

*Joanna Dominiak*

*Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu  
Instytut Geografii Społeczno-Ekonomicznej i Gospodarki Przestrzennej*

## **Nowe formy organizacji działalności usługowej i ich rola w rozwoju gospodarczym Poznania na przykładzie centrów usług wspólnych**

**Zarys treści:** Celem artykułu jest analiza działalności centrów usług wspólnych zlokalizowanych w Poznaniu i ich rola w rozwoju gospodarczym miasta. Artykuł powstał w oparciu o badania ankietowe przeprowadzone w 2011 r., w dziesięciu poznańskich centrach, które dotyczyły między innymi: motywów lokalizacyjnych, rodzaju świadczonych usług, zasięgu oddziaływania.

**Słowa kluczowe:** usługi, outsourcing, Centra Usług Wspólnych, rozwój regionalny, Poznań

### **1. Wstęp**

Usługi odgrywają ważną rolę w rozwoju współczesnych gospodarek zarówno jeśli chodzi o tworzenie dochodu narodowego, jak i udział w zatrudnieniu. Przejawem innowacyjności w sferze usług jest powstanie nowych ich rodzajów, nowych form dystrybucji i kontaktu z klientem, a także zmiany w organizacji działalności usługowej. Innowacyjne rozwiązania w sferze organizacji i zarządzania są – podobnie jak w przypadku form świadczenia usług – przede wszystkim wynikiem postępu w technice informacyjno-telekomunikacyjnej. Wykorzystanie ICT w działalności gospodarczej wpłynęło na rewolucyjne zmiany w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, zwłaszcza w realizacji wielu funkcji usługowych. Postęp w stosowaniu i rozpowszechnianiu zaawansowanych technologii informacyjnych i łącznościowych zwiększył możliwości przetwarzania i przesyłania danych, co umożliwiło wielu usługodawcom transgraniczne dostarczanie usług. Tam, gdzie jest to możliwe, kontakt osobisty jest zastępowany komunikacją na odległość (Kuźnar 2008). Technologia IT i ujednoczenia programów komputerowych związanych z obsługą biznesu pozwoliły na standaryzację organizacji prac biurowych i obsługi finansowej firm, usług informatycznych, praktyk biznesowych, gromadzenia i przetwarzania danych, prowadzenia księgowości. W związku z tym, że usługi biznesowe są standaryzowane, mogą być dostarczone do wielu firm w różnych krajach

świata. Zlecenie usług za granicę jest zjawiskiem nowym, wynikającym ze współczesnych uwarunkowań gospodarki światowej, w której dzięki postępowi technologicznemu rozwijają się nowe rynki i powstają nowe zasady ich organizacji. Innowacje organizacyjne w sferze usług obejmują zmiany nie tylko w firmach sektora usługowego, ale dotyczą także działów usługowych funkcjonujących w ramach przedsiębiorstw produkcyjnych. Do ważnych innowacyjnych metod zarządzania i organizacji przedsiębiorstw można zaliczyć outsourcing i offshoring. Z tym zagadnieniami ściśle wiążą się centra usług wspólnych (CUW).

Celem artykułu jest prezentacja wyników badań ankietowych przeprowadzonych w 2011 r. w pięciu centrach usług wspólnych w zlokalizowanych w Poznaniu. Badania prowadzono w: Man Accounting Center (MAC) Sp. z o.o., Globalnym Centrum IT GlaxoSmithKline, Lorenz Snack – World Services Sp. z o.o., Carlsberg Accounting Centre Sp. z o.o., Centrum Usług Informatycznych Roche. Artykuł ma także na celu określenie wpływu centrów usług wspólnych na rozwój lokalnej gospodarki.

## 2. Ustalenia terminologiczne

Termin angielski outsourcing w tłumaczeniu dosłownym oznacza korzystanie ze źródeł zewnętrznych (*out* – zewnętrzny, *source* – źródło). Według Trockiego (2001: 13) outsourcing jest to „przedsięwzięcie, polegające na wydzieleniu ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego realizowanych przez nie funkcji i przekazaniu ich do realizacji innym podmiotom gospodarczym”. Koncepcja outsourcingu ma swoje źródła już w koncepcji łańcucha wartości Portera, w której słabe ogniwa mogą zostać zlecone do realizacji na zewnątrz, przyczyniając się w ten sposób do wzrostu efektywności przedsiębiorstwa (Kłos 2007). Pozwala to firmie na koncentrację na strategicznych działalnościach (*core business*), a działalności pomocnicze przekazywane są wyspecjalizowanym podmiotom zewnętrznym. Od zwykłego zlecenia różni się tym, że zazwyczaj wiąże się z nawiązaniem długotrwałej współpracy partnerskiej. Outsourcing dotyczy tych funkcji, za które odpowiedzialność prawną i ekonomiczną nadal ponosi podmiot, który przekazuje te funkcje do realizacji innemu podmiotowi, natomiast w przypadku kooperacji odpowiedzialność podmiotów kooperujących jest określana w kontraktach i może być rozłożona pomiędzy podmioty (Oleński 2005). Illeris (1996), Zimniewicz (2000) za główny powód zastoso- wania outsourcingu w przedsiębiorstwach uznają obniżenie kosztów, wynikające z realizacji funkcji przedsiębiorstw przez firmy wyspecjalizowane. W szczególności dotyczy to: efektów zewnętrznych (w tym przeniesienia kosztów transakcji), możliwości dostosowania się do wahań popytu (zwiększenie elastyczności działania), przeniesienia kosztów związanych z rozwojem know-how na inne firmy, np. zakup gotowych rozwiązań (Mielcarek 2008). Przedmiotem outsourcingu usług biznesowych (BPO) może stać się wiele funkcji i procesów, które nie wymagają bezpośredniego kontaktu między usługodawcą a usługobiorcą i mogą być przekazywane drogą elektroniczną. Liberska (2008) wyróżnia pięć grup usług: (1) pierwsza grupa usług związana jest z obsługą klienta (centra kontaktowe) w systemie przez całą dobę i we wszystkie dni w roku; obejmuje m.in. reklamacje, rezerwacje, sprzedaż, prenumera-

ty, obsługę kart kredytowych, telemarketing, sprawdzanie rachunków, rezerwacje hoteli, biletów; (2) druga grupa obejmuje prace administracyjne i biurowe (Back-office) w tym gromadzenie danych i ich przetwarzanie, transakcje płatnicze, usługi finansowe, wystawianie faktur, listy płac, zarządzanie zasobami ludzkimi, podatki i inne usługi wspierające operacje biurowe; (3) trzecia grupa obejmuje usługi profesjonalne, w tym finansowe, prawnicze, księgowość, architektoniczne multimedialne i inne; (4) czwarta grupa to usługi bezpośrednio związane z technologią IT, np. usługi komputerowe, instalowanie i doskonalenie oprogramowania, utrzymanie sieci, tworzenie systemów integrujących, obsługa stron internetowych, bezpieczeństwo i inne, (5) piąta grupa związana jest ze sferą badawczo-rozwojową.

Obok outsourcingu ważną innowacją organizacyjną jest tzw. offshoring. „O ile outsourcing jest strategią przedsiębiorstwa polegającą na wydzieleniu z jego działalności ważnych, choć nie kluczowych procesów, i powierzeniu ich realizacji zewnętrznej firmie, to offshoring jest strategią rozwoju opartą na relokacji określonej części działalności na teren innego kraju. Często te dwa procesy przenikają się wzajemnie, co znajduje odzwierciedlenie w łączeniu ich w jedno zjawisko. Szczególną tego formą jest offshore outsourcing, który ma miejsce wówczas, gdy część działalności macierzystej jest przeniesiona do innego kraju i wykonywana przez firmę zewnętrzną” (Maleszyk 2009). Offshoring wyraża więc przeniesienie funkcji organizacyjnych do innego kraju niezależnie od tego, czy praca pozostaje w tym samym przedsiębiorstwie czy nie. Offshoring usług jest sposobem dla wielu firm, zwłaszcza międzynarodowych, na redukcję kosztów, poprawę jakości usług, a w konsekwencji poprawę konkurencyjności. Maleszyk (2009) zauważa, że w literaturze i praktyce wyróżnia się dwie podstawowe klasyfikacje offshoringu procesów biznesowych ze względu na (1) rodzaj prowadzonej działalności: centra kontaktowe lub koordynacji, badawczo-rozwojowe, usług wspólnych oraz (2) typ wydzielonego procesu: procesy wspomagające bezpośredni kontakt z klientami, procesy sprzedaży (kontrakty, telemarketing), procesy wspomagające obsługę klienta (pomoc techniczna, call center), procesy wewnętrzne, procesy obsługi łańcucha dostaw (logistyka i dystrybucja), procesy związane z funkcjonowaniem firmy macierzystej (HR, finanse, IT, R&D, design). Jak zauważa Banachowicz (2008), globalna konkurencja powoduje, że coraz więcej firm wykorzystuje strategię offshoringu usług jako drogę zmniejszania kosztów i skoncentrowania się na kluczowych z punktu widzenia przyszłości dziedzinach.

Zjawiska outsourcingu i offshoringu usług występują w największym zakresie w dwóch rodzajach usług: IT i usługach biznesowych (BPO). Według Rybińskiego (2008) czynniki, które zapoczątkowały proces rozwoju outsourcingu i offshoringu można podzielić na trzy grupy: (1) regulacyjne (np. liberalizacja rynków usługowych); (2) technologiczne (np. spadek cen transportu i kosztów połączeń długodystansowych, szybki rozwój ICT, a w szczególności uruchomienie Internetu); (3) ekonomiczne (przede wszystkim niższe koszty pracy, ale także ziemi, nieruchomości, energii i innych czynników produkcji).

Do innowacji organizacyjnych zaliczyć można również tworzenie tzw. centrów usług wspólnych (Shared Services Center SSC). Centra usług wspólnych są niezależnymi, wyodrębnionymi organizacyjnie jednostkami realizującymi funkcje

wsparcia korporacji, stosującymi zoptymalizowane i wystandaryzowane procesy (Banachowicz 2008). Tworzone są one przez międzynarodowe korporacje w celu lepszego przepływu informacji oraz obniżenia kosztów obsługi procesów wsparcia. W centrach usług wspólnych obsługa realizowana jest w jednej lokalizacji dla wielu krajów, przez podmiot wewnętrzny korporacji (czym różni się od outsourcingu), najczęściej w zintegrowanym systemie informatycznym. Firmy w dążeniu do obniżenia kosztów funkcjonowania zlecają wykonywanie usług w państwach ze znacząco niższymi kosztami pracy (Puślecki 2008). Ważnymi miejscami lokalizacji centrów usług wspólnych są najczęściej kraje rozwijające się (Indie, Chiny), ale także państwa Europy Środkowej i Wschodniej, m.in. Polska.

CUW najczęściej świadczą usługi finansowe, zarządzania zasobami ludzkimi, technologii informacyjnych, zaopatrzenia i logistyczne, call-centre, badawczo-rozwojowe. Przykładami CUW zlokalizowanych w Polsce są: MAN Accounting Center (MAC) zajmujące się obsługą finansową, księgową i wsparciem procesów zakupowych dla przedstawicielstw grupy MAN<sup>1</sup> w Polsce i innych krajach Europy (Poznań), IT Centrum świadczące usługi w zakresie obsługi informatycznej dla zakładów koncernu farmaceutycznego GSK zlokalizowanych w Europie i poza nią (Poznań).

Centra usług wspólnych, podobnie jak pozostałe opisane wyżej innowacyjne formy organizacji działalności usługowej, stanowią ważny bodziec rozwoju regionu, w którym działają. Przede wszystkim tworzą wiele nowych miejsc pracy dla wykwalifikowanej siły roboczej. Najczęściej w ich ramach świadczone są tzw. usługi o wysokim nasyceniu wiedzą (usługi dla biznesu, w tym usługi informatyczne, badawczo-rozwojowe), których rozwój stanowi ważny aspekt gospodarki opartej na wiedzy.

### 3. Centra usług wspólnych w Polsce

Według danych opublikowanych w raporcie ABSL<sup>2</sup> pt. „Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce”<sup>3</sup> w 2011 r. w Polsce działały 282 centra usług. Główne ośrodki lokalizacji tych centrów to: Warszawa (54), Kraków (43), Wrocław

<sup>1</sup> Międzynarodowa Grupa MAN, zajmuje się produkcją pojazdów.

<sup>2</sup> ADSL – Association of Business Leaders in Poland – Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych jest organizacją branżową reprezentującą sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce.

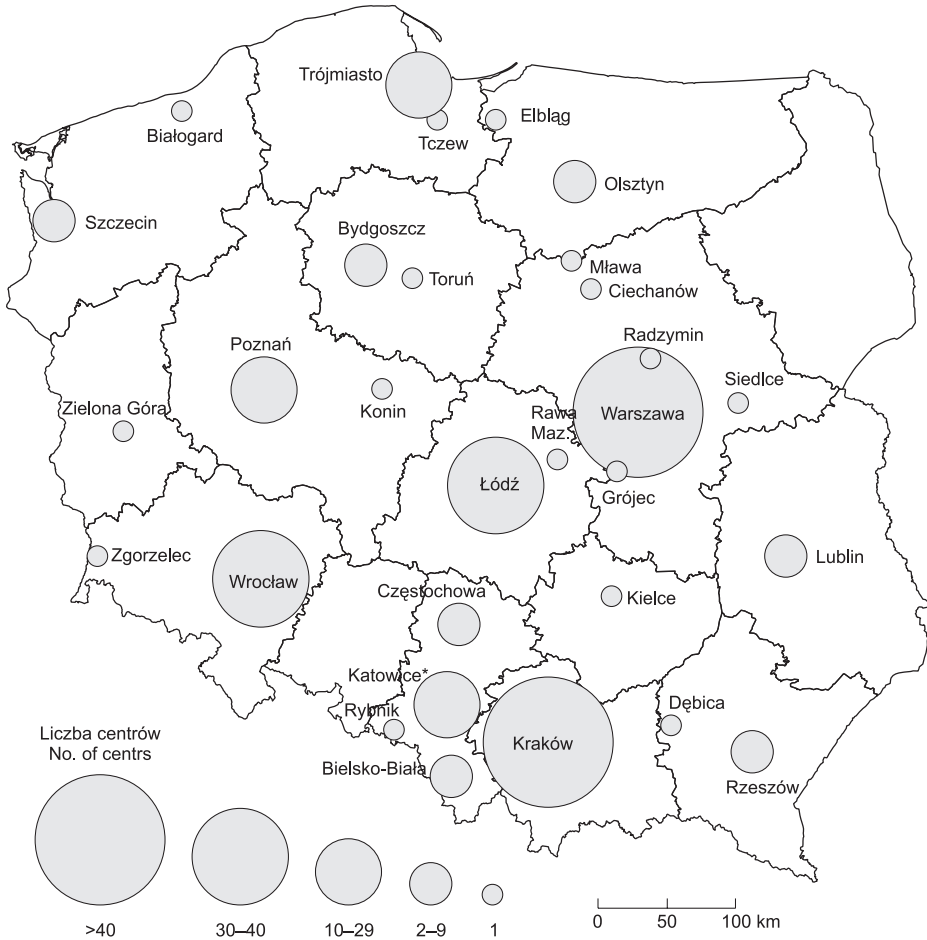
<sup>3</sup> Za centrum usług przyjmuje się odrębną jednostkę organizacyjną, zajmującą się realizacją wybranych procesów biznesowych (lub ich części) na rzecz przedsiębiorstw, zatrudniająca powyżej 25 osób oraz realizującą przynajmniej jeden, co najmniej roczny kontrakt na świadczenie usług. Ze względu na zakres prowadzonej działalności wyróżniono trzy typy centrów usług:

- Centra outsourcingu procesów biznesowych (Business Process Outsourcing Centres) – wyspecjalizowane firmy lub ich jednostki organizacyjne, które na zlecenie innych przedsiębiorstw przejmują realizację wybranych, nieprodukcyjnych procesów biznesowych.
- Centra usług wspólnych (Shared Service Centres) – wyodrębnione jednostki usługowe danego przedsiębiorstwa lub samodzielne podmioty gospodarcze działające na rzecz macierzystej organizacji i jej oddziałów, obsługujące powierzone im procesy biznesowe.
- Centra badawczo-rozwojowe (R&D Centres) – wyspecjalizowane firmy, które prowadzą prace badawczo-rozwojowe na zlecenie innych przedsiębiorstw, lub wyodrębnione jednostki przedsiębiorstw działające w obszarze badań i rozwoju.

(38) oraz Łódź (31). Łącznie w tych czterech lokalizacjach znajdowała się ponad połowa wszystkich analizowanych centrów usług w Polsce (ryc. 1).

Udział badanych miast w krajowym zatrudnieniu w centrach usług kształtował się na poziomie od 22,6% w przypadku Krakowa do około 1,6% w Lublinie (tab. 1). Poznań z udziałem 5,7% znajdował się w środku stawki, za Katowicami, Trójmiastem, Łodzią, Warszawą i Krakowem. Udział Poznania w krajowym zatrudnieniu w centrach usług wynosił w 2011 r. 5,7% i był wyższy niż w 2008 r. o 1,3 punktu procentowego. Był to obok Łodzi drugi pod względem wartości wzrost po Wrocławiu (3,9%).

Według cytowanego raportu procesami biznesowymi obsługiwanymi w największej liczbie centrów w Polsce są finanse i księgowość (98 centrów) oraz usługi IT



\*aglomeracja katowicka/Katowice agglomeration

Ryc. 1. Liczba centrów usług w Polsce w 2011 r.

Źródło: Raport: sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2011. Association of Business Services Leaders in Poland (ABSL).

Tabela 1. Udział w krajowym zatrudnieniu w centrach usług w miastach Polski w latach 2008–2011

| Miasto     | Udział w zatrudnieniu w 2008 r. | Udział w zatrudnieniu w 2010 r. | Zmiana |
|------------|---------------------------------|---------------------------------|--------|
| Kraków     | 26,1                            | 22,6                            | -3,5   |
| Warszawa   | 18,1                            | 16,9                            | -1,2   |
| Wrocław    | 11,0                            | 14,9                            | 3,9    |
| Łódź       | 8,9                             | 10,2                            | 1,3    |
| Trójmiasto | 1,02                            | 9,8                             | -0,4   |
| Katowice*  | 7,2                             | 6,9                             | -0,3   |
| Poznań     | 4,4                             | 5,7                             | 1,3    |
| Szczecin   | 1,9                             | 2,4                             | 0,5    |
| Bydgoszcz  | 2,1                             | 2,0                             | -0,1   |
| Lublin     | 1,9                             | 1,6                             | -0,4   |
| Ogółem     | 91,8                            | 93,0                            | 1,2    |

Źródło: Raport: sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2011. Association of Business Services Leaders in Poland (ABSL).

(95). Kolejną pozycję na liście procesów zajmowała działalność badawczo-rozwojowa. Co interesujące, badane ośrodki cechowała specjalizacja. W Warszawie dominowały centra prowadzące działalność w zakresie finansów i księgowości, w Krakowie z kolei – usługi IT oraz finanse, Wrocław natomiast specjalizował się w działalności badawczo-rozwojowej. W Poznaniu najwięcej było zlokalizowanych centrów prowadzących działalność w zakresie finansów i księgowości.

#### 4. Wyniki badań ankietowych

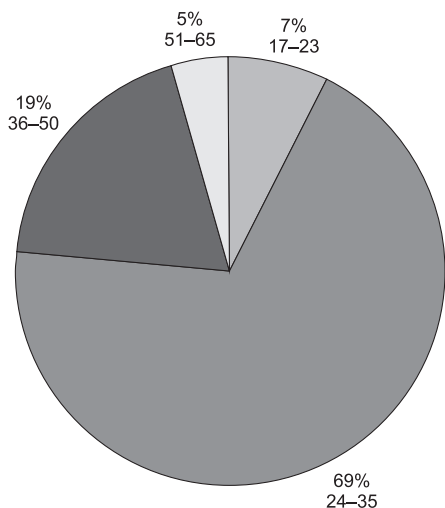
Ze względu na brak jednoznacznych definicji trudno określić liczbę centrów usług wspólnych zlokalizowanych w Poznaniu. Najczęściej ich liczbę podaje się łącznie z centrami outsourcingowymi. Przyjmuje się, że w Poznaniu działa kilkanaście centrów usług wspólnych, m.in. w ramach koncernów: Roche, Man, GlaxoSmithKline, Carlsberg, Lorenz, Dalia, Duni. Badania ankietowe przeprowadzono w pięciu z nich: Man Accounting Center (MAC) Sp. z o.o., Globalnym Centrum IT GlaxoSmithKline, Lorenz Snack – World Services Sp. z o.o., Carlsberg Accounting Centre Sp. z o.o., Centrum Usług Informatycznych Roche.

Ogólna charakterystyka badanych CUW przedstawia się następująco. Wszystkie badane centra powstały po 2006 r., zatrudniają one od 60 (Lorenz Snack – Word Services Sp. z o.o.) do 250 pracowników (Carlsberg Accounting Centres Sp. z o.o.). Reprezentują dwie najbardziej charakterystyczne dla centrów usług wspólnych branże: informatyczną (Globalne Centrum IT GSK oraz Centrum Usług Informatycznych Roche) i finansowo-księgową (Man Accounting Center (MAC) Sp. z o.o., Lorenz Snack – World Services Sp. z o.o. oraz Carlsberg Accounting Centre Sp. z o.o.).

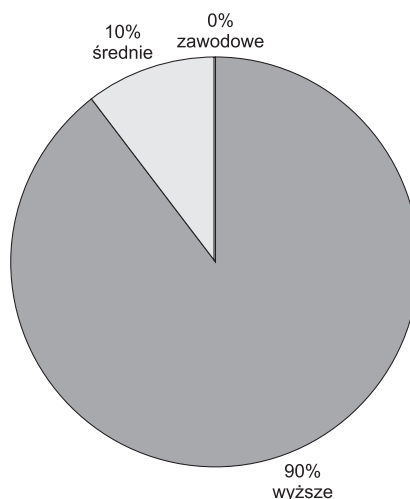
#### 4.1. Zatrudnienie

W strukturze pracujących w badanych centrach usług wspólnych w Poznaniu dominowali ludzie młodzi między 24 a 35 rokiem życia. Stanowili oni niemal 70% ogólnego zatrudnienia. Pracownicy w wieku 36–50 lat stanowili 19% zatrudnionych, a tylko 5% pracowników miało powyżej 50 lat. Niewielką grupę (5%) stanowiły także osoby w wieku poniżej 24 lat – byli to głównie stażyści.

Zdecydowana większość pracujących w badanych centrach usług wspólnych posiadała wykształcenie wyższe (90%). Tylko 10% pracowników legitymowało się wykształceniem średnim.



Ryc. 2. Struktura pracujących według wieku  
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.



Ryc. 3. Struktura pracujących według poziomu wykształcenia  
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

#### 4.2. Zakres i zasięg świadczonych usług

Zasięg oddziaływania badanych centrów usług wspólnych był uzależniony od rodzaju usług. Centra informatyczne (GSK i Roche) świadczyły usługi dla placówek korporacji zlokalizowanych na całym świecie. Zasięg oddziaływania centrów świadczących usługi finansowo-księgowe był nieco mniejszy i ograniczał się przede wszystkim do państw europejskich. W przypadku Man Accountig Center były to: (poza Polską) Niemcy, Austria, Turcja, Wielka Brytania, a także Hiszpania, Portugalia i Włochy. Lorenz natomiast obsługiwał głównie placówki w Niemczech i Austrii, choć w jego planach było też rozszerzenie działalności na Rosję. Centrum usług Carlsberga obsługiwało w pierwszym etapie działalności poza Polską również Niemcy, Wielką Brytanię, Szwajcarię oraz Szwecję i Danię. W drugim etapie nastąpiło rozszerzenie działalności na państwa nadbałtyckie: Litwę, Łotwę i Estonię. W planach CUW jest także obsługa placówek francuskich.

### 4.3. Motywy lokalizacji

Wśród motywów lokalizacji centrów w Poznaniu najczęściej pojawiały się wskazania dotyczące dostępności wykształconej kadry, w szczególności wysoko wyspecjalizowanych pracowników branży IT, i stosunkowo niskich kosztów pracy (zarówno w przypadku ogólnej lokalizacji w Polsce, jak i lokalizacji szczegółowej w Poznaniu). Wskazywano również dobrą dostępność komunikacyjną Poznania oraz dobrą

Tabela 2. Charakterystyka badanych centrów usług wspólnych w Poznaniu

| Nazwa CUW                                | Data powstania | Wielkość zatrudnienia           | Zakres świadczonych usług  | Motywy lokalizacji   | Klienci  |
|--|----------------|---------------------------------|--|--|--|
| Man Accounting Center (MAC) Sp. z o.o.   | 2006           | 230 pracowników                 | centrum finansowo-księgowo grupy Man Truck & Bus, świadczy usługi w zakresie księgowości zobowiązań, środków trwałych, zakupów oraz płac               | dostępność wykształconej kadry<br>dostępność komunikacyjna<br>niskie koszty pracy  | spółki MAN z Polski, Niemiec, Austrii, Turcji, Wielkiej Brytanii, Portugalii, Włoch, Hiszpanii   |
| Globalne Centrum IT GlaxoSmith Kline     | 2006           | 200 specjalistów i 20 stażystów | centrum IT obsługuje 100 tys. pracowników GSK na całym świecie, poznański ośrodek IT jest wyspecjalizowany w zarządzaniu infrastrukturą i procesami IT | dostępność wykształconej kadry,<br>stosunkowo niskie koszty pracy  | placówki GSK na całym świecie  |
| Lorenz Snack – World Services Sp. z o.o. | 2008           | 60 pracowników                  | świadczy usługi księgowo spółkom należącym do Grupy Lorenz   | dostępność wykształconej kadry,<br>dostępność komunikacyjna, (w Polsce – stosunkowo niskie koszty pracy)   | spółki Lorenz z Polski, Niemiec i Austrii, planowane jest rozszerzenie działalności na spółki zlokalizowane w Rosji  |
| Carlsberg Accounting Centre Sp. z o.o.   | 2006           | 250 pracowników                 | świadczy usługi w zakresie obsługi księgowości dla spółek z grupy  | dostępność wykwalifikowanej kadry<br>przyczyny ekonomiczne: niskie koszty siły roboczej, wynajmu, znajomość języków obcych, przychylność i zaangażowanie władz samorządowych | spółki z Polski, Niemiec, Wielkiej Brytanii, Norwegii, Szwecji, Danii i Szwajcarii (I etap działalności), Litwy, Łotwy i Estonii (obecnie), w planach: Francja |



|                                     |      |                 |  |   |                                 |
|-------------------------------------|------|-----------------|--|---|---------------------------------|
| Centrum Usług Informatycznych Roche | 2009 | 100 pracowników | świadczy usługi IT dla grupy, specjalizuje się w tworzeniu i utrzymywaniu systemów informatycznych na potrzeby badań klinicznych, docelowo ośrodki obsługi informatycznej w Warszawie, Poznaniu i Istambule będą świadczyć usługi dla wszystkich oddziałów Roche | dobra współpraca z władzami miasta, dostępność wykwalifikowanej kadry IT, infrastruktura oraz odległość od Warszawy | placówki Roche na całym świecie |
|-------------------------------------|------|-----------------|--|---|---------------------------------|

Źródło: opracowanie własne.

znajomość języków obcych wśród absolwentów poznańskich uczelni wyższych. W przypadku centrów Carlsberga i Roche jako motyw lokalizacji wskazano też przychylność i zaangażowanie lokalnych władz oraz dobrą współpracę z władzami samorządowymi. Szczegółowe wyniki badań ankietowych przedstawiono w tabeli 2.

## 5. Podsumowanie

Tworzenie centrów usług wspólnych przynosi korzyści zarówno korporacjom międzynarodowym, w których strukturach powstają, jak i regionom i miastom, w których są lokalizowane. Z jednej strony stają się one źródłem oszczędności dla korporacji oraz strategią poprawy jakości świadczonych usług (co jest głównym celem ich powstania), z drugiej – oddziałują na lokalną gospodarkę. Wpływ na rozwój gospodarczy regionu czy miasta w którym są zlokalizowane CUW, można analizować w następujących aspektach: (1) tworzenie nowych miejsc pracy, (2) podnoszenie poziomu kapitału ludzkiego, (3) wzrost poziomu innowacyjności gospodarki.

W okresie ogólnoswiatowego kryzysu gospodarczego oraz ciągłego wzrostu bezrobocia, szczególnie wśród ludzi młodych, bardzo istotną kwestią jest wzrost możliwości zatrudnienia młodych wykształconych ludzi. Jak pokazują wyniki ankiet przeprowadzonych w centrach, są one źródłem zatrudnienia przede wszystkim dla tej grupy społeczeństwa. Zdecydowana większość zatrudnionych to osoby między 24 a 35 rokiem życia, posiadające wyższe wykształcenie. Najczęściej w centrach usług zatrudnienie kształtuje się na wysokim poziomie, więc generowany przez nie popyt na pracowników nie pozostaje bez znaczenia dla lokalnego rynku pracy. Kolejnym aspektem, związanym również z rynkiem pracy, jest wpływ centrów usług na kształtowanie się kapitału ludzkiego w skali lokalnej. Wzrost popytu na specjalistów w danej dziedzinie (np. informatyce lub finansach – jak ma to miejsce w przypadku Poznania) staje się bodźcem do rozwoju tej sfery edukacji. Często dochodzi do współpracy pomiędzy uczelniami wyższymi a korporacjami polegającej na tworzeniu odpowiedniego profilu kształcenia, stażach i praktykach stu-

denckich. Przykładem takiej współpracy jest choćby umowa pomiędzy Politechniką Poznańską a koncernem GlaxoSmithKline. Tak więc poza zwiększeniem poziomu zatrudnienia, CUW dodatkowo przyczyniają się do zwiększenia poziomu wykształcenia, wzrostu kompetencji wśród osób stanowiących zasoby siły roboczej, podnosząc w ten sposób jakość kapitału ludzkiego. Centra usług poprzez stosowanie nowoczesnych technologii i narzędzi stanowią też ważny element transferu nowych technologii, przyczyniając się do podniesienia poziomu innowacyjności regionu. Nie bez znaczenia pozostaje fakt, że świadczone w CUW usługi to przede wszystkim usługi o wysokim nasyceniu wiedzą, które odgrywają ważną rolę w kształtowaniu gospodarki opartej na wiedzy.

Wpływ centrów usług na rozwój gospodarczy miast i regionów powinien skłonić władze miast to aktywnej polityki przyciągania tego typu inwestycji. Według różnych badań Polska ma szansę stać się ważnym centrum świadczącym usługi przede wszystkim dla państw Europy Zachodniej, ze względu na stosunkowo niskie koszty pracy z jednej strony, a z drugiej – przewagę w postaci bliskości geograficznej oraz powiązań o charakterze ekonomicznym i kulturowym (Liberska 2008). Działalność władz powinna koncentrować się na poprawie stanu infrastruktury komunikacyjnej, dostępności nowoczesnych powierzchni biurowych oraz kształtowaniu właściwego otoczenia okołobiznesowego. Ważna jest także koordynacja współpracy centrów usługowych z instytucjami otoczenia biznesu oraz ośrodkami naukowymi i uczelniami wyższymi mająca na celu wzrost innowacyjności gospodarki miasta i regionu.

## Literatura

- Banachowicz E. 2008. Centra usług wspólnych. Stan obecny i perspektywy rozwojowe. [W:] A. Szymaniak (red.), *Globalizacja usług, outsourcing, offshoring i shared services centres*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa, s. 313–326.
- Kłós M. 2007. Outsourcing – koncepcja wzmocnienia konkurencyjności. [W:] T. Bernat (red.), *Przedsiębiorstwo i państwo – wybrane problemy konkurencyjności*. Katedra Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- Kuźnar A. 2008. Długofalowe tendencje wzrostu roli usług w handlu międzynarodowym, [W:] A. Szymaniak (red.), *Globalizacja usług, outsourcing, offshoring i shared services centres*. Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa, s. 101–124.
- Liberska B. 2008. Globalizacja a offshoring usług sektora IT. [W:] A. Szymaniak (red.), *Globalizacja usług, outsourcing, offshoring i shared services centres*. Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa, s. 237–254.
- Maleszyk E. 2009. Outsourcing i offshoring – światowe tendencje w polskim sektorze usług. [W:] B. Słomińska (red.), *Usługi w Polsce 2006–2008*. Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur, Warszawa, s. 198–203.
- Mielcarek P. 2008. Uwarunkowania zastosowania outsourcingu w działalności gospodarczej [W:] J. Dominiak (red.), *Przemiany w sferze usług w Polsce*. Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań.
- Oleński J. 2005. Outsourcing w e-administracji. Korzyści ekonomiczne i granice outsourcingu w e-administracji.

- Puślecki Z. 2008. Nowoczesne formy świadczenia usług w skali międzynarodowej. Wprowadzenie do problematyki. [W:] A. Szymaniak (red.), *Globalizacja usług, outsourcing, offshoring i shared services centres*. Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa, s. 155–168.
- Rybiński K. 2008. Outsourcing i offshoring usług. Siatka pojęć, trendy i bariery rozwojowe. [W:] A. Szymaniak (red.), *Globalizacja usług, outsourcing, offshoring i shared services centres*. Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa, s. 169–188.
- Trocki M. 2001. Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Zimniewicz K. 2000. Współczesne koncepcje i metody zarządzania. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

## **New organisational forms of services and their role in the economic development of Poznań: The case of common services centres**

**Summary:** The aim of this paper is to analyze the activity of Shared Service Centers located in Poznan and their role in the economic development of the city. This article is based on surveys conducted in 2011, in ten centers in Poznań, which concerned, among other things: themes of location, type of services provided, scope of impact. Creating a shared services centers on the one hand brings savings to the corporation (which is the main purpose of their creation), but also is a benefit for the country and the region in which they are located. Their impact on the economic development of the region or city in which they are located can be analyzed in the following aspects: (1) creating new jobs, (2) increase the level of human capital, (3) increase the level of innovation. During the global economic crisis and the continuous growth of unemployment especially among young people, a very important issue is to increase employment opportunities for well-educated young educated people. Most of the employment of service centers is at a high level, so their demand for workers is not without significance in the local labor market. Another aspect, also related to the labor market is the impact of service centers on the formation of human capital at the local level. The increase in demand for specialists in the field (eg. IT or finance, as is the case in Poznan) becomes a stimulus to the development of this sphere of education. So, beyond the influence on employment, further contributing to raising the level of education, increase competence among persons of labor force. Service centers are also an important element of the transfer of new technologies, helping to raise the level of innovation in the region.

**Key words:** services, outsourcing, shared service centers, regional development, Poznań

