

POD REDAKCJĄ

PIOTRA CYPLIKA
MICHAŁA ADAMCZAKA



WYBRANE PROBLEMY WSPÓŁCZESNEJ LOGISTYKI W ŚWIELE BADAŃ NAUKOWYCH I PRAKTYKI BIZNESOWEJ

ROZDZIAŁ 6

CENTRA USŁUG WSPÓLNYCH
JAKO ELEMENT STRATEGII OUTSOURINGU

RYSZARD ŚWIEKATOWSKI, SYLWIA KONECKA, WYŻSZA SZKOŁA LOGISTYKI



WYŻSZA SZKOŁA
LOGISTYKI
WYDAWNICTWO

ROZDZIAŁ 6. CENTRA USŁUG WSPÓLNYCH W POZNANIU

Ryszard Świekatowski ¹

¹ Wyższa Szkoła Logistyki z siedzibą w Poznaniu, Estkowskiego 6, 61-755 Poznań
ryszard.swiekatowski@wsl.com.pl

Sylwia Konecka ²

² Wyższa Szkoła Logistyki z siedzibą w Poznaniu, Estkowskiego 6, 61-755 Poznań
sylwia.konecka@wsl.com.pl

1. Centra usług wspólnych

Shared Services Center (SSC; Centrum Usług Wspólnych – CUW) to wyodrębniona organizacyjnie jednostka (oddzielna spółka, ale może to być również wydzielony pion, w ramach spółki matki), która świadczy usługi na rzecz co najmniej dwóch podmiotów należących do jednej grupy kapitałowej. Najczęściej są to usługi o charakterze pomocniczym lub administracyjnym np. usługi HR (ang. human resources), księgowość, obsługa zamówień i zakupów. Z badań “Shared Service Center (SSC) - Enabling your business for success” przeprowadzonych przez Ernst & Young wynika, że ponad 80% multinarodowych korporacji stworzyło własne centra usług wspólnych [<http://ksiegowosc.infor.pl>]. Najczęściej tworzą je przedsiębiorstwa z branży finansowej, ale także: usług, transportu i komunikacji. Do centrów usług wspólnych przenoszone są pewne funkcje organów administracji publicznej z wielu krajów, w tym Polski.

W ujęciu historycznym koncepcję CUW wprowadził w połowie lat 80. XX wieku General Electric i Baxter Health-care. Obecnie już ponad 70% największych firm z listy „500” magazynu „Fortune” wdrożyło w całości lub częściowo koncepcję CUW dla swoich jednostek biznesowych w USA. W Europie proces ten nastąpił kilka lat później. Mimo, iż Ford zastosował koncepcję Centrum Usług Księgowych (CUK) już na początku lat 80., to dopiero od połowy lat 90. koncepcje te przyjęły się w Europie, dzięki budowie centrów usług wspólnych przez takie przedsiębiorstwa jak Intel, Whirpool, czy Alergen. Zakładano, że zbyt dużym utrudnieniem będzie wielokulturowość, wielonarodowość, wielojęzyczność i różnorodność systemów prawno-podatkowych. Następnie od połowy lat 90. korporacje takie jak Hewlett Packard, Oracle, American Express rozszerzyły zasięg CUW na Amerykę Południową i Azję.

W Polsce pierwsze polskie przedsiębiorstwa wdrażające CUK to Lafarge Cement, Thomson Polkolor, TP S.A. [Pniewski, 2008].

Centra usług wspólnych są najczęściej odpowiedzialne za pomoc w takich obszarach jak:

- działania marketingowe i promocyjne,
- wsparcie informatyczne,
- planowanie finansowe,
- wsparcie inżynierskie w procesach produkcyjnych,
- organizacja zakupu surowców,
- koordynacja procesów logistycznych,
- zarządzanie personelem,
- fakturowanie klientów i windykacja należności.

Jedną z najważniejszych przyczyn tworzenia CUW jest dążenie do osiągnięcia oszczędności kosztowych poprzez pojawienie się korzyści skali. Zebranie określonego rodzaju działań w ramach jednego podmiotu przynosi oszczędności u poszczególnych usługobiorców.

Podstawowym zasobem niezbędnym do świadczenia usług w ramach CUW jest wykwalifikowany personel. Koszty związane z zatrudnieniem specjalistów (a także koszty poboczne świadczenia usług, jak np. utrzymanie siedziby usługodawcy) są kosztami przyrastającymi skokowo. Oznacza to, że zasoby utrzymywane zwykle w celu dostarczania świadczeń na rzecz jednego podmiotu, mogą być efektywnie wykorzystane, aby jednocześnie dostarczać podobne świadczenia innym odbiorcom. Powoduje to, że koszty stałe świadczenia usług rozkładają się na większą liczbę odbiorców. Stąd dążenie do specjalizacji w obrębie grup poprzez

powoływanie centrów do obsługi w danym aspekcie jest uzasadnione ekonomicznie [Szydłowska, 2008].

Według badań i ekspertyz z Accenture, przy tworzeniu centrów usług wspólnych w Polsce najważniejszą rolę odgrywają następujące wskaźniki [Frańczak, 2008]:

- atrakcyjne czynniki mikro i makro ekonomiczne: dostęp do dobrze wykształconej kadry, koszty wynajęcia powierzchni biurowej, koszty administracyjne, polityka władz względem nowych inwestycji;
- infrastruktura techniczna: stan infrastruktury komunikacyjnej (drogi i autostrady, bliskość lotnisk i ceny połączeń lotniczych) oraz telekomunikacyjnej; czynniki te pozwalają stale kontrolować koszty operacyjne;
- bliskość potencjalnych klientów: choć jest to pozornie najmniej istotny czynnik przy wyborze lokalizacji centrum, faktem jest, że w niektórych sytuacjach łatwy fizyczny dostęp do biur CUW jest bardzo ważny dla klientów;
- bliskość konkurencyjnych centrów: lokalizacja centrum w pobliżu konkurencyjnych CUW prowadzi nie tylko do konkurencji w walce o najlepszych pracowników, ale także do wzrostu w poziomie wynagrodzeń;
- dostęp do pracowników władających wieloma językami obcymi: lokowanie centrów z dala od wielkich miast, mimo niższych kosztów operacyjnych, może okazać się niekorzystne ze względu na brak dostępu do pracowników reprezentujących wymagane umiejętności;
- godziny pracy – SSC pracują zazwyczaj dla klientów zlokalizowanych w różnych strefach czasowych; ważny jest więc także dostęp do kadry zdolnej pracować w systemie zmianowym;
- przestrzeń biurowa – niezwykle istotny jest wybór przestrzeni spełniającej wymagania zarówno w krótko, jak i długookresowej perspektywie,
- jakość życia – wybór lokalizacji, która będzie interesująca dla kadry kierowniczej i jej rodzin; do czynników tych zaliczają się, między innymi: koszty życia, dostęp do szkół i instytucji edukacyjnych, infrastruktura kulturalna itp.

2. Kryteria wyboru lokalizacji Centrów Usług Wspólnych

Centrum usług wspólnych może być zlokalizowane w dowolnym kraju pod warunkiem zapewnienia obniżki kosztów, odpowiedniej jakości usług oraz pokrycia ryzyka inwestycyjnego. A te zależą z kolei od pracowników, których można potencjalnie zatrudnić i od warunków gospodarczych kraju, w którym ma

Wybrane problemy współczesnej logistyki w świetle badań naukowych...

nastąpić inwestycja. Biorąc pod uwagę Polskę, jednym z czynników przewagi może być dostęp do wykształconych pracowników. W Polsce mamy jedną z największych populacji studentów i absolwentów uczelni wyższych. Podobnie bardzo wysoka jest liczba osób posługujących się językami obcymi.

Polska uznawana jest przez światowy biznes jako jeden z najciekawszych kierunków do lokowania Centrów Usług Wspólnych (CUW). Warto w tym miejscu zastanowić się nad tym jak wygląda konkurencja dla lokowania CUW w Europie. Na świecie niewątpliwie prym wiodą Indie i Filipiny, to takie miasta jak: Bengaluru, Manila, Bombaj, Delhi, Madras, Hajdarabad, Cebu City, Pune stanowią pierwszą ósemkę. Jednak zaraz za nimi w raporcie Tholons „Top 100 Outsourcing Destinations na 2016” [Tholons, 2016] został wskazany Kraków jako najlepsza europejska i 9. światowa lokalizacja dla tego typu przedsięwzięć outsourcingowych. Warszawa znalazła się na 25. miejscu w rankingu światowym. Do pierwszej setki wkroczył również Wrocław, co charakterystyczne te dwa polskie miasta w porównaniu z rokiem poprzednim osiągnęły największy wzrost zainteresowania, ich pozycje w rankingu podniosły się o 5 miejsc.

Na podstawie przytoczonego raportu przygotowano zestawienie najbardziej pożądanых lokalizacji CUW w Europie, gdyż to one stanowią główną konkurencję dla miast polskich, wyniki zaprezentowano w tabeli 6.1.

Tab. 6.1. Najlepsze lokalizacje dla CUW w Europie w 2016 roku

Miejsce w rankingu Tholons w 2016 r.	Zmiana miejsca w rankingu w porównaniu z rokiem 2015	Państwo	Miasto
9.	-	Polska	Kraków
10.	+2	Irlandia	Dublin
14.	+1	Republika Czeska	Praga
24.	+1	Węgry	Budapeszt
25.	+5	Polska	Warszawa
31.	+1	Republika Czeska	Brno
37.	-3	Rosja	Petersburg
38.	+5	Wielka Brytania	Belfast
41.	-2	Rumunia	Bukareszt
49.	-	Słowacja	Bratysława
51.	+1	Estonia	Tallinn
52.	-1	Bułgaria	Sofia
54.	-1	Słowenia	Lublana

58.	+4	Polska	Wrocław
59.	+5	Wielka Brytania	Glasgow
60.	-1	Rosja	Nowogród Wielki
61.	+4	Irlandia	Cork
64.	-8	Rosja	Moskwa
87.	-	Wielka Brytania	Leeds
95.	+1	Serbia	Belgrad

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Tholons, 2016].

Polska zawdzięcza swój sukces reformom rynkowym i instytucjonalnym. Stanowi też miejsce, w którym bardzo dobrze poradzono sobie z wyjściem z recesji gospodarczej w szerszej skali. Polska skorzystała z napływu inwestycji Unii Europejskiej (UE) do wschodniej i środkowej Europy. Jednym z głównych atutów Polski, jest jej duży potencjał leżący w wykwalifikowanej kadrze pracowniczej. Polska ma również stosunkowo niskie koszty prowadzenia działalności gospodarczej z płac i niższe czynsze niż w większości krajów członkowskich UE. Innym oczywistym atutem Polski w odniesieniu do usługi outsourcingu (nearshoringu) jest jej bliskość geograficzna do rynków zachodnioeuropejskich usługobiorców.

Tym niemniej świadczenie usług w modelu CUW wciąż dopiero zyskuje uznanie wśród polskich firm. Poza tym koszty pracy w Polsce wciąż są niższe niż w krajach zachodnich, mogą więc w Polsce zostać pozyskani pracownicy z wyższym wykształceniem w koszcie niższym niż zatrudnieni w krajach zachodnich pracownicy ze średnim wykształceniem.

3. Poznań jako miejsce lokalizacji Centrum Usług Wspólnych

Istotną rolę w podejmowaniu decyzji o lokalizacji CUW ma nie tylko kraj, ale również miasto i tzw. „jakość życia”, czyli charakter i oferta pozabiznesowa – rozrywka, restauracje, warunki mieszkaniowe, dostęp do szkół dla obcokrajowców itd. Subiektywne wrażenia np. z wizyt w mieście również mogą odgrywać pewną rolę w wyborze.

Polska oferuje do wyboru kilkanaście miast, które są jednocześnie dużymi ośrodkami akademickimi. Pozwala to na swobodny wybór lokalizacji z dala od innych centrów i konkurencji o pracowników [Pniewski, 2008].

Poznań należy do największych ośrodków gospodarczych w Polsce oraz czołowych miast skupiających usługi dla biznesu i według ocen agencji ratingowych jest również należącym do najbardziej atrakcyjnych miejsc do

Wybrane problemy współczesnej logistyki w świetle badań naukowych...

inwestowania przez podmioty działające w skali globalnej. Główne kierunki inwestowania obejmują produkcję przemysłową, handel i usługi. W ramach usług szczególnie dynamicznie rozwija się rynek centrów oferujących nowoczesne usługi biznesowe, a w tym typu SSC (Shared Services Center).

Atutami Poznania w przyciąganiu zagranicznych inwestycji są bezsprzecznie następujące okoliczności [ABSL – Raport Poznań 2014]:

- atrakcyjne położenie,
- dobra infrastruktura komunikacyjna,
- wysoka jakość rynku pracy,
- konkurencyjny poziom kosztów inwestycji,
- przyjazne inwestorom środowisko wspierane przez miasto i uczelnie wyższe,
- dostępność kadr o wysokich kompetencjach specjalistycznych (zwłaszcza w zakresie finansów i językowych),
- dynamiczny rozwój działalności firm już działających na rynku,
- szybki i dynamiczny rozwój rynku nieruchomości biurowych.

W porównaniu z innymi miastami w Polsce, które skupiają inwestycje o charakterze CUW to właśnie Poznań postrzegany jest jako lokalizacja rozwojowa, o wciąż dużym potencjale.

Najczęściej deklarowanymi i zarazem najbardziej popularnymi branżami docelowymi CUW jest bankowość i finanse, następnie telekomunikacja, przemysł, handel, a także farmaceutyka, FMCG, IT, produkcja, doradztwo czy logistyka (transport).

Tab. 6.2. Centra Usług Wspólnych na rynku poznańskim – wybrane przykłady

Nazwa Centrum	Obsługiwane obszary
Carlsberg Accounting Service Center	Finanse, księgowość, IT, logistyka (transport), zarządzanie łańcuchem dostaw
MAN Accounting Center	Finanse i księgowość
Duni EFF	Finanse i księgowość, HR
Loranz Snack World Services	Finanse i księgowość
Franklin Templeton Investment	Finanse, administracja, obsługa funduszy inwestycyjnych, IT, HR, marketing
IKEA	Finanse i księgowość, HR
Bridgestone EBS	Finanse i księgowość
McKinsey EMEA	Wsparcie administracyjno – biznesowe, księgowość, HR
Financial Center Jeronimo Martins	Finanse i księgowość, HR

Grant Thompson Frąckowiak	Finanse i księgowość, HR
Dalkia Services	Finanse i księgowość, HR, IT, Zarządzanie łańcuchem dostaw
Wikla	IT
GlaxoSmithKline Services	IT
Ciber	IT, HR
Roche	IT
Samsung R&D	IT
Microsoft	IT
HolidayCheck	IT
BertelsmannMedia	Call center
Holicon	Call center
DFDS	Finanse i księgowość
Newell Rubbermaid	Usługi konsumenckie (handel, dystrybucja)
Mars	Finanse i księgowość, HR
Carl Zeiss	Finanse i księgowość
Kennametal	Usługi konsumenckie
Propex	Usługi konsumenckie
Wavin	Finanse i księgowość, zaopatrzenie
Owens – Illions	Finanse i księgowość
Exide Technologies	Finanse i księgowość
Holiday Check	IT

Źródło: ABSL – Raport Poznań 2014.

Centra Usług Wspólnych zlokalizowane na rynku poznańskim wyspecjalizowały się w świadczeniu usług finansowo-księgowych, a swoje powodzenie i efektywność zawdzięczają technikom teleinformatycznym pozwalającym na szybką komunikację pomiędzy bardzo odległymi miejscami na świecie.

W porównaniu z innymi miastami w Polsce skupiającymi inwestycje o charakterze CUW Poznań postrzegany jest jako lokalizacja rozwojowa, o wciąż dużym potencjale do zagospodarowania. Mając ogromny zasób kapitału ludzkiego, co w połączeniu ze stabilną dynamiką rozwoju i potencjałem miasta wpływa na atrakcyjność aglomeracji poznańskiej w rozwoju usług w konwencji Shared Services Center.

4. Wnioski

Podsumowując Polska od dłuższego czasu plasuje się na pierwszych miejscach rankingów dotyczących najlepszych miejsc na inwestycje typu CUW. Poznań i okolice są jednym z trzech miejsc w Polsce, które idealnie nadają się na tego typu inicjatywy. Mamy ogromny potencjał zasobowy i dobre możliwości

infrastrukturalne, dlatego też warto zastanowić się nad czynnikami decydującymi o możliwościach dalszego rozwoju CUW w Wielkopolsce ze szczególnym uwzględnieniem usług zaopatrzeniowych.

Literatura

1. Centrum Usług Wspólnych – definicja, koncepcja, korzyści [w:] http://ksiegowosc.infor.pl/obrot_gospodarczy/dzialalnosc-gospodarcza/740401,2,Centrum-Uslug-Wspolnych-definicja-koncepcja-korzysci.html [data publikacji 15-04-2015]
2. Frańczak H., (2008), Accenture w Polsce i na świecie outsourcing i usługi typu shared services, [w:] Szymaniak A. (red.), Globalizacja usług. Outsourcing, offshoring i Shared services centers, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Nauk Politycznych i Dziennikarstwa Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Warszawa.
3. Pniewski K., (2008), Od decyzji do implementacji : praktyczne aspekty budowy centrum usług księgowych [w:] Szymaniak A. (red.), Globalizacja usług. Outsourcing, offshoring i Shared services centers, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Nauk Politycznych i Dziennikarstwa Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Warszawa.
4. Pniewski K., (2008), Od decyzji do implementacji: praktyczne aspekty budowy centrum usług księgowych [w:] Szymaniak A. (red.), Globalizacja usług. Outsourcing, offshoring i Shared services centers, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Nauk Politycznych i Dziennikarstwa Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Warszawa.
5. Szydłowska K., Deloitte, (2008), Ceny transferowe a zagadnienie centrów usług wspólnych, [w:] Szymaniak A. (red.), Globalizacja usług. Outsourcing, offshoring i Shared services centers., Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Nauk Politycznych i Dziennikarstwa Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Warszawa.
6. Tholons 2016 Top 100 Outsourcing Destinations Rankings & Executive Summary
http://www.tholons.com/TholonsTop100/pdf/Tholons_Top_100_2016_Executive_Summary_and_Rankings.pdf
7. Urząd Statystyczny w Poznaniu – Biuletyn Statystyczny Miasta Poznania, ABSL – Raport Poznań 2014.