



Szymon Maciej Lis  

Katedra Finansów Ilościowych  
i Uczenia Maszynowego, Wydział Nauk  
Ekonomicznych, Uniwersytet Warszawski,  
Polska

## Struktury organizacyjne centrów usług wspólnych – podejście oparte na ekonomii kosztów transakcyjnych

### Organisational Structures of Shared Services Centres (SSC): A Transaction Cost Economics Approach

#### Streszczenie

Celem artykułu jest analiza kosztów transakcyjnych związanych z tworzeniem centrów usług wspólnych (ang. *shared services centers* – SSC) na przykładzie dwóch prywatnych firm oraz Centrum Obsługi Administracji Rządowej (COAR). W ramach podejścia opartego na ekonomii kosztów transakcyjnych sformułowano dwie hipotezy: 1) im więcej zasobów znajduje się w firmie, tym bardziej przedsiębiorstwa dążą do wykorzystywania tych zasobów poprzez utworzenie SSC, 2) im wyższa jest strategiczna wartość aktywów, tym bardziej działanie firmy jest uzasadnione przy zachowaniu, wykorzystaniu i skupieniu ich w ramach SSC. Przeprowadzona analiza jakościowa, obejmująca częściowo ustrukturyzowane wywiady oraz umowy z analizowanych podmiotów, potwierdziła obie hipotezy. W ramach SSC zidentyfikowano kluczowe problemy, takie jak zapewnienie wysokiej jakości usług i ich stałe ulepszanie, redukcja oportunistów, mierzenie jakości usług, wycena skutków realizowanej umowy oraz ustanowienie efektywnej komunikacji w danej strukturze. Zastosowane rozwiązania były różnorodne, a badanie wykazało znaczący wpływ trzech czynników – procesów, mechanizmów relacyjnych i struktury organizacyjnej – które wspólnie oddziałują na kategorie kosztów transakcyjnych: zarządzanie, odnoszące się do adaptacyjnego procesu podejmowania decyzji, oraz pomiar, dotyczący oddziaływania informacji.

#### Abstract

The article aims to analyse the transaction costs of creating Shared Services Centres (SSC) as exemplified by two private companies and the Government Administration Support Centre (COAR). Within the framework of an approach based on transaction cost economics, two hypotheses were formulated: (1) the more resources a company possesses, the more the enterprise strives to utilise these resources by establishing an SSC, and (2) the higher the strategic value of assets, the more justified a company's focus is on maintaining and utilising them internally, concentrating them within the SSC. The qualitative analysis conducted, including partially structured interviews and contracts with the analysed entities, validated both hypotheses. Within the SSC, key issues were identified, such as ensuring high-quality services and their continuous improvement, reducing opportunism, measuring service quality, valuing the effects of the implemented contract, and establishing

#### Słowa kluczowe:

ekonomia kosztów transakcyjnych,  
centrum usług wspólnych, negocjacje,  
struktury organizacyjne, studium  
przypadku, organizacja pracy

#### Kody klasyfikacji JEL:

D22, D23, L20

#### Historia artykułu:

nadestany: 26 kwietnia 2023 r.  
poprawiony: 29 stycznia 2024 r.  
zaakceptowany: 19 lutego 2024 r.

#### Keywords:

transaction cost economics, Shared  
Service Centres, negotiations,  
organisational structures, case study,  
work organisation

#### JEL classification codes:

D22, D23, L20

#### Article history:

submitted: April 26, 2023  
revised: January 29, 2024  
accepted: February 19, 2024

effective communication within the given structure. The applied solutions were diverse, and the study showed a significant impact of three factors – processes, relational mechanisms, and organisational structure – which together affect both categories of transaction costs: management, related to the adaptive decision-making process, and measurement, concerning the impact of information.

## Wstęp

Wraz z globalnym kryzysem finansowym [Gereffi, Fernandez-Stark, 2010; Prokopowicz, 2020] oraz rosnącym znaczeniem teleinformatyki sektory prywatny i publiczny znalazły się pod presją, aby osiągać wyższą efektywność [Gatautis, 2015; Cuevas-Vargas i in., 2016; Cao i in., 2020]. Podobny efekt zaobserwowano w trakcie pandemii COVID-19 [Chen i in., 2023].

Technologie informacyjne i komunikacyjne (ang. *information and communications technology* – ICT) odgrywają kluczową rolę we wzroście gospodarczym, zwiększaniu wydajności przedsiębiorstw oraz ułatwiają wdrażanie innowacji. Odbywa się to m.in. poprzez procesy dyfuzji. W obliczu malejących budżetów i wzrostu popytu na usługi rządu i przedsiębiorstwa poszukują sposobów na oszczędności, a jednym z popularnych rozwiązań jest tworzenie centrów usług wspólnych (ang. *shared services center* – SSC). Badania wskazują, że ponad 80% firm z listy „Fortune 500” prowadzi SSC, które w ciągu ostatnich kilkunastu lat znacznie zyskały na znaczeniu. Proces tworzenia centrów obserwowany jest również w instytucjach publicznych, takich jak ministerstwa, szpitale czy uniwersytety [Modrzyński, 2018]. Mimo to nie wszystkie firmy są skłonne do zmiany: 72% firm, które nie mają SSC, nie chce zmieniać swojej struktury, a 4% zrezygnowało z posiadania centrum [Global Shared Services, 2017]. W Polsce w 2018 r. działało łącznie 1236 różnego rodzaju SSC, zatrudniając łącznie 279 tys. osób. Są one własnością 831 firm, z których 10% to przedsiębiorstwa z listy „Fortune 500”. Z kolei już w 2022 r. całkowite zatrudnienie w SSC wynosiło ponad 400 tys. osób, a liczba SSC wzrosła do 1714. Największe centra są w Krakowie, Warszawie i Wrocławiu [ABSL, 2022].

SSC powstają po to, aby ograniczać koszty firmy bądź grupy przedsiębiorstw, polepszać jakość usług, eliminować zakłócenia głównej działalności oraz stworzyć skoncentrowane na zysku centrum poza strukturą organizacyjną firmy [Bergeron, 2002; Schulz, Brenner, 2010]. Badania wykazały, że istotny wpływ na tworzenie SSC mają: przewaga konkurencyjna, kompatybilność systemów IT, wsparcie zarządu, trudności w zarządzaniu menedżerami oraz presja konkurencyjna (np. Ou, Shang [2023]). W dużej mierze odpowiada to rzeczywistości, ale często traci się z pola widzenia bardziej ukryte koszty związane z outsourcingiem zadań do centrów, czyli koszty transakcyjne (KT).

Badania empiryczne są niezbędne, aby określić oszczędności związane z utworzeniem centrów usług wspólnych. Wynika to m.in. z braku analiz w tej dziedzinie oraz problemów z pomiarem kosztów wdrażanych procesów. Często nie są one znane przed utworzeniem SSC, a badanie ich rozpoczyna się dopiero po utworzeniu centrum. Mimo to wyniki badań sugerują, że firmy osiągają oszczędności kosztów finansowych, które wynoszą zwykle od 25% do 70% (zależy od regionu) w ciągu dwóch lat [Strikwerda, 2014]. Jednakże z niektórych źródeł wynika, że SSC mogą również przynosić inne korzyści niż tylko efektywność kosztowa, np. lepszą jakość, zgodność, standaryzację oraz innowację [Gonzalez i in., 2019].

W niniejszym artykule podjęto zagadnienie zarządzania kosztami transakcyjnymi w SSC, badając to, w jaki sposób różne podejścia organizacyjne wpływają na efektywność kosztową i operacyjną tych centrów. Decyzja badawcza wynika z obserwacji, że mimo rosnącej popularności SSC w korporacjach brakuje dogłębnej analizy ich wpływu na koszty transakcyjne, co stanowi istotną lukę w literaturze dotyczącej zarządzania i ekonomii. Badanie to ma na celu wypełnienie tej luki poprzez zastosowanie teorii ekonomii kosztów transakcyjnych (EKT). Pozwoli to zrozumieć, jak decyzje dotyczące struktury i zarządzania w SSC wpływają na ogólną efektywność kosztową organizacji. Ponadto, artykuł ma dostarczyć praktycznych wskazówek dla menedżerów i teoretyków na temat tego, jak optymalizować strukturę SSC, aby maksymalizować oszczędności i efektyw-

ność operacyjną. W ten sposób jego autor wnosi istotny wkład w rozwój badań nad SSC, oferując nowe perspektywy i rozwiązania w kontekście współczesnych wyzwań w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Analizie poddano dwie prywatne firmy z Warszawy oraz Centrum Obsługi Administracji Rządowej (COAR). Wybór okresu badawczego, który obejmuje 2021 r., był podyktowany kilkoma istotnymi czynnikami:

- 1) znaczącymi zmianami branżowymi – ten okres charakteryzował się znacznym rozwojem SSC w Polsce;
- 2) dojrzałością operacyjną SSC – analizowane SSC osiągnęły odpowiedni poziom dojrzałości, co pozwoliło na efektywną ocenę ich procesów i strategii;
- 3) dostępnością i spójnością danych – w wybranym okresie podmioty mogły dostarczyć pełny i spójny zestaw danych kluczowych w badaniu;
- 4) reprezentatywności aktualnych trendów – okres ten odzwierciedla współczesne wyzwania i praktyki obecne w ramach zarządzania SSC, co zwiększa relewancję i aktualność wyników.

Ten starannie wybrany okres badawczy zapewnia wiarygodność i głębię analizy, co jest kluczowe dla zrozumienia efektywności i ewolucji SSC.

Na podstawie EKT sformułowano trzy pytania badawcze:

- 1) Jakie determinanty wpływają na strategiczne decyzje przedsiębiorstw dotyczące tworzenia centrów usług wspólnych, a także jakie pozytywne efekty są związane z ich implementacją?
- 2) W jaki sposób można zidentyfikować i ocenić ukryte koszty związane z delegowaniem zadań do centrów usług wspólnych oraz jak te czynniki oddziałują na ogólną wydajność organizacji?
- 3) Co konkretnie stanowi główne źródła oszczędności finansowych wynikających z działalności centrów usług wspólnych, a także w jaki sposób te centra mogą przyczynić się do osiągnięcia innych korzyści, takich jak standaryzacja czy innowacja?

Poza tym sformułowano dwie hipotezy:

- 1) Im więcej zasobów jest obecnych w firmie, tym bardziej przedsiębiorstwa będą starały się je wykorzystywać i czerpać z nich korzyści poprzez utworzenie SSC.
- 2) Im wyższa wartość aktywów, tym bardziej działania firmy są wykorzystywane i koncentrowane w ramach SSC.

W kolejnej części artykułu omówiono teorię EKT i jej zastosowanie do centrów usług wspólnych, a następnie rolę i znaczenie tych centrów. Kolejno przedstawiono analizę kosztów transakcyjnych w SSC oraz studia przypadków trzech różnych podmiotów. Na koniec podsumowano całość badania, tj. omówiono wyniki oraz wskazano na ich implikacje i możliwości dalszych badań.

## Teoretyczne podstawy ekonomii kosztów transakcyjnych

### Historia i rozwój ekonomii kosztów transakcyjnych

Historia i rozwój teorii EKT są głęboko zakorzenione w szerokim spektrum badań i teorii. Jej początki można znaleźć m.in. w tekstach Arystotelesa, który jako pierwszy poruszył koncepcję kosztownej wymiany. Kolejne wieki przyniosły rozwój myśli ekonomicznej, m.in. poprzez prace A. Marshalla i J.S. Millera, którzy zwracali uwagę na „tarcie” w systemie rynkowym [Huh, 2023].

W epoce nowoczesnej EKT została ukształtowana przez prace takich teoretyków jak R. Coase, który w 1937 r. zastanawiał się, dlaczego firmy decydują się na kupowanie niektórych produktów na rynku, a inne produkują je samodzielnie. Zauważył on, że zarówno funkcjonowanie przedsiębiorstwa, jak i mechanizm rynkowy wiążą się z kosztami. Jego praca stała się kamieniem węgielnym teorii EKT.

W latach 70. XX w. O. Williamson wniósł znaczący wkład w rozwój EKT, skupiając się na analizie kosztów transakcyjnych związanych z różnymi strukturami zarządzania. Z kolei D. North podkreślał wartość efektywności adaptacyjnej i identyfikował determinanty kosztów transakcyjnych, takie jak koszt pomiaru, wielkość rynku, egzekwowanie umów oraz ideologia [Hardt, 2005; Hardt, 2006; Nagle i in., 2020; Rindleisch, 2020]. W tym kontekście prace H.A. Simona [1937] na temat „racjonalności ograniczonej” i „rozwiązywania problemów” rzucają nowe światło na wpływ ograniczeń w przetwarzaniu informacji na decyzje organizacyjne.

Simon zwracał uwagę na to, jak ograniczenia poznawcze wpływają na działania gospodarcze, co ma bezpośredni związek z EKT.

**E. Ostrom [1990]** badała z kolei, w jaki sposób grupy ludzi mogą skutecznie zarządzać wspólnymi zasobami, unikając nadmiernej eksploatacji. Jej podejście do zarządzania zasobami wspólnymi i analiza lokalnych instytucji oferuje cenne wskazówki dla zrozumienia funkcjonowania SSC i wskazuje na alternatywne sposoby minimalizowania kosztów transakcyjnych.

Podstawy teorii kosztów transakcyjnych są też głęboko zakorzenione w ramach nowej ekonomii instytucjonalnej (NEI), co zostało szeroko omówione w pracach czołowych teoretyków tej dziedziny m.in. **D. Northa [1997]**. Badacze ci opisywali, jak instytucje kształtują procesy ekonomiczne i wpływają na efektywność transakcji. EKT rozszerza NEI poprzez szczegółową analizę kosztów związanych z transakcjami ekonomicznymi, uwzględniając wpływ instytucji na te procesy. **D. North [2012]** oraz **J.C. Jung i J. Im [2023]** badali, w jaki sposób instytucje kształtują procesy zmian ekonomicznych i jak społeczeństwa mogą poprawić swoją wydajność gospodarczą, pokazując wzajemny wpływ gospodarki i SSC. W ten sposób badacze ci wykraczali poza ramy teorii ekonomii.

Obecnie program badawczy EKT jest bardzo złożony, a jego podstawowe pojęcia są nieprecyzyjne. Jest to teoria wciąż rozwijająca się i stanowi metodę analizy coraz większej grupy zjawisk [**Rindfleisch, Heide, 1997; Ketokivi, Mahoney, 2017**]. Najnowsze badania rozszerzają tradycyjną perspektywę poprzez uwzględnienie różnic statusowych uczestników transakcji. Badacze analizują wpływ korzyści i niedogodności kosztów transakcyjnych wynikających z różnic statusowych, co rzuca światło na znaczący związek konceptualny między perspektywą EKT a np. punktem widzenia opartym na zasobach.

## Kluczowe koncepcje i metodologia ekonomii kosztów transakcyjnych

Analiza związku struktur organizacyjnych z TK opiera się na analizie kontraktowej. Zakłada rozwiązywanie problemów organizacji za pomocą kontraktów oraz aparatu pomocniczego. **O. Williamson [1998]** wyróżnił koszty transakcyjne *ex ante* i *ex post*. Koszty *ex ante* obejmują koszty projektowania, negocjowania oraz zabezpieczenia kontraktu, koszty *ex post* – koszty niedostosowania, renegocjacji, struktur zarządzania rozwiązujących spory oraz kontraktowych zabezpieczeń. Koszty te są powiązane i nie można ich analizować sekwencyjnie, lecz trzeba to robić równocześnie. Zależność między nimi (ang. *trade-off*) oznacza, że im większe koszty są poniesione na początku przygotowania kontraktu, tym niższe są koszty w trakcie jego trwania. Pomiar absolutny nie jest konieczny, ponieważ stosowana w EKT metoda instytucjonalna opiera się na porównaniach.

Dokładna analiza dorobku O. Williamsona ujawnia trzy wyraźne fazy jego badań. Początkowo skupił się na analizie integracji pionowej, następnie rozwinął to zagadnienie w kontekście EKT. Trzecia faza jego pracy koncentrowała się na jego własnym wkładzie do teorii ekonomii instytucjonalnej [**Sent, Kroese, 2022**].

W niniejszej pracy poprzez weryfikację praktyk występujących przy SSC wyodrębniono pewne charakterystyczne cechy w strukturze zarządzania, które pozwalają ocenić, kiedy koszty transakcyjne są niższe i dlaczego tak się dzieje. Analiza uwzględniała główne determinanty, tj. specyficzność aktywów, niepewność i częstotliwość wymiany.

## Rola i znaczenie SSC

### Definicja i charakterystyka SSC

W literaturze i praktyce brakuje standardowej definicji pojęcia SSC, m.in. dlatego że charakteryzują się dużym zróżnicowaniem funkcji, struktury i oferty usług. Ze względu na to trudno tworzyć naukowe zasoby wiedzy na ten temat. Ponadto, niewiele badań empirycznych analizuje powstawanie SSC. Sam fakt przedstawienia definicji nie rozstrzyga jednak w sposób jednoznaczny natury oraz istoty SSC, choć z pewnością może wpłynąć na ukierunkowanie badań. Sam zwrot „centrum usług wspólnych” – według **J. Strikwerdy [2014]** – jest

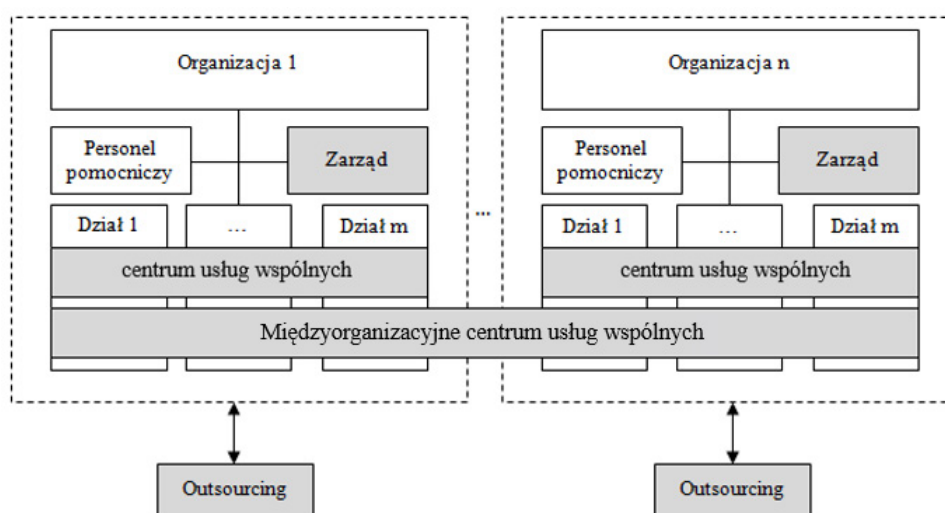
w rzeczywistości nieprecyzyjny. Przymiotnik „wspólny” odnosi się do quasi-niezależnych jednostek lub jednostek biznesowych, które dzielą pewną liczbę procesów lub zamawianych usług. Taki sposób myślenia daje nam pewne wyobrażenie o podobnych czynnościach wykonywanych w różnych działach przedsiębiorstwa. Dodatkowo, **V. Schulz i W. Brenner [2010]** w swoim artykule omawiają szeroko wiele definicji.

Ciekawą strategię podejścia do definicji SSC zaprezentowali **V. Schulz i in. [2009]**. Analizując artykuły badaczy z tej dziedziny, wyróżnili cechy, które są ogólnie akceptowane w literaturze na temat SSC, tj. występowały w co najmniej 50% analizowanych przez nich tekstów. W analizie wyodrębniono siedem wymiarów [**Balon, Dziadkowiec, 2010**]:

- 3) konsolidacja procesów w ramach grupy w celu zmniejszenia liczby opóźnień;
- 4) zapewnienie obsługi procesów jako głównej kompetencji;
- 5) bycie oddzielną jednostką organizacyjną;
- 6) dostosowanie do klientów zewnętrznych;
- 7) cięcie kosztów jako główny czynnik wdrażania;
- 8) wyraźny nacisk na klientów wewnętrznych;
- 9) bycie obsługiwany jako firma.

Rozpoznanie takich cech jest użyteczne do odróżnienia SSC od alternatywnych form dostarczania usług wspólnych, takich jak outsourcing lub wewnętrzny dział w przedsiębiorstwie. Ten instytucjonalny podział pokazano na rysunku 1.

**Rysunek 1. Umiejscowienie SSC w strukturze organizacyjnej korporacji**



Źródło: opracowano na podstawie: **Janssen, Joha [2006]**.

### Różnice między SSC a outsourcingiem

W odróżnieniu od outsourcingu, w którym występuje dostawca zewnętrzny, SSC jest częścią grupy korporacyjnej, z procesami skonsolidowanymi w jednej jednostce. Istnieje jednak silne powiązanie z outsourcingiem. W wielu przypadkach utworzenie centrum jest wstępnym etapem outsourcingu. Procesy i zasoby w ramach całej firmy są skonsolidowane w SSC, które później może zostać przekazane zewnętrznemu dostawcy [**Schulz i in., 2009**]. Przez wiele organizacji taka sytuacja jest postrzegana jako ukryte ryzyko, że SSC mogłoby później stać się własnością innego podmiotu. Jednak prawne egzekwowanie postanowień umowy outsourcingowej z zewnętrznymi dostawcami tworzy nowe zachęty o potencjalnie większym ryzyku oportunistycznym i wyższych kosztach transakcyjnych. Formalne stosunki umowne mogą prowadzić do nieufności i mniejszej współpracy [**Herbert i in., 2012**].

Według **B. Bergerona [2002]** zmieniające się otoczenie gospodarcze wymaga elastyczności modeli biznesowych, aby sprostać różnego rodzaju presjom, takim jak ograniczenia rynku czy sposób zarządzania kadry managerskiej. W związku z tym usługi wspólne można zdefiniować jako strategią współpracy, w której podzbiór istniejących funkcji biznesowych koncentruje się w nowej, półautonomicznej jednostce biznesowej. Jednostka ta ma strukturę zarządzania zaprojektowaną z myślą o promowaniu wydajności, generowaniu wartości i oszczędności kosztów oraz ciągłym doskonaleniu procesów/usług dla wewnętrznych klientów, tj. spółki dominującej. Potwierdza to wiele współczesnych badań (np. **Elston, Dixon [2020]** czy **Ferreira, Janssen [2022]**).

Z kolei według Institute of Management Accountants [**IMA, 2000**] główne cechy SSC to: 1) działanie na zasadach biznesowych, 2) świadczenie jasno zdefiniowanych procesów lub dostarczanie wiedzy eksperckiej co najmniej dwóm jednostkom biznesowym przedsiębiorstwa, 3) funkcjonowanie na bazie własnych, odrębnych zasobów, 4) opieranie się na zasadach rynkowych na podstawie umów kontraktowych określających rodzaj i zakres świadczonych usług oraz ich cen, 5) przejmowanie odpowiedzialności za własne koszty, jakość, a także terminowość realizacji usług.

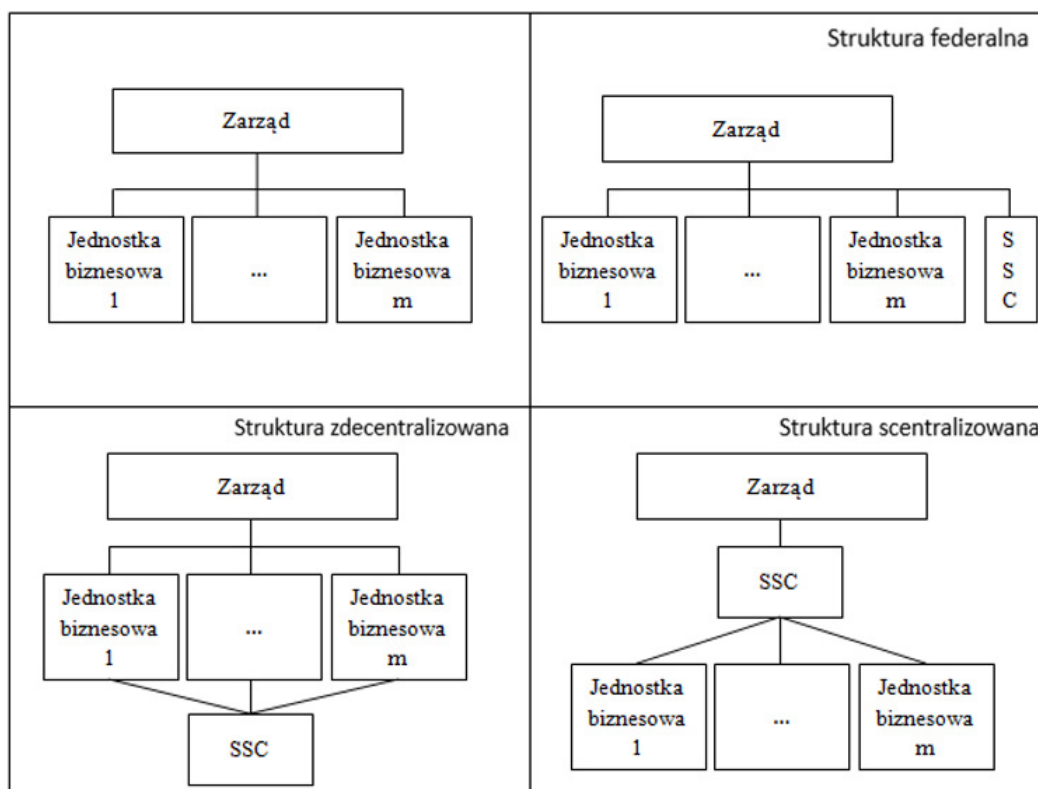
Uwzględniając wszystkie powyższe badania, na potrzeby tej analizy sformułowano własną definicję SSC: centra usług wspólnych to struktury organizacyjne zaprojektowane do świadczenia scentralizowanych i optymalizowanych usług operacyjnych dla różnych jednostek lub działów w obrębie tej samej organizacji, często z wykorzystaniem zaawansowanych technologii i metod zarządzania, aby osiągnąć większą efektywność, standaryzację procesów i redukcję kosztów.

## Struktury organizacyjne SSC

W połowie lat 90. XX w. SSC stały się popularne. Ich celem jest stworzenie w ramach organizacji wysoko wyspecjalizowanych podmiotów, które dzięki wiedzy zatrudnionych pracowników, stałemu przepływowi danych oraz zastosowaniu ICT usprawnią obieg informacji oraz poprawią efektywność działań realizowanych dotychczas przez odrębne jednostki biznesowe, takie jak: kadry i płace, IT, rachunkowość, obsługa prawna, sprzedaż, logistyka. Stworzenie SSC oznacza przeniesienie, a zarazem skupienie w jednej jednostce wszystkich aktywności poza podstawową działalnością przedsiębiorstwa. Działania te stają się usługami, które są dostarczane do firmy przez jednostkę usługową. Reorganizacja funkcji pomocniczych, które zyskują teraz status funkcji podstawowych w SSC, zmienia istotnie sposób zarządzania tymi procesami i kreuje na swój sposób relację quasi-rynkową typu klient–dostawca. Wybór przez przedsiębiorstwo sposobu organizacji SSC determinuje zarządzanie tym obszarem. Kooperacja korporacji z SSC jest zazwyczaj regulowana przez umowę utrzymania i systematycznego poprawiania usług (ang. *service level agreement* – SLA), która obejmuje uzgodnienia, monitorowanie usługi, raportowanie oraz przegląd osiągniętych wyników. Współpraca oparta jest w dużym stopniu na zaufaniu [**Reusen, Stouthuysen, 2020**], a obie strony decydują się na znaczną liczbę ustępstw oraz udogodnień o charakterze operacyjnym, które mają na celu usprawnienie zarządzania relacją [**Zarzycka, Michalak, 2013; Wiliusz, 2020**].

W literaturze usługi wspólne są często postrzegane jako jeden typ modelu biznesowego, w którym usługi są skoncentrowane i świadczone dla minimum dwóch odbiorców. Jednak studia przypadku pokazują, że w praktyce istnieją różne modele biznesowe usług wspólnych. **M. Janssen i A. Joha [2011]** wyróżnili ich trzy typy ze względu na sformalizowane mechanizmy zarządzania, które określają sposoby komunikacji, obowiązki oraz struktury decyzyjne. Chodzi tutaj o podział władzy i kontroli nad SSC, miejsce centrum w firmie oraz jego relacje z jednostkami biznesowymi. Wizualizacja tych modeli została przedstawiona na rysunku 2.

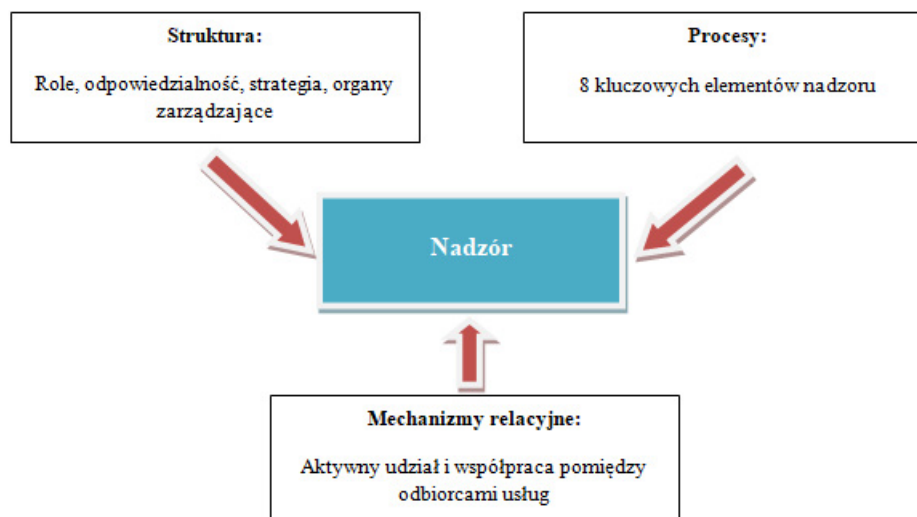
Rysunek 2. Wizualizacja trzech struktur organizacyjnych dla SSC



Źródło: opracowano na podstawie: [Joha, Janssen \[2011\]](#).

Każda ze struktur niesie ze sobą pewne korzyści i utrudnienia. Scentralizowana forma SSC charakteryzuje się koncentracją uprawnień decyzyjnych w zarządzie, co pozwala na osiągnięcie korzyści skali w zakresie zakupu aktywów i usług. Taka struktura wymaga jednak skutecznego procesu decyzyjnego i alokacji zasobów w firmie, ponieważ poszczególne jednostki biznesowe mogą mieć różne lub nawet sprzeczne ze sobą potrzeby, co powoduje trudności w podejmowaniu decyzji. Ponadto, wprowadzane zmiany w usługach dotyczą prawie wszystkich klientów, którzy są zaangażowani dopiero po podjęciu decyzji. Z kolei w pełni zdecentralizowana struktura zarządzania SSC jest kontrolowana przez różne jednostki, co pozwala na szybszą i bardziej elastyczną reakcję na konieczne zmiany. SSC ma lepszy dostęp do informacji biznesowych i jest silniej umiejscowione w korporacji, co pozwala zaproponować rozwiązania dostosowane do konkretnych problemów. W przedsiębiorstwie jako całości pojawi się jednak wyższa suma kosztów wynikająca z duplikacji wielu niezależnych zamówień. Ponadto, wprowadzenie nowych technologii może być kosztowne i trudne do zintegrowania. Federacyjna struktura zarządzania SSC charakteryzuje się podziałem kontroli nad centrum na jednostki centralne i rozproszone, co pozwala na zrównoważenie zalet zarówno scentralizowanej, jak i zdecentralizowanej konfiguracji. Wadą tej struktury jest konieczność współpracy w centrali i w poszczególnych jednostkach biznesowych [[Janssen, Joha, 2011](#)]. SSC podlega wewnętrznym i zewnętrznym mechanizmom kontroli, takim jak hierarchie organizacyjne, instytucje, rynki, przepisy prawne czy praktyki gospodarcze [[Aluchna, 2014](#)]. Wszystkie te elementy powinny być uwzględnione w strukturze nadzoru SSC, która precyzuje hierarchię oraz określa role, odpowiedzialność i obowiązki poszczególnych jednostek biznesowych. W zależności od sposobu wdrażania procesów w organizacji te relacje mogą się różnić. Dlatego od samego początku konieczne są: jasne określone prawa do podejmowania decyzji, struktury kontroli, zdefiniowane role i obowiązki oraz sposoby rozwiązywania problemów. W SLA powinny zostać uwzględnione także: metody wyceny usług, stała struktura finansowania SSC, rozwój centrum, a także inne kluczowe kwestie. [S. De Haes i W. Van Grembergen \[2005\]](#) zaproponowali model nadzoru, który składa się z trzech komponentów: struktury, procesu i mechanizmów relacyjnych (rysunek 3).

Rysunek 3. Wizualizacja trzech komponentów struktury nadzoru



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Grant i in. [2007].

### Wpływ SSC na struktury organizacyjne

SSC dotyczą przede wszystkim dużych korporacji, instytucji czy rządów. Takie organizacje działają w strukturze wielooddziałowej (ang. *M-form*, forma M). Jest to szczególny sposób organizacji, w której firma jest podzielona na półautonomiczne dywizje, mające jednolite struktury. W firmie zasadniczo funkcjonują podfirmy, przy czym każda podfirma jest odpowiedzialna za własną produkcję i maksymalizację zysku. W każdej jednostce realizowane są komplementarne zadania, np. w ramach działu obsługującego rynek Europy. Dzięki tej strukturze łatwiej dostrzec zależności między zadaniami uzupełniającymi się i poprawić ich koordynację. Pozwala to na eksperymentowanie z innowacyjnymi rozwiązaniami w małej skali, nawet przy dużej niepewności. Jednak transfer wypracowanych idei do innych działów jest już utrudniony [Qian i in., 2006]. Struktura wielooddziałowa zakłada istnienie pewnych form centralizacji zarządzania. Głównym zadaniem centrali jest opracowywanie ogólnych strategii dla biznesu, a nie bycie odpowiedzialnym za operacje każdego działu. Wobec czego forma M okazała się najlepszą strategią dla dużych firm, których działalność powinna zostać zdywersyfikowana i które powinny zyskać większą bazę klientów [Williamson, 1998]. A. Zakrzewska-Bielawska [2008] analizowała wpływ struktury organizacyjnej na kulturę korporacyjną i procesy rozwoju przedsiębiorstwa. Autorka stwierdziła, że forma M jest odpowiednia dla firm, które chcą się rozwijać poprzez dywersyfikację produktów i rynków, a także zachować elastyczność i innowacyjność w poszczególnych jednostkach.

Pytanie, które należy zadać, dotyczy tego, czy koncepcja SSC ma na celu zwiększenie efektywności formy M, czy też bardziej odzwierciedla zasadniczą zmianę charakteru firmy. Zastanawiając się nad tym, warto rozważyć obecną sytuację w przedsiębiorstwach. Procesy są coraz lepiej określone i zestandaryzowane, co zwiększa liczbę procesów kwalifikujących się do udostępniania w wielu łańcuchach wartości lub do outsourcingu. Przy wykorzystaniu wiedzy niesformalizowanej osobiste kwalifikacje stały się ważniejsze od skodyfikowanej wiedzy lub co najmniej równie ważne jak ona. To jeden z wielu aspektów, które pokazują, że warto analizować strukturę SSC w nowy, bardziej eksploracyjny sposób. Naturalną tendencją byłby opis zjawiska przy użyciu znanych nam pojęć, badania powstawania centrów dowiodły jednak, że nie jest to słuszne podejście. Zaobserwowano bowiem, że kadra zarządzająca, próbując wdrożyć SSC na podstawie tradycyjnej koncepcji struktury wielooddziałowej, spowodowała, że projekty te stawały się często procesami pełnymi niedrożnościami i bezzasadnych rozwiązań. Z kolei gdyby decydenci spojrzeli na wprowadzenie z szerszej perspektywy strategicznej, w tym na poziomie branżowym, oraz zrozumieli odrębny charakter wprowadzenia SSC, implementacja byłaby niekoniecznie szybsza, ale bardziej trwała, lepiej wspierana przez zarząd i mniej podatna na utrudnienia ze strony zewnętrznych wpływów [Strikwerda, 2014].



W kontekście perspektywy EKT projektowanie i wybór struktur zarządzania oraz kontroli stanowią kluczowe elementy obejmujące relacje między SSC a innymi jednostkami biznesowymi. Struktura kontroli i zarządzania SSC obejmuje zarządzanie transakcjami, zwłaszcza tymi wewnętrznymi, między jednostkami biznesowymi a SSC. To otwiera możliwości korzystania z EKT w celu wyjaśnienia zmian w strukturze kontroli zarządzania związanych z tworzeniem/rozwojem SSC [Minnaar, Vosselman, 2013; Roszkowska, 2019]. SSC znajdują się blisko swoich klientów i posiadają pewien stopień własności usług. Centrum świadczy usługi wielu klientom i jest ograniczone przez ustalone granice działalności i możliwości organizacji wewnętrznej. To świadczy o jednoczesnej znacznej niezależności i zależności centrum od innych spółek. Większość definicji wyraźnie podkreśla niezależną formę organizacyjną SSC jako jednostki wyraźnie oddzielonej od innych obszarów, z własnymi obowiązkami i własnym zarządzaniem. Często używane jest określenie „częściowo autonomiczne”, które ma na celu zasygnalizowanie, że SSC są zarządzane jak oddzielne przedsiębiorstwa, ale w dużym stopniu zależne od firmy macierzystej. SSC zazwyczaj w 100% należy do korporacji, która jest jednocześnie jego głównym klientem. Taka konfiguracja skutkuje bardzo specyficznym modelem zarządzania i ogranicza przedsiębiorczą swobodę SSC. Na przykład wiele wewnętrznych decyzji SSC musi zostać uzgodnionych przez grupę korporacyjną [Schulz, Brenner, 2009]. Aby skutecznie zarządzać taką relacją, należy dokonać radykalnej reorganizacji istniejącej zbiorowej i regulacyjnej wiedzy organizacji [Amiruddin, 2013]. Ta wiedza, która rządzi i tworzy ramy organizacji, jest często określana jako instytucje organizacyjne. Elsbach [2002: 37] definiuje instytucje wewnątrzorganizacyjne jako „przyjęte przekonania, które powstają w obrębie grup organizacyjnych i między nimi, a także ograniczają akceptowalne i normatywne zachowanie członków tych grup” (cyt. za Scott [2013: 140]). Działania zmierzające do zmiany instytucji w organizacji są uważane za działania związane ze zmianami organizacyjnymi. Stanowią one część taktyki, która jest stosowana w celu osiągnięcia zmian organizacyjnych oraz określenia wyników w zakresie nowych instytucji i działań biznesowych.

W przypadku SSC należy wyznaczyć kryteria mówiące o tym, co obejmują usługi wspólne i jak ma dalej wyglądać zależność między SSC a klientami. Kagelmann [2001] stwierdził, że jednostki wykonujące poszczególne grupy usług są często łączone w niezależne od siebie podmioty prawne, które nadal stanowią własność tej samej firmy macierzystej. Ponadto mogą być geograficznie oddzielone od klientów wewnętrznych, co ze względu na rozwój ICT nie stwarza już większego problemu. Oznacza to, że SSC mogą znajdować się w dowolnym miejscu, sposób wyboru takiej lokalizacji nie może być jednak przypadkowy. Zadania gromadzone w centrach nie są zadaniami krytycznymi z punktu widzenia konkurencyjności w branży. Zachowane jest połączenie podstawowej działalności klienta wewnętrznego z usługami wspólnymi, natomiast nie jest istotny kontakt z klientem ostatecznym czy punktami sprzedaży. W związku z tym, zgodnie z literaturą, tylko usługi wsparcia i działania niestrategiczne powinny być łączone w usługi wspólne [Ulbrich, 2006; Paagman i in., 2015; Plugge i in., 2022]. Co oczywiście nie znaczy, że owe usługi nie mogą być specyficzne (więcej na ten temat w paragrafie *Kluczowe koncepcje i metodologia ekonomii kosztów transakcyjnych*).

Głównym zidentyfikowanym ryzykiem jest możliwość wystąpienia zachowań oportunistycznych. Ryzyko to można jednak złagodzić dzięki kontroli społecznej, zwłaszcza gdy obie strony mają wspólne normy i wartości. Ryzyko dotyczące wydajności w SSC jest głównie związane z niezadowolającą jakością usług, wynikającą m.in. z niepełnej informacji, błędów systemowych i ludzkich. Można je złagodzić za pomocą kontroli zachowania lub kontroli wyjścia (ang. *exit threat*). Ta pierwsza może być wykonywana poprzez raportowanie wydajności, druga zaś dzięki kluczowym wskaźnikom wydajności (ang. *key performance indicators*) i umowom SLA [Amiruddin, 2013].

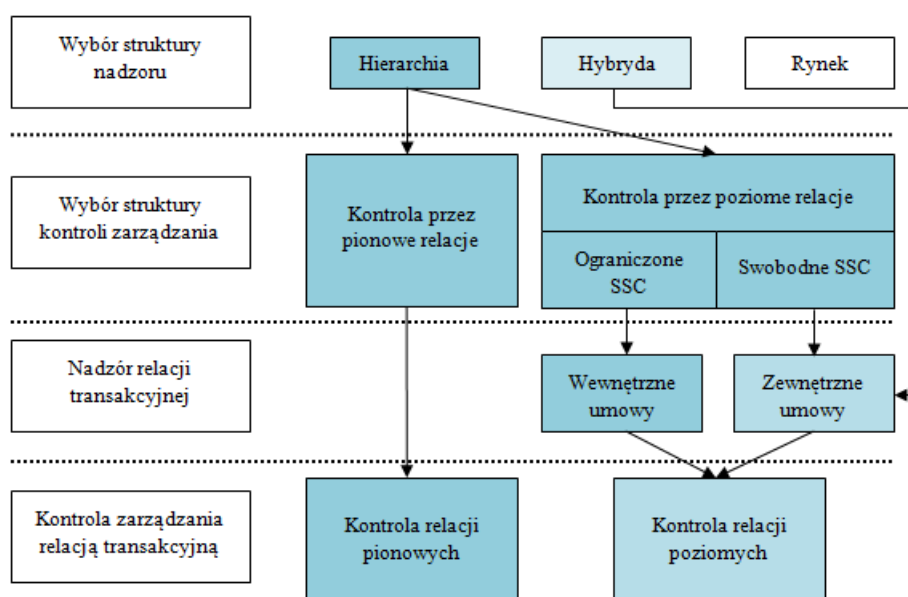
Relacji transakcyjnych w firmie i z podmiotami zewnętrznymi dotyczą wymagania związane z koordynacją, regulowane w umowach, w których określone są struktury kontrolne. Struktury te mogą obejmować zarządzanie wydajnością, zachęty motywacyjne i otwartą księgowość, które umożliwiają rozwiązywanie problemów z koordynacją i przewidywanego oportunizmu. W przypadku zarządzania wewnątrzfirmowymi relacjami transakcyjnymi ważnym zadaniem kontroli zarządczej jest uwzględnienie mechanizmu rynkowego w postaci zagrożenia wyjścia. Zagrożenie wyjścia jest wprowadzane w wyniku presji konkurencyjnej na rynku, na którym osadzone są relacje transakcyjne. Im silniejsza jest konkurencja, tym więcej możliwości zmiany usługodawcy

ma klient wewnętrzny. Decyzje kierownictwa najwyższego szczebla w sprawie outsourcingu usług na rzecz podmiotów zewnętrznych zwiększają skuteczność kontroli rynkowych SSC i kontroli zarządzania. W sytuacji niewielkiej liczby konkurentów strony stają się podatne na oportunistyczne zachowania, ponieważ uzależniają się od siebie. W takiej sytuacji będą próbowały zrekompenzować taką podatność, podpisując umowy zawierające zabezpieczenia i/lub pozostając w strukturze hierarchicznej [Minnaar i in., 2013].

E. Vosselman i J. Van der Meer-Kooistra [2006] uważają, że struktura zarządzania w SSC jest wybierana przez racjonalnych aktorów, którzy dążą do maksymalizacji wydajności. Według B. Nicholson i in. [2006] koszty transakcyjne można zminimalizować poprzez zastosowanie odpowiednich mechanizmów kontroli, takich jak kontrole graniczne, maszynowe i eksploracyjne oraz zasady ceny rynkowej. Z kolei inne badania potwierdzają istotną rolę relacji nieformalnych w przewidywaniu tych konfiguracji, ze szczególnym uwzględnieniem zaufania i współzależności [Krause, Świątczak, 2020; Reusen, Stouthuysen, 2020].

Struktury zarządzania i nadzoru w SSC składają się z elementów zarówno hierarchicznych, jak i rynkowych, co czyni je strukturami hybrydowymi lub hierarchicznymi. Analiza struktur zarządzania w SSC odbywa się w czterech wymiarach (rysunek 4). Pierwszy dotyczy wyboru struktury nadzoru, czyli hierarchii lub hybrydy. Drugi wymiar dotyczy relacji pionowych lub poziomych między jednostkami biznesowymi a SSC – tu odbywa się wybór relacji klient–dostawca. Może mieć on charakter ograniczony lub swobodny. Trzeci wymiar odnosi się do wyboru sposobu nadzoru relacji transakcyjnej. W hierarchii istnieje możliwość swobodnego dokonywania transakcji z zewnętrznymi podmiotami, co redukuje oportunizm ze strony SSC poprzez wprowadzenie zasady ceny rynkowej. Ostatni wymiar analizy dotyczy zarządzania kontrolą transakcji – zarząd musi ustalić uprawnienia decyzyjne, pomiar wykonania i ustalić cele.

Rysunek 4. Struktury kontroli i zarządzania w SSC



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Minnaar, Vosselman [2013].

## Metoda badawcza

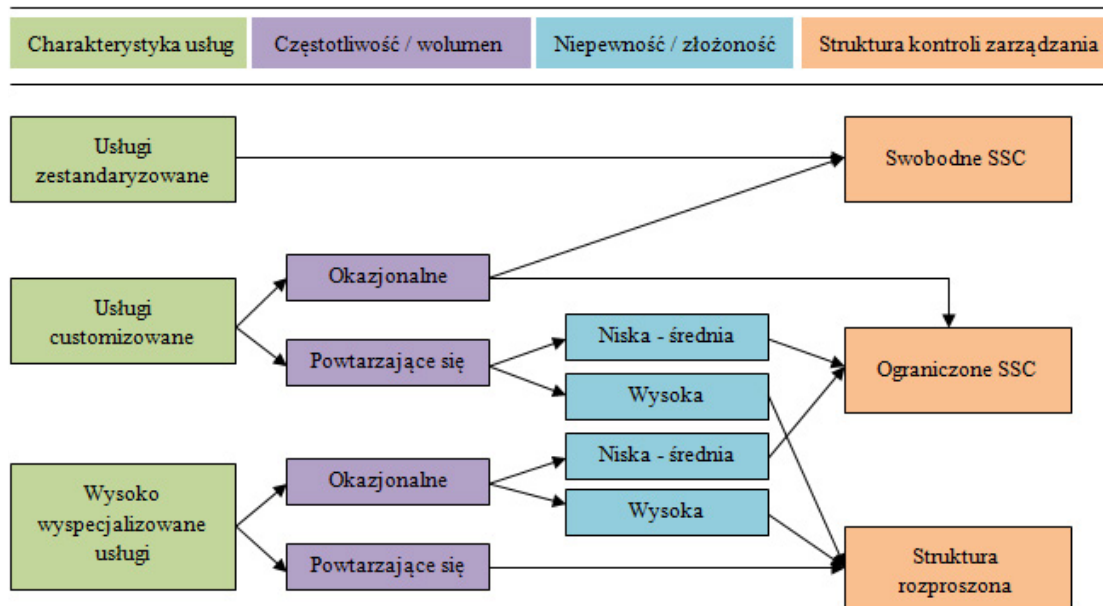
### Metodologia badania KT

W teorii EKT przyjmuje się, że wybory dotyczące struktur kontroli zarządzania zależą od trzech wymiarów transakcji, tj. charakteru usług (specyficzności), częstotliwości i wielkości transakcji oraz niepewności i złożoności transakcji [Williamson, 1979]. Wybory w zakresie zarówno tworzenia transakcji między SSC a jednostkami biznesowymi, jak i wprowadzenia mechanizmu rynkowego zależą od charakteru transakcji,

jej częstotliwości oraz niepewności [Minnaar, 2014]. Niepewność jest definiowana za pomocą dwóch czynników, tj. stopnia wrażliwości przewidywanej w kontrakcie wydajności oraz przewidywalności środowiska, w którym umowa ma zostać wykonana [Spekle, 2001; Rahmati i in., 2022]. „Specyfika aktywów” określa charakter transakcji i odnosi się do stopnia idiosynkratyczności lub dostosowania aktywów wymaganych przez kupujących i dostawców do przeprowadzenia transakcji. Poziom specyficzności decyduje o sposobie zarządzania. Transakcje niespecyficzne nie wymagają aktywów tworzonych dla poszczególnych klientów, a zatem mogą być dostarczane przy użyciu standardowego sprzętu i wiedzy niespecjalistycznej. Częstotliwość transakcji również wpływa na wybór sposobu zarządzania. Problemy związane z niepewnością i specyfiką aktywów są szczególnie ważne w przypadku często powtarzanych transakcji. Skuteczność rynku występuje przy niskim poziomie specyficzności aktywów niezależnie od stopnia niepewności, podczas gdy wysokie poziomy specyficzności i niepewności sprzyjają aktywom specyficznym dla wybranej firmy i hierarchicznemu zarządzaniu transakcją [Nicholson i in., 2006].

Stopień standaryzacji transakcji określa charakter tych transakcji, a ma to kluczowe znaczenie zarówno dla odległości między dostawcami a użytkownikami usług, jak i dla skuteczności mechanizmu rynkowego w transakcjach. W przypadku usług specyficznych dekoncentracja usług jest skuteczna, szczególnie jeśli jednostka biznesowa ma stałe, duże zapotrzebowanie na takie usługi. Natomiast w przypadku usług standardowych, które są względnie pewne i proste, zaleca się skupienie ich w SSC ze swobodnym zakupem i sprzedażą. Ich transakcje wewnętrzne powinny podlegać kontrolom podobnym do kontroli rynkowych. W przypadku niestandardowych potrzeb w zakresie usług, które są wysoce złożone i/lub niepewne, dekoncentracja w jednostkach biznesowych może być bardziej efektywna. R. Minnaar [2013] sugeruje, że wówczas zarząd może zdecydować się na dekoncentrację (rysunek 5).

Rysunek 5. Struktura kontroli zarządzania relacją transakcyjną



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Minnaar, Vosselman [2013].

## Instrumenty badawcze

Wybór instrumentów badawczych zależy od teorii, rodzaju i złożoności badanego problemu oraz celu badania. Po pierwsze, teoria dotycząca SSC nie jest obszerna i często skupia się na kwestiach technicznych, a nie kwestiach zarządzania. Po drugie, struktura SSC jest złożona i obejmuje aspekty o poziomie strategicznym, organizacyjnym, biznesowym i technologicznym. Po trzecie, ponieważ celem jest wykorzystanie EKT do

zrozumienia kluczowych aspektów zarządzania SSC, a nie testowanie teorii jako takiej, z powodu małej liczby badań empirycznych dotyczących SSC zdecydowano się na badanie eksploracyjne z próbą weryfikacji dwóch wcześniej postawionych hipotez poprzez przeprowadzenie studium przypadku (ang. *case study*). Badanie studium przypadku można scharakteryzować jako metodę jakościową i obserwacyjną, w której wykorzystano predefiniowane pytania badawcze. W okresie od kwietnia do czerwca 2021 r. przeprowadzono cztery częściowo ustrukturyzowane wywiady, z których trzy odbyły się z przedstawicielami organizacji, a jeden z zewnętrznym konsultantem zaangażowanym w tworzenie, transformację i działanie przedsiębiorstw. Ponadto przeanalizowano trzy umowy między COAR a Kancelarią Prezesa Rady Ministrów (KPRM). Kontrakty dotyczyły usług w zakresie obsługi transportowej, usług poligraficznych oraz zarządzania i administrowania wybraną nieruchomością. Podczas wywiadów zostały omówione historia, ewolucja i kwestie zarządzania SSC.

## Studia przypadków

### Wybór i charakterystyka podmiotów

Pierwszym wybranym podmiotem jest centrum innowacji z branży FMCG (ang. *fast moving consumer goods*), która stanowi obszar o intensywnym tempie zmian i konkurencji. Analiza tego podmiotu pozwoli rzucić światło na strategię innowacyjną, procesy tworzenia produktów oraz metody wdrażania nowatorskich rozwiązań. Pomoże to zrozumieć, w jaki sposób organizacje z branży FMCG podchodzą do adaptacji i reagowania na zmieniające się preferencje klientów.

Drugi podmiot to SSC z branży ubezpieczeniowej, która charakteryzuje się regulacjami prawnymi, ryzykiem finansowym i potrzebami klientów. Analiza ta pozwoli stwierdzić, jakie procesy i działania mogą być scentralizowane, w jaki sposób organizacja dąży do optymalizacji kosztów i podnoszenia jakości obsługi klienta poprzez usprawnienia wewnętrzne oraz w jaki sposób SSC w branży ubezpieczeniowej sprostało wyzwaniom związanym z kompleksowością sektora.

Ostatnim badanym podmiotem jest COAR, które odgrywa kluczową rolę w zapewnianiu efektywnej i zgodnej z przepisami obsługi administracyjnej na poziomie rządowym. Analiza tego centrum pozwoli zrozumieć, jakie mechanizmy i struktury organizacyjne są istotne w obszarze administracji publicznej, a także jakie wyzwania mogą wystąpić przy zarządzaniu ogromnym wolumenem informacji i procesów w kontekście rządowym.

### Wybór okresu badawczego

W celu zapewnienia rzetelności i wiarygodności niniejszego badania proces doboru podmiotów do analizy był przeprowadzony z dużą starannością i uwzględniał wiele istotnych kryteriów. Wybrano trzy różne podmioty reprezentujące odmienne sektory gospodarki, co umożliwia analizę różnic w podejściach do innowacji, optymalizacji procesów i efektywnej obsługi klienta. Wybór ten opierał się na następujących kryteriach:

- 1) reprezentatywność sektora – każdy z wybranych podmiotów jest uznawany za jednego z liderów w swoim sektorze, co zapewnia, że wyniki badań będą odzwierciedlać aktualne tendencje i najlepsze praktyki w danym obszarze działalności;
- 2) różnorodność działalności – podmioty te różnią się między sobą pod względem wielkości, struktury organizacyjnej oraz zakresu świadczonych usług, co pozwala na analizę i porównanie różnych modeli zarządzania i ich wpływu na efektywność operacyjną;
- 3) doświadczenie w implementacji innowacji – wybrane podmioty mają udokumentowane doświadczenie we wdrażaniu innowacyjnych rozwiązań i procesów, co jest kluczowe dla oceny efektywności i skuteczności różnych strategii zarządzania;
- 4) dostępność danych – podmioty te udostępniły dane i informacje niezbędne do przeprowadzenia dogłębnej analizy, co gwarantuje solidność i obiektywność badań.

Przejrzystość i staranność procesu doboru podmiotów do badania gwarantuje, że uzyskane wyniki będą rzetelne, wiarygodne i mogą stanowić cenną wskazówkę do dalszych badań w dziedzinie zarządzania innowacjami oraz efektywności operacyjnej w różnych sektorach gospodarki.

## Wyniki

### Fakty

Powstałe w 2010 r. Europejskie Centrum Usług Planowania to nowe centrum innowacji firmy z branży FMCG. Do lat 90. koncern działał w klasycznym stylu chandlerowskim, tj. obejmował różne funkcje i rozwijał rozległe hierarchie menedżerskie. Następnie – do połowy lat 90. – strategia przybrała bardziej scentralizowany i zglobalizowany kierunek, koncentrując się na mniejszej liczbie kategorii i marek, aby uzyskać ekonomię skali na coraz bardziej konkurencyjnych rynkach. Jednym z utworzonych wtedy SSC było analizowane centrum, które w tej chwili zatrudnia ok. 850 osób. W jego strukturze jest osiem głównych działów, które świadczą kompleksowe usługi na rzecz danego segmentu, oraz sześć departamentów horyzontalnych, które wspierają jednocześnie wszystkie segmenty. Centrum konsoliduje wszystkie czynności planowania wymagane do koordynacji łańcucha dostaw: dostawców, zakłady produkcyjne, magazyny, centra dystrybucji i transportu.

SSC z branży ubezpieczeniowej od prawie dziesięciu lat świadczy usługi finansowe. Ma blisko 3000 agentów ubezpieczeniowych oraz współpracuje z agencjami ubezpieczeniowymi, brokerami i bankami. Jednym z departamentów w strukturze organizacyjnej SSC jest Dział Centrum Usług Wspólnych Aktuariat, w którym jest jedna sekcja – wsparcia aktuarialnego rynków europejskich, w tym zespół wsparcia rynku polskiego. SSC ma 185 jednostek organizacyjnych i zatrudnia ok. 1500 osób, w tym ponad 100 wysoko wykwalifikowanych specjalistów. Wdrożenie unijnej dyrektywy Solvency II spowodowało, że SSC skupiło się na rozwoju modeli, ale obecnie firma dąży do pierwotnego celu – wdrożenia wspólnej hurtowni danych. SSC ma scentralizowane zasoby, co pozwala firmie na szybką reakcję w przypadku zmiany wymogów prawnych i zwiększenie efektywności procesów. Dąży do stworzenia zespołu wewnętrznych konsultantów, co pozwala zaoszczędzić kwoty, które byłyby wydane na zatrudnianie ekspertów zewnętrznych. Dzięki SSC oddziały na różnych rynkach mogą korzystać z synergii i już istniejących rozwiązań, co pozwala na zmniejszenie kosztów wynajmu powierzchni biurowej i płac.

COAR zostało powołane w 2010 r. jako instytucja gospodarki budżetowej, której celem jest świadczenie usług, dostaw i robót budowlanych na rzecz KPRM w celu zapewnienia realizacji zadań publicznych w zakresie zarządzania, gospodarowania i administrowania mieniem, administrowania systemem i siecią teleinformatyczną, w tym służącą do przetwarzania informacji niejawnych, inwestycji i remontów, zamówień publicznych, wydawnictw i poligrafii, zaspokajania potrzeb mieszkaniowych osób zajmujących kierownicze stanowiska państwowe oraz zapewnienia bazy szkoleniowo-konferencyjnej. Zapewnia również kompleksową obsługę transportową KPRM. W ramach struktury organizacyjnej COAR funkcjonuje dyrektor centrum i jego dwóch zastępców, dziesięciu naczelników oraz główny księgowy. Ponadto, COAR prowadzi działalność dodatkową na rzecz zainteresowanych podmiotów komercyjnych. Dziesięciu naczelników nadzoruje działy, które w większości odpowiadają wymienionym wcześniej usługom; dwóch naczelników obsługuje dwa kompleksy wypoczynkowe, tj. kompleks recepcyjno-wypoczynkowy Łąsk oraz Kompleks Rezydencjalny Parkowa.

### Problemy

Głównym celem, do którego dąży SSC, jest osiągnięcie jak najwyższej jakości przy jak najniższym koszcie. Może się to wydawać trywialna i prawdziwa zasada, która dotyczy wszystkich podmiotów na rynku, ale centra usług wspólnych są stosunkowo specyficznymi podmiotami. Najczęściej obsługują jednego klienta z koncernu lub ich grupę, którzy zlecają wszystkie usługi typu back-office do centrum. Wobec tego pojawia się pytanie, jak wytworzyć strukturę bodźców, która doprowadzi do osiągnięcia jak najwyższej jakości usług.

W tym celu firmy przygotowują SLA. Jednak, jak wskazano wcześniej, strony negocjujące nie wszystko są w stanie ustalić w trakcie sporządzania kontraktu. Stale musi on być aktualizowany i nadzorowany. Wiąże się to z kontrolą jakości usług świadczonych na rzecz podmiotów za granicą. Może tu wystąpić wiele problemów, takich jak zupełnie inne środowisko instytucjonalne. To zaś wymaga wprowadzenia mechanizmów, praktyk i standardów np. w celu zapewnienia bezpieczeństwa danych. Jeszcze kilka lat temu popularnymi lokalizacjami SSC były tzw. kraje dynamicznie rozwijające się, m.in. Brazylia czy Chiny. Jednak centra te w dużej mierze okazały się mało efektywne. Problemem było słabe zintegrowanie jednostek z pozostałym oddziałami organizacji. Z tego też względu lokalizacja centrów bliżej spółek macierzystych, m.in. w Polsce, okazała się bardziej efektywna [Roszkowska, 2019].

Kolejnym zjawiskiem było ograniczenie oportunistycznego. Podstawowym sposobem rozwiązania tego problemu była formalizacja, która obejmuje działania i procesy na poziomie operacyjnym poprzez szczegółowe zadania, działania, harmonogramy i procedury. Zatem formalizacja wpływa na codzienną interakcję we współpracy, m.in. pomaga partnerom osiągnąć lepszą koordynację i przeciwdziałanie oportunistycznym zachowaniom. Galbraith określił formalizację jako ważny mechanizm koordynacji, który zwiększa możliwości przetwarzania informacji, a tym samym poprawia zdolność do obsługi dużych ilości informacji [Steinicke i in., 2012]. Argument ten potwierdzają Murray i Kotabe [2005], którzy uważają, że formalizacja jest kluczowa dla współpracy, ponieważ partnerstwo zmienia charakter codziennego podejmowania decyzji (tym samym wpływa na koszty zarządzania) i ustanawia nowe możliwości wywierania presji na dostawcy. Jednak ich zdaniem standaryzacja i rutynowość działań dzięki formalizacji mogą prowadzić do wzrostu wydajności, ale tylko wtedy, gdy mają charakter konkretnego zadania, a środowisko, w którym działalność jest prowadzona, charakteryzuje się podatnością na takie formalizowanie. Dzieje się tak, ponieważ o wiele trudniejsze jest skodyfikowanie wiedzy potrzebnej do realizacji danego zadania niż po prostu przydzielenie środków finansowych. Naturalne są oczekiwania, że formalizacja będzie pozytywnie związana z poprawą wydajności, a negatywnie z polepszeniem konkurencyjności. Ponadto formalizacja sprawia, że każda ze stron będzie rozważać wyraźnie wskazane konsekwencje naruszenia określonych standardów.

Kolejnym wyzwaniem, przed którym stoją SSC, jest komunikacja. Należy zdecydowanie stwierdzić, że rozwój ICT umożliwił funkcjonowanie centrów, niewłaściwa struktura może jednak prowadzić do nadmiernej formalizacji i spowalniania podejmowania decyzji. Dwa spośród trzech badanych centrów charakteryzowały się dużą liczbą umów łączących ich z klientem. W ten sposób rządy nabywające usługi na rynku mogły zmniejszyć ryzyko bycia zależnym od jednego dostawcy podczas zawierania kontraktów z wieloma dostawcami. Daje to możliwość rozwijania zdolności i poznawania różnych aspektów procesu świadczenia usług. Taka strategia zwiększa złożoność świadczenia usług, czyli koszty *ex post*. Różne elementy umowy wymagają koordynacji i w zależności od tego, jak powiązane są ze sobą usługi, tj. czy realizacja jednej wpływa na możliwość pełnego skorzystania z drugiej, jeden problematyczny kontrakt może spowodować fatalne skutki dla wszystkich innych [Brown, Potoski, 2005]. W przypadku COAR były to różne umowy na różne usługi. Alternatywną strategią kontraktowania byłoby zmniejszenie skali kontraktu poprzez podzielenie całej usługi na kilka mniejszych, ale wciąż kompletnych umów serwisowych (np. w COAR są osobne usługi dla obsługi administracyjnej różnych nieruchomości) i wykorzystanie wielu dostawców do dostarczenia tych samych usług. Z kolei w przypadku SSC z branży ubezpieczeniowej były to umowy z poszczególnymi jednostkami biznesowymi, co odpowiadałoby opisanej wcześniej strukturze federacyjnej.

W kontekście opisywanych podmiotów można postawić tezę, że powinien wystąpić problem wyceny świadczonych usług. Ze względu na fakt, że dwa przypadki to firmy międzynarodowe, które są objęte regulacjami dotyczącymi cen transferowych, problem redukuje się do zlecenia wyceny zewnętrznym firmom. Pozostaje do opisanego przykład COAR. Wycena usług opiera się na negocjacjach dotyczących wymogów ze strony odbiorcy usługi. Dokładna wartość jest już określona w umowie i nie ma potrzeby ciągłego podejmowania decyzji o wycenie. Rutynowa część zadań jest wyceniana przez analizę kosztów poniesionych we wcześniejszych latach po stronie centrum. Zgodnie z umową o świadczeniu usług przewoźnika wszelkie dodatkowe koszty

nieokreślone w umowie ponosi COAR, więc odpowiedzialność za odpowiednią wycenę spoczywa na centrum, pomijając przypadki renegocjacji kontraktu.

## Rozwiązania

Podnoszenie poziomu realizowanych w centrum zadań bezsprzecznie wiąże się ze specyficzną aktywnością, niepewnością oraz częstotliwością. Dwie pierwsze mogą występować równolegle, tj. dużą specyficzność może wywoływać niepewność co do wykonywanej pracy ze względu na kreowanie dużej zależności jakości świadczonej usługi od jednego pracownika, zespołu czy procesu.

Poza tym zapotrzebowanie na odgórne zapewnienie wysokiej jakości usług w branży ubezpieczeniowej jest zapisane w dyrektywach unijnych. Unia Europejska, poza wdrożeniem dyrektywy Solvency II, dopracowała także standardy dotyczące miejsca pracy aktuarialisty. Mimo możliwości nie wszystkie usługi charakterystyczne dla aktuariatu zostały przeniesione do centrum. Można przypuszczać, że wydelegowane zostały usługi zduplikowane na poszczególnych rynkach i które są charakterystyczne dla poszczególnych rynków, ale nie są kluczowe ani nie wymagają bezpośredniego nadzoru. Jest to średnia specyficzność aktywów ludzkich, a zabieg ten służy redukcji niepewności. Niecałe albo nie wszystkie procesy są w centrum, poszczególne spółki nadal mają nad nimi bezpośredni nadzór i kontrolę, a także za pomocą własnych zasobów ludzkich mogą wpływać na pracę centrum.

Wszystkie usługi świadczone przez SSC są w dużej mierze powtarzalne, pozostaje więc głównie kwestia doboru odpowiednich metod czy narzędzi. Taka sytuacja umożliwia kontrolę jakości w odniesieniu do poprzednich okresów. We wszystkich trzech przypadkach odbywały się cotygodniowe i comiesięczne spotkania, na których rozmawia się o realizacji usług od strony jakościowej, terminowości i innych istotnych czynników. Jeden podmiot wprowadził także funkcję koordynatorów (po jednym na każdą stronę umowy). Pełnią oni funkcję arbitrów na wypadek wątpliwości co do poziomu jakości usług. Z kolei w centrum innowacji z branży FMCG wskazywano na istotność danych w systemie. Można powiedzieć, że ich jakość była gwarantowana poprzez zapewnienie kluczowych informacji o procesach w bazie danych.

COAR ma szeroki wachlarz usług. Niektóre z nich, jak np. obsługa gastronomiczna czy transportowa, są bardzo zestandaryzowane i wykonywane wręcz „maszynowo”. Natomiast np. obsługa akustyczna wymaga większego zrozumienia potrzeb KPRM. Podobnie jak w przypadku FMCG, COAR musi znać liczbę uczestników, to, czy spotkanie ma być nagrywane, oraz parametry niezbędne do zapewnienia odpowiedniej jakości usług. Występują tam także statutowe ustalenia.

Statut COAR zakłada powołanie „osoby nadzorującej”. Może to być dyrektor generalny KPRM albo inna osoba zajmująca kierownicze stanowisko państwowe w KPRM. Statut zobowiązuje do przekazywania dyrektorowi COAR półrocznych informacji o działalności, informacji odnośnie do wyników kontroli zewnętrznych, inwestycji, sprawozdania budżetowego oraz informacji przygotowanych na każde żądanie. Ponadto osoba nadzorująca ma prawo przeprowadzić kontrolę spełnienia wymogów bezpieczeństwa informacji.

Rozwiązaniem problemu oportunistycznym jest biurokracja oraz wprowadzenie do centrum akcji pracowników, a tym samym formalizacji – w szczególności, gdy zadanie jest często wykonywane i wyraźnie mierzalne. Taka struktura zapewnia wysoką skuteczność w dobrze rozwiniętym systemie władzy. W tak ustalonym systemie autonomia jest zastępowana procedurami, które pomagają osiągnąć lepszą wydajność. Takie praktyki były widoczne w opisywanych przypadkach. Wiele działań wykonywanych w ramach przedsiębiorstwa miało opracowaną instrukcję. Proces ten był także wspomagany przez oprogramowanie stworzone specjalnie do realizacji zadań przez konkretne przedsiębiorstwo. Gdy zadania są nierutynowe i trudne do oceny, jak w przypadku poprawy konkurencyjności, pożądana jest forma z mniejszą formalizacją. Dzielenie się umiejętnościami wymaga przeniesienia ukrytej wiedzy, która jest trudna do określenia *ex ante*. Tworzy się więc trwały związek, w którym wspólnie, tj. zespołowo, podejmowane są decyzje – na nie nakłada się jedynie kilka zasad, według których mają być realizowane, co zapewnia znaczną elastyczność wykonywanej pracy. W firmie z branży FMCG tę funkcję spełnia określana przez project leadera *matrix*. Każdy pracownik ma kilku przełożonych i należy do

kilku działów, więc na swój sposób jest to sformalizowane, zaplanowanie swojego czasu jest jednak omawiane ze wszystkimi kierownikami. W COAR już od lat 60. powoli wyłaniała się tendencja do utworzenia centrum świadczącego kompleksowe usługi na rzecz KPRM. W 1960 r. rozpoczęło swoją działalność jako Baza Techniczna Urzędu Rady Ministrów, od 25 września 1990 r. działało jako Gospodarstwo Pomocnicze Urzędu Rady Ministrów, 1 stycznia 1997 r. zostało przemianowane na Gospodarstwo Pomocnicze KPRM, od 14 sierpnia 2002 r. działało jako Centrum Obsługi KPRM, od dnia 31 grudnia 2010 r. działało jako SSC po przekształceniu z gospodarstwa pomocniczego w instytucję gospodarki budżetowej. Z każdym przemianowaniem centrum rozszerzano jego działalność, co pociągało za sobą wprowadzenie statutowych albo jedynie na poziomie usług instrumentów nadzorujących i kontrolujących działalność.

Firma z branży ubezpieczeniowej tworzyła SSC w czasie wprowadzania dyrektywy Solvency II, więc pewnych czynności sama musiała się nauczyć. Poza tym sam zawód aktuariusza jest licencjonowany i występuje ukryte założenie, że licencja poświadcza umiejętności wystarczające do wykonywania tej pracy. Wdrożenie SSC wspomógł zdecydowanie istniejący już na polskim rynku oddział firmy, m.in. były tu działy HR czy księgowość, a także wynajęta przestrzeń biurowa. Wskazane powyżej argumenty potwierdzają hipotezę 1, że im więcej zasobów (głównie ludzkich) jest już obecnych w firmie, tym bardziej przedsiębiorstwa będą starały się je wykorzystywać i czerpać z nich korzyści poprzez utworzenie SSC.

Ponadto, dostrzeżono, że działalność logistyczna wykonywana w Centrum Innowacji z branży FMCG jest kluczowa dla istnienia biznesu<sup>1</sup>. Bez niej nie ma możliwości dostarczenia towarów do sklepów. To również może służyć jako rodzaj przewagi konkurencyjnej – zamiast szukać oszczędności w fabryce, czasem skuteczniejsza może się okazać optymalizacja dostaw. W przypadku firmy z branży ubezpieczeń obowiązkowa jest wycena zobowiązań wobec klientów oraz konstrukcja produktów tak, aby oczekiwany poziom rezerw oraz strumień przyszłych przepływów pieniężnych zabezpieczył pokrycie tych zobowiązań. Działalność wykonywana przez COAR jest bardziej działalnością pomocniczą. Jednak bez aranżacji wszystkich spotkań, konferencji czy wyjazdów prawidłowe funkcjonowanie KPRM mogłoby nie być możliwe. Przedstawione dowody nie wynikają wprost z prowadzonych wywiadów, stanowią jednak poparcie dla hipotezy, że wyższa strategiczna wartość aktywów bardziej uzasadnia zachowanie i wykorzystanie ich wewnętrznie oraz koncentrację ich w ramach SSC. W związku z tym uznano, że hipoteza 2 została potwierdzona w badaniu.

## Podsumowanie

Rozważania teoretyczne dotyczące centrów usług wspólnych znalazły potwierdzenie w omówionych przypadkach SSC działających w Warszawie. Wszystkie trzy borykają się z podobnymi problemami, takimi jak zapewnienie wysokiej jakości usług przy jednoczesnym kontrolowaniu kosztów. Aby to osiągnąć, firmy wprowadzają SLA i inne narzędzia, ale konieczna jest ciągła aktualizacja i nadzór. Ograniczenie oportunistów jest osiągnięte poprzez formalizację, czyli ustanawianie dokładnych procedur i zadań. Jednak zbyt duża formalizacja może spowolnić podejmowanie decyzji. Ponadto, w każdym przypadku zastosowane rozwiązania różniły się w zależności od branży i charakterystyki działalności. Wdrażano procedury, tworzone instrukcje, stosowano technologie wspierające, a także wyznaczano osoby odpowiedzialne za nadzór i kontrolę jakości usług. Stosowano różne modele organizacyjne: od struktur macierzowych do bardziej scentralizowanych.

Analiza trzech przypadków potwierdza, że centra usług wspólnych są specyficznymi podmiotami, przed którymi stoją zadania związane z jakością usług, kosztami oraz kontrolą. Stosowane narzędzia i rozwiązania różnią się w zależności od branży, charakterystyki działalności oraz struktury organizacyjnej. Dostosowanie strategii zarządzania do tych elementów jest kluczowe dla skutecznej działalności centrów usług wspólnych.

<sup>1</sup> W przemyśle uważa się, że logistyka ma znaczący wpływ na wydajność organizacji. Wyniki badań potwierdzają, że wpływa na zdolność producenta do zaspokajania potrzeb klientów i ogólną wydajność. Poziom elastyczności produkcji w firmie, na co wskazuje obecność zaawansowanej technologii procesowej i udział zarządzania produkcją w formułowaniu strategii, zmienia rolę logistyki w sukcesie organizacyjnym [Tracey, 1998].



Warto zwrócić uwagę na różnice między branżami oraz fakt, że wdrażane rozwiązania muszą być elastyczne i dostosowane do zmieniających się potrzeb i warunków działania.

Badanie odpowiada na trzy postawione pytania:

- 1) Determinanty tworzenia SSC różnią się w badanych przypadkach. Pozytywne efekty związane z implementacją SSC obejmują: lepszą jakość usług finansowych, poprawę koordynacji działań IT, zdolność do innowacji i eksploracji nowych obszarów.
- 2) Ukryte koszty obejmują: czas i zasoby potrzebne do wdrożenia, adaptacyjne trudności, harmonizację procesów. Wpływ na wydajność zależy od skuteczności adaptacji i optymalizacji procesów.
- 3) Główne źródła oszczędności finansowych w wyniku działalności SSC różnią się w przypadkach firm. Te centra przyczyniają się do standaryzacji procesów, lepszego zarządzania zasobami IT i efektywnego wykorzystania zasobów ludzkich w obszarach wsparcia. Dodatkowe korzyści to poprawa jakości usług, uniknięcie redundancji i zdolność do innowacji.

Na podstawie omówionych przypadków potwierdzono, że hipoteza 1 jest prawdziwa. Firmy, które już posiadają pewne zasoby, takie jak specjalistyczne kompetencje w obszarze księgowości, finansów czy IT, decydują się na utworzenie SSC, aby wykorzystać te zasoby efektywniej. Na przykład firma A, która już ma zespół finansowy w poszczególnych oddziałach, tworzy SSC w celu scentralizowania tych funkcji i wykorzystania istniejących kompetencji w bardziej efektywny sposób. Podobnie firma ubezpieczeniowa może wykorzystać rozwinięte już zasoby IT do stworzenia SSC ds. technologii.

Hipoteza 2 również okazała się prawdziwa. Firmy, których aktywa lub kompetencje są strategicznie istotne, są skłonne do zachowania ich wewnątrz lub skupienia ich w ramach SSC. W przypadku COAR, które ma specjalistyczny zespół ds. badań i rozwoju, skoncentrowanie tych zasobów wewnątrz lub poprzez utworzenie specjalistycznego centrum badawczo-rozwojowego może przyczynić się do skupienia na innowacjach, co ma kluczowe znaczenie dla konkurencyjności tego centrum.

## Bibliografia

- ABSL [2022], *Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce*.
- Aluchna M. [2015], *Własność a corporate governance. Systemy, rynki, przedsiębiorstwa*, Poltext, Warszawa.
- Amiruddin R., Aman A., Md Auzair S., Hamzah N., Maelah R. [2013], Mitigating risks in a shared service relationship: the case of a Malaysian bank, *Qualitative Research in Accounting & Management*, 10(1): 78–93.
- Balon U., Dziadkowiec J. [2010], Klient wewnętrzny i zewnętrzny w systemie zarządzania jakością, *Zeszyty Naukowe UEK*, 185: 17–40
- Bergeron B. [2002], *Essentials of shared services*, John Wiley & Sons, New York.
- Brown A. E., Grant G. G. [2005], Framing the frameworks: A review of IT governance research, *Communications of the Association for Information Systems*, 15(1): 38.
- Brown T. L., Potoski M. [2005]. Transaction costs and contracting: The practitioner perspective, *Public Performance & Management Review*, 28(3): 326–351.
- Cao B., Wang X., Zhang W., Song H., Lv Z. [2020], A many-objective optimization model of industrial internet of things based on private blockchain, *IEEE Network*, 34(5): 78–83.
- Chen X., Dai Q., Na C. [2023], How finance shared services affect profitability: an IT business value perspective, *Information Technology and Management*, 2: 1–16.
- Cuevas-Vargas H., Estrada S., Larios-Gómez E. [2016], The effects of ICTs as innovation facilitators for a greater business performance. Evidence from Mexico, *Procedia Computer Science*, 91: 47–56.
- De Haes S., Van Grembergen W. [2005], IT governance structures, processes and relational mechanisms: Achieving IT/business alignment in a major Belgian financial group, w: *Proceedings of the 38th Annual Hawaii International Conference on System Sciences*: 237b–237b, IEEE.
- Eling M., Schmeiser H., Schmit J. [2007], The Solvency II process: Overview and critical analysis, *Risk Management and Insurance Review*, 10(1): 69–85.
- Elsbach K. D. [2002], Intraorganizational institutions, w: Baum J. A. C. (red.), *Blackwell Companion to Organizations*: 37–57, Blackwell, Oxford.
- Elston T., Dixon R. [2020], The effect of shared service centers on administrative intensity in English local government: A longitudinal evaluation, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 30(1): 113–129.

- Ferreira C., Janssen M. [2022], Shaping the Future of Shared Services Centers: Insights from a Delphi Study About SSC Transformation Towards 2030, *Journal of the Knowledge Economy*, 14 (4): 1–20.
- Galbraith J. K. [1980], *A theory of price control*, Harvard University Press, Cambridge.
- Gatautis R., Medziausiene A., Tarute A., Vaiciukynaitė E. [2015], Towards ICT impact framework: Private and public sectors perspective, *Journal of Economics, Business and Management*, 3 (4): 465–469.
- Gereffi G., Fernandez-Stark K. [2010], *The Offshore Services Industry: A Global Value Chain Approach*, Center on Globalization Governance and Competitiveness – Duke University, Durham.
- Global Shared Services [2017], *Survey Report*, Deloitte.
- Gonzalez A., Schreiber B., Farah A. J. [2019], *Beyond cost efficiencies in shared service centers. Alternative focus to maximize shared service center value generation*, Arthur D. Little Global.
- Grant G., McKnight S., Uruthirapathy A., Brown A. [2007], Designing governance for shared services organizations in the public service, *Government Information Quarterly*, 24 (3), 522–538.
- Gummesson E. [2000], *Qualitative methods in management research*, Sage.
- Hardt L. [2005], Instytucje a koszty transakcyjne w nowej ekonomii instytucjonalnej, *Gospodarka Narodowa*, 1–2: 1–19.
- Hardt L. [2006], Narodziny i ewolucja treści znaczeniowej wyrażenia „koszt transakcyjny”, *Gospodarka Narodowa*, 11–12: 1–24.
- Herbert I. P., Seal W. B. [2012], Shared services as a new organisational form: Some implications for management accounting, *The British Accounting Review*, 42 (2): 83–97.
- Huh D. W. D. [2023], Firm Status and Scope: A Dynamic View, *Journal of Behavioral and Applied Management*, 23 (2): 52–59.
- Institute of Management Accountants [2000], *Implementing Shared Services Centers*.
- Izdebski H. [2007], Od administracji publicznej do public governance, *Zarządzanie Publiczne/Public Governance*, 1: 7–20.
- Janssen M., Joha A. [2006], Motives for establishing shared service centers in public administrations, *International Journal of Information Management*, 26 (2): 102–115.
- Joha A., Janssen M. [2008], Emerging shared service organizations and the service-oriented enterprise: Critical management issues, *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 1 (1): 35–49.
- Joha A., Janssen M. [2011], Types of shared services business models in public administration, w: *Proceedings of the 12th Annual International Digital Government Research Conference: Digital Government Innovation in Challenging Times*: 26–35, ACM.
- Jung J. C., Im J. [2023], How does social trust affect corporate financial performance? The mediating role of corporate social responsibility, *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 32 (1): 236–255.
- Kagelmann U. [2001], *Shared Services als alternative Organisationsform: Am Beispiel der Finanzfunktion im multinationalen Konzern*, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden.
- Ketokivi M., Mahoney J. T. [2017], Transaction cost economics as a theory of the firm, management, and governance, w: *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*, <https://oxfordre.com/business> (dostęp: 29.01.2024).
- Krause T. A., Swiatczak M. D. [2020], In control we trust!? Exploring formal control configurations for municipally owned corporations, *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 33 (3): 314–342.
- Micek G., Działek J., Górecki J. [2010], *Centra usług w Krakowie: i ich relacje z otoczeniem lokalnym*, Wydawnictwo UJ, Kraków.
- Minnaar R. [2013], Governance and Control of Shared Service Centers, w: *Shared services as a new organizational form*: 85–103, t. 13, Emerald, Bingley.
- Minnaar R. A., Vosselman E. [2013], Shared service centres and management control structure change: Exploring the scope and limitations of a transaction cost economics approach, *Journal of Accounting & Organizational Change*, 9 (1): 74–98.
- Modrzyński P. [2018], Globalne trendy w zarządzaniu publicznym – przykład centrów usług wspólnych, *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska*, 129: 297–311.
- Murray J., Kotabe M. [2005], Performance implications of strategic fit between alliance attributes and alliance forms, *Journal of Business Research*, 58 (11): 1525–1533.
- Nagle F., Seamans R., Tadelis S. [2020], *Transaction cost economics in the digital economy: A research agenda*, Harvard Business School Strategy Unit Working Paper No. 21-009.
- Nicholson B., Jones J., Espenlaub S. [2006], Transaction costs and control of outsourced accounting: Case evidence from India, *Management Accounting Research*, 17 (3): 238–258.
- North D. C. [1987], Institutions, transaction costs and economic growth, *Economic Inquiry*, 25 (3): 419–428.
- North D. C. [1997], Transaction costs through time, w: *Transaction Cost Economics, Recent Developments*: 149–160, Springer Nature, Berlin.
- North D. C. [2012], Understanding the process of economic change, w: *Worlds of Capitalism*: 107–120, Routledge, London.

- Ostrom E. [1990], *Governing the commons: The evolution of institutions for collective action*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Ou P., Zhang C. [2023], Exploring the contextual factors affecting financial shared service implementation and firm performance, *Journal of Enterprise Information Management*, ahead-of-print.
- Paagman A., Tate M., Furtmueller E., De Bloom J. [2015], An integrative literature review and empirical validation of motives for introducing shared services in government organizations, *International Journal of Information Management*, 35 (1): 110–123.
- Plugge A., Nikou S., Janssen M. [2022], A fuzzy-set qualitative comparative analysis of factors influencing successful shared service center implementation, *Industrial Management & Data Systems*, 122 (4): 920–941.
- Prokopowicz D. [2020], Analysis of the effects of post-2008 anti-crisis mild monetary policy of the Federal Reserve Bank and the European Central Bank, *International Journal of Small and Medium Enterprises and Business Sustainability*, 5 (1): 1–35.
- Qian Y., Gerard R., Chenggang X. [2006], Coordination and experimentation in M-form and U-form organizations, *Journal of Political Economy*, 114 (2): 366–402.
- Rahmati S., Mahdavi M.H., Ghouschi S.J., Tomaskova H., Haseli G. [2022], Assessment and prioritize risk factors of financial measurement of management control system for production companies using a hybrid Z-SWARA and Z-WASPAS with FMEA method: a meta-analysis, *Mathematics*, 10 (2): 253.
- Reusen E., Stouthuysen K. [2020], Trust transfer and partner selection in interfirm relationships, *Accounting, Organizations and Society*, 81: 101081.
- Rindfleisch A. [2020], Transaction cost theory: past, present and future, *AMS Review*, 10 (1–2): 85–97.
- Rindfleisch A., Heide J.B. [1997], Transaction cost analysis: Past, present, and future applications, *Journal of Marketing*, 61 (4): 30–54.
- Roszkowska M. [2019], Modele koordynacji lokalnych usług publicznych w kontekście ekonomii kosztów transakcyjnych, *Kwartalnik Kolegium Ekonomiczno-Społecznego. Studia i Prace*, 37 (1): 43–76.
- Schulz V., Brenner W. [2010], Characteristics of shared service centers, *Transforming Government: People, Process and Policy*, 4 (3): 210–219.
- Schulz V., Hochstein A., Ubernickel F., Brenner W. [2009], Definition and classification of IT-shared-service-center, *AMCIS 2009 Proceedings* (265): 1–11.
- Scott R. [2013], *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities*, Sage Publications, New York.
- Sent E.M., Kroese A.L. [2022], Commemorating Oliver Williamson, a founding father of transaction cost economics, *Journal of Institutional Economics*, 18 (2): 181–193.
- Simon H.A. [2013], *Administrative behavior*, Simon and Schuster, New York.
- Speklé R. [2001], Explaining management control structure variety: a transaction cost economics perspective, *Accounting, Organizations and Society*, 26 (4–5): 419–441.
- Steinicke S., Wallenburg C., Schmoltzi C. [2012], Governing for innovation in horizontal service cooperations, *Journal of Service Management*, 23 (2): 279–302.
- Strikwerda J. [2014], Shared service centers: from cost savings to new ways of value creation and business administration, w: *Shared services as a new organizational form*: 1–15, Emerald Group Publishing Limited, Bingley.
- Suddaby R., Elsbach K.D., Greenwood R., Meyer J.W., Zilber T.B. [2010], Organizations and their institutional environments – bringing meaning, values, and culture back in: Introduction to the special research forum, *Academy of Management Journal*, 53 (6): 1234–1240.
- Tracey M. [1998], The importance of logistics efficiency to customer service and firm performance, *The International Journal of Logistics Management*, 9 (2): 65–81.
- Ulbrich F. [2006], Improving shared service implementation: adopting lessons from the BPR movement, *Business Process Management Journal*, 12 (2): 191–205.
- Vosselman E., Van der Meer-Kooistra J. [2006], Efficiency seeking behaviour in changing management control in interfirm transactional relationships: An extended transaction cost economics perspective, *Journal of Accounting & Organizational Change*, 2 (2): 123–143.
- Williamson O. [1979], Transaction-cost economics: the governance of contractual relations, *The Journal of Law and Economics*, 22 (2): 233–261.
- Williamson O. [1998], *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu: firmy, rynki, relacje kontraktowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Wilusz V. [2020], Centra usług wspólnych jako optymalny model biznesowy dla korporacji o zasięgu globalnym, *Ekonomia Międzynarodowa*, 32: 308–322.
- Zakrzewska-Bielawska A. [2008], *Organizational design in the enterprise development process*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
- Zarzycka E., Michalak M. [2013], Centra usług wspólnych (SSC) jako forma organizacji procesów rachunkowości – wyzwania dla praktyki i badań naukowych, *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, 130: 183–207.