Stanisław M. Szukalski

Innowacje w zarządzaniu centrami usług wspólnych

Ekonomiczne Problemy Usług nr 64, 131-149

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

MUZEUM HISTORII POLSKI

ZESZYTY NAUKOWE UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO

NR 642 EKONOMICZNE PROBLEMY USŁUG NR 64 2011

STANISŁAW M. SZUKALSKI
Uniwersytet Łódzki

INNOWACJE W ZARZĄDZANIU CENTRAMI USŁUG WSPÓLNYCH

Wprowadzenie

Przedmiotem naszego zainteresowania są innowacje w tworzeniu i funkcjonowaniu centrów biznesowych zwanych centrami usług wspólnych lub centrami usług wsparcia. Budują je głównie korporacje transnarodowe działające w różnych regionach świata, mające wiele lokalizacji. Impulsem do tego jest przymus konkurencyjności, poszukiwanie źródeł obniżki kosztów, firmy poszukują nowych form organizacji swojej działalności. Procesom tym sprzyjają także technologie informacyjno-komunikacyjne (ICT).

Opracowanie składa się z czterech części. W pierwszej przedstawiono kilka uwag na temat istoty innowacji, w drugiej scharakteryzowano centra usług wspólnych i powody ich tworzenia. W części trzeciej podjęto próbę przedstawienia istoty innowacyjności w centrach usług wspólnych. Ostatni fragment opracowania dotyczy charakterystyki zagranicznych centrów usług wspólnych w Polsce.

1. Pojęcie innowacji – kilka uwag

Innowacje można rozpatrywać na wielu płaszczyznach, odnosząc je do poziomu przedsiębiorstwa, gospodarki jako całości, regionu, przestrzeni gospodarczych. W pierwszym przypadku innowacje można zdefiniować jako zdolność i motywację przedsiębiorstw do ustawicznego poszukiwania nowych produktów, nowych efektywnych metod wytwarzania i rozwój istniejących technologii produkcyjnych, wdrażanie nowych metod zarządzania i organizacji, gromadzenia, przetwarzania i udostępniania informacji. Innowacyjność gospodarki zaś to jej zdolność do poszukiwania, generowania oraz wykorzystywania w praktyce wyników prac badawczych, aplikowania nowych wynalazków, koncepcji i pomysłów w praktyce, generowania nowych technologii.

Na temat innowacji, ich rodzajów i klasyfikacji napisano już tomy opracowań, stąd pomijamy szczegółową analizę pojęcia, a opisujemy te procesy w takim zakresie, w jakim jest to niezbędne do rozważań dotyczących centrów usług wspólnych. Mówiąc o innowacjach, rozumiemy je, zgodne z metodologią OSLO[1], szeroko jako: innowacje produktowe (*product innovation*), procesowe (*process innovation*), organizacyjne (*organizational innovation*) i marketingowe (*marketing innovation*). Innowacje definiuje się tu jako: „wdrożenie nowego lub znacznie ulepszonego produktu (dobra lub usługi), procesu, nowej metody marketingowej lub nowej metody organizacji w praktyce biznesowej, w miejscu pracy i w stosunkach zewnętrznych"[2]. Podejście to jest zbieżne z ujęciem J.A. Schumpetera, który już w 1912 roku po raz pierwszy w teorii ekonomii przedstawił pięć przypadków pojawiania się nowych kombinacji zasobów materialnych i produkcyjnej siły człowieka, nazwanych później innowacjami. Oto one: a) wytworzenie nowego produktu lub wprowadzenie na rynek towarów o nowych właściwościach, b) zastosowanie nowej metody produkcyjnej, c) znalezienie nowego rynku zbytu, d) zdobycie nowych źródeł surowców, e) wprowadzenie nowej organizacji[3].

Rozwijając wyżej wymienione pojęcia, można powiedzieć, że innowacje produktowe to wszelkiego rodzaju zmiany polegające na udoskonaleniu wytwarzanego wyrobu lub na rozszerzeniu struktury asortymentowej o nowy produkt, czyli taki, którego właściwości technologiczne i przeznaczenie różnią się od już

---

[1] *Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data – Oslo Manual*, third edition, OECD/EC/Eurostat 2005.

[2] Tamże.

[3] J.A. Schumpeter, *Teoria rozwoju gospodarczego*, Warszawa 1960, s. 104.

produkowanych. Można zatem wiązać je z całkowicie nowymi technologiami lub definiować jako połączenie istniejących technologii z nowymi.

Innowacja procesowa dotyczy zmian w metodach wytwarzania i metodach docierania z produktem do odbiorców. Jej celem może być także zwiększenie efektywności produkcji lub dostarczenie istniejących produktów. Komisja Europejska w programie EQUAL[4] dzieli innowacje na trzy typy: a) innowacje zorientowane na proces – dotyczą rozwoju nowych metod, poprawy istniejących, b) innowacje zorientowane na cel – koncentrują się wokół formułowania nowych celów oraz podejść w celu zidentyfikowania nowych i obiecujących kwalifikacji oraz tworzenia nowych obszarów zatrudnienia na rynku pracy, c) innowacje zorientowane na kontekst – odnoszą się do struktur politycznych i instytucjonalnych.

Innowacje organizacyjne i marketingowe związane mogą być z wdrażaniem zaawansowanych technik zarządzania, nowych lub zmienionych strategii działania przedsiębiorstwa i nowych struktur organizacyjnych. Przyjmuje się tutaj, że zmiany organizacyjne można uważać za innowacje, gdy wywierają pozytywny, dający się skwantyfikować wpływ na wyniki przedsiębiorstwa (wzrost produktywności, zwiększenie sprzedaży). Pamiętać jednak należy, że nie istnieją powszechnie przyjęte standardy metodologiczne dotyczące badań statystycznych innowacji nietechnologicznych[5]. Można zatem powiedzieć, że innowacje to nie tylko innowacje twarde, techniczne powstałe jako skutek działalności badawczo-rozwojowej, pchane (*technological push*) przez te badania, ale także mogą mieć miejsce innowacje miękkie. Są one wynikiem inicjatywy pomysłowości, procesów twórczych, zbiorem umiejętności, nowym sposobem organizowania, postrzegania świata i tworzenia nowych idei. Pamiętajmy także, że z drugiej strony często działalność B+R jest kształtowana przez proces innowacyjny (*market pull*), innowacje mają swoje źródło w popycie. Tutaj impulsem są idee, pomysły innowacyjne, w samej organizacji bądź kreowane w jej otoczeniu przez użytkowników produktu lub usługi, a więc mówi się o popytowej koncepcji źródeł innowacji, w której rynek, nauka i badania, wiedza i technologie tworzą łańcuch innowacji[6].

---

[4] Komunikat KE ustanawiający wytyczne dla I rundy EQUAL, (13.10.2003), Komunikat Komisji Państw Członkowskich, http://www.funduszestrukturalne.gov.pl (14.10.2010).

[5] Nie rozwiązuje tego problemu także aneks 2 (*The collection of non-technological innovation data*) do zrewidowanego wydania *Oslo Manual* z 1997 r. *The measurement of scientific and technological activities. Proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data*, European Commission, Eurostat.

[6] Zob. N. Rosenberg, *An Overviev of Innovation* [w:] *The Positive Sum Strategy,* National Academy Press, Washington 1986, s. 290.

Klasyczna teoria innowacji dotyczy przede wszystkim produkcji przemysłowej, takie ujęcie jest dziś anachroniczne, gdy 70% PKB tworzy sektor usług. Problem innowacji w usługach doczekał się szerokiej literatury[7], choć ciągle jest przedmiotem dyskusji. Innowacje w usługach określane są jako przedsięwzięcia polegające na zastosowaniu w działalności podmiotów usługowych nowego rozwiązania, które zmienia dotychczasowy kształt i strukturę czynników usługotwórczych tworzących warstwę realną i organizacyjną procesów usługowych[8]. Tę interpretację innowacji przyjmujemy w opracowaniu, choć naszym zdaniem obok nietechnologicznego charakteru innowacji w usługach i ich analizy, opartych na podejściu integralno-funkcjonalnym, zarządczym czy analizach prowadzonych na bazie teorii neoschumpetriańskich[9], można mówić o istotnych skutkach dyfuzji techniki w sektorze usług. Dyfuzja technik informacyjnych i telekomunikacyjnych zmieniła charakter niektórych usług, formy ich świadczenia, a tym samym przyśpieszyła procesy usługowe zarówno w wymiarze krajowym, jak i międzynarodowym. Otóż oznacza ona z jednej strony rozszerzenie oferty produktów i usług, z drugiej zaś prowadzi do wzrostu produktywności i obniżki kosztów, a w konsekwencji także cen. Procesy te umożliwiają upowszechnianie się nowych produktów i usług związanych z rozwojem technologii informacyjnej. Nośnikami wielu rodzajów usług stają się dobra materialne, w szczególności tzw. produkty cyfrowe. Gospodarka elektroniczna tworzy sektory usług informatycznych (oprogramowanie), medialnych (informacja, publicystyka, rozrywka), finansowych (bankowość, ubezpieczenia) oraz usług edukacyjnych.

Dyfuzja technologii informacyjno-telekomunikacyjnych umożliwia rozwój tej sfery usług na szeroką skalę w wymiarze globalnym. Korporacje transnarodowe, mając możliwości, jakie daje technologia informacyjna (IT), mogą organizować swoje wewnętrzne centra usług obsługujące jednostki zlokalizowane w różnych krajach, różnych częściach świata i dzięki temu uzyskują możliwość optymalizacji procesów, obniżania kosztów działalności, podno-

---

[7] Dla przykładu: C. Gallouj, F. Gallouj, *Neo-Schumpeterian perspectives for Innovation in Services* [w:] M. Boden, I. Miles (eds), *Services and the knowledge based economy*, Continuum, London and New York 2000; P. Niedzielski, Rychlik K., *Innowacje w usługach – czy można mówić o specyfice działań* [w:] A. Panasiuk, K. Rogoziński (red.), *Usługi w Polsce. Nauka, dydaktyka i praktyka wobec wyzwań przyszłości*, ZN nr 9, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Ekonomiczne Problemy usług nr 497, Szczecin 2008; M. Jagielski, *Innowacje w sferze usług*, ZN Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, nr 130, Prace habilitacyjne, Poznań 1993.

[8] M. Jagielski, *Innowacje w sferze usług*..., dz. cyt., s. 11 i nast.

[9] C. Gallouj, F. Gallouj, dz. cyt., za: M. Cyrek, *Rozwój sektora usług w Polsce determinantą tworzenia miejsc pracy i gospodarki opartej na wiedzy*, rozprawa doktorska, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2010, s. 80.

szenia efektywności ich świadczenia. Rozwój nowych technologii oznacza także możliwość ekspansji na rynki trzecie, co jest wyrazem i przejawem globalizacji procesów gospodarczych, która z jednej strony jest szansą na rozwój usług i wykorzystanie potencjału, jaki tkwi w popycie zewnętrznym, z drugiej zaś wzmacnia konkurencję w danym segmencie rynku krajowego[10].

2. Korporacyjne centra usług wspólnych

Pierwszy problem wymagający wyjaśnienia dotyczy istoty, celu i motywów tworzenia biznesowych centrów usług (CUW). Ich istota sprowadza się do tego, że tworzy się na ogół odrębną firmę, funkcjonującą w ramach korporacji (spółka córka), czyli mamy do czynienia z *outsourcingiem* kapitałowym, która obsługuje dany proces biznesowy. Często kolejnym krokiem jest przekazanie usług do odrębnie działającego operatora usług na zasadzie *outsourcingu* kontraktowego. Oczywiście możliwe są warianty pośrednie, w których mamy do czynienia z mieszanymi organizmami z zaangażowaniem firmy zlecającej obsługę procesów i firm wykonujących usługę[11]. Wszystkie te zmiany mają na celu w pierwszej kolejności obniżkę kosztów świadczenia określonych usług, do czego zmusza globalna konkurencja, szczególnie gdy mowa o firmach działających na rynkach międzynarodowych, mających wiele lokalizacji, często na różnych kontynentach, ale także ważne są inne motywy, jak: wzrost wartości firmy, wykorzystanie wiedzy niedostępnej w firmie, ale możliwej do uzyskania na rynku itp. Niezmiernie ważną decyzją w tym momencie jest rozstrzygnięcie, czy tworzyć własne centra, czy *outsourcingować* procesy. Na ogół przyjmuje się, że pierwszy przypadek jest korzystniejszy, gdy zlecenie na zewnątrz pewnych funkcji mogłoby zaszkodzić reputacji, wpłynąć negatywnie na jakość usług w ramach korporacji oraz bezpieczeństwo inwestorów, pozwala na wykorzystanie potencjału kapitału ludzkiego (najlepsi fachowcy, ciągłe podnoszenie kwalifikacji), zabezpiecza przed potencjalnym ryzykiem. Wydzielenie jest korzystne, gdy daje możliwość obniżki kosztów usługi, zmniejszenia zatrudnienia, uelastycznienia warunków świadczenia usługi, zmniejszenia zapotrzebowania na inwestycje, dostępu do wiedzy oraz upraszczania struktury i procedur organizacyjnych.

---

[10] Zob. S.M. Szukalski, *Transgraniczny transfer usług biznesowych. Potencjał i szanse polskiej gospodarki*, Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica nr 213, 2007.

[11] Szerzej na ten temat: D. Ciesielska, *Offshoring usług*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2009.

Bez względu na to, w jakiej formie tworzone będzie centrum usług, przygotowanie do jego utworzenia wymaga całego szeregu działań, wśród których na pierwsze miejsce wysuwa się procesowe podejście do organizacji i prowadzenia biznesu, czyli konieczne jest zdefiniowanie procesów, ich identyfikacja oraz wartościowanie. Myślenie procesowe to najbardziej skuteczna forma analizy logiki funkcjonowania organizacji. To podejście wymaga nie tylko zidentyfikowania i opisania procesów, ale także określenia ich kolejności i wzajemnego oddziaływania, definiowania kryteriów i metod zapewnienia skuteczności przebiegu procesów oraz ich kontroli, zapewnienia zasobów i informacji niezbędnych do przebiegu procesów, a także wypracowania metod mierzenia, monitorowania i analizy procesów.

Wprowadzanie jednolitych rutyn administracyjnych w firmach działających na różnych rynkach wymaga standaryzacji procesów. Przy czym nie polega to na ich prostej centralizacji, ale na przebudowie całego systemu funkcjonowania firm. Dotyczy to procesów zarządczych oraz obejmujących operacyjne działanie, takie jak: planowanie, fakturowanie, przyjmowanie zamówień itp.

Można zatem powiedzieć, że centrum usług wspólnych to sposób organizacji i prowadzenia biznesu w globalnej gospodarce polegający na wsparciu procesów biznesowych organizacji poprzez centralizację i standaryzację: procesów, systemów, służb i zarządzania. Są to jednostki, w których prowadzi się zoptymalizowane i zestandaryzowane procesy wsparcia biznesowego, ich powstanie wymaga zmian w funkcjonowaniu podmiotów. Te niezależne organizacyjnie jednostki usługowe koncentrują się na satysfakcji klienta wewnętrznego (gdy placówki te są tworzone w ramach korporacji) lub klienta zewnętrznego (gdy świadczą usług na rzecz innych podmiotów). Tworzenie centrów usług ma sens wówczas, gdy:

- korporacja ma wiele lokalizacji, dużą liczbę spółek zależnych i oddziałów, z których każdy realizuje we własnym zakresie funkcje wsparcia (faktury, zamówienia, płatności, HR), a centrum pozwala na redukcję funkcji powielanych w oddziałach i skoncentrowanie ich w jednym miejscu, co w konsekwencji daje możliwość obniżki kosztów bezpośrednich oraz wykorzystania korzyści skali świadczonych usług;
- CUW łączy scentralizowany model operacyjny korporacji z lepszą obsługą klientów biznesowych i wyższą jakością usług;
- poszczególne firmy mają procesy niezestandaryzowane, działają przy braku najlepszych praktyk biznesowych i wymiany doświadczeń, są

procesami rutynowymi wykonywanymi we wszystkich jednostkach organizacji (księgowość);
- możliwe są do realizacji usługi świadczone na odległość przy zastosowaniu systemu ICT, nie wymagają bezpośredniego kontaktu między usługodawcą a usługobiorcą (obsługa reklamacji, doradztwo techniczne, badania rynku itp.);
- zawierają wysoki udział informacji i nowoczesnej wiedzy (usługi eksperckie, związane z obsługą partnerów biznesowych);
- dają szansę na wzrost wartości firmy, lepsze zarządzanie finansami, skoncentrowanie się na kluczowych kompetencjach poprzez redukcję zadań administracyjnych.

Warto pamiętać także o korzyściach stosowania CUW na poziomie operacyjnym, które na przykład w księgowości sprowadzają się do poprawy jakości obsługi procesów administracyjnych (w tym finansowych) poprzez standaryzację i centralizację procesów, zapewnienie spójności procesów w ramach korporacji, poprawę systemu kontroli wewnętrznej i zgodności z wewnętrznymi i zewnętrznymi wymogami. CUW zapewniają trwały i ciągły proces podnoszenia kwalifikacji i ulepszania procesów – centralnie łatwiejszy do zarządzania, połączenie roli i funkcji finansów z pozostałymi procesami biznesowymi w ramach korporacji, wykorzystanie lokalnych zespołów finansowych do wsparcia procesów biznesowych przez przesuniecie ich do obsługi klienta, zwiększenie użyteczności programu SAP – maksymalizacja wykorzystania inwestycji.

Celem tworzenia centrum księgowego jest przede wszystkim centralizacja i standaryzacja systemu prowadzenia księgowości i wszystkich procesów finansowych. Na ogół motywem tworzenia centrum jest przede wszystkim poszukiwanie sposobu na zwiększenie sprzedaży produktów, zdobywanie rynków, a co za tym idzie zyskowności i wzrastającej stopy zwrotu z akcji dla inwestorów. Bardzo często firmy, które takie centrum tworzą, są liderami rynkowymi, mają więc niewielkie możliwości w obszarze sprzedaży i zwiększenia rozpoznawalności marki na rynku, dlatego szukają innych metod wzrostu efektywności, poszukują innych, innowacyjnych metod działania. Taki jest sens tworzenia CUW, któremu często towarzyszy delokalizacja potencjału, w takie miejsce, gdzie są odpowiednio kwalifikowane i tańsze niż w kraju macierzystym zasoby pracy, odpowiednia infrastruktura, bezpieczeństwo biznesowe itp. Zakres transformacji procesów jest definiowany w zależ-

ności od lokalizacji, specyfikacji spółki. Na ogół są to procesy: prowadzenie księgi głównej i raportowanie, księgowość kosztów, środki trwałe, treasury, parametryzacja systemu, księgowość zobowiązań, rozliczanie podróży służbowych, podatki lokalne, płace, rozliczanie wydatków gotówkowych, audyt wewnętrzny, budżetowanie i planowanie.

Uruchomienie centrum usług obejmuje kilka faz: analiza (czas trwania 2-3 miesiące), projekt (3-5 miesięcy), budowa (6-12 miesięcy), uruchomienie (2-16 miesięcy), zaś samo przygotowanie i budowa centrum obejmuje szereg procesów. Niezbędne działania to: zdefiniowanie wizji centrum usług i przyjęcia celów strategicznych, opracowanie modelu operacyjnego i planu implementacji projekt procesów biznesowych (struktura organizacyjna, plan zatrudnienia, szkolenia), właściwa migracja.

W praktyce spotyka się trzy modele. Pierwszy polega na jednoczesnej centralizacji funkcji i procesów usługowych oraz utworzeniu centrum, drugi obejmuje budowę centrum, a potem transformację procesów, co pozwala na szybkie utworzenie centrum, jednakże optymalizacja procesów następuje z opóźnieniem, trzeci – najpierw zmiana procesowa, a potem przenoszenie usług do centrum, co wymaga dłuższego czasu na wdrożenie zmian. Odnosząc się do samego procesu migracji i delokalizacji procesów na inne kontynenty, do innych krajów, konieczne jest przeprowadzenie określonych procedur zarówno w firmach produkcyjnych, jak i tam, gdzie dany proces jest przenoszony. Mowa tutaj m.in. o takich działaniach, jak:

- analiza procesów biznesowych w krajach migrowanych – przygotowanie katalogu operacyjnych działań SOM (*Standard Operating Model*);
- analiza potrzeb i budowa zespołu migracyjnego oraz zespołów wspierających – FTE Analysis – (*Full Time Equivalent Analysis*) – rozmowy z zespołami lokalnymi;
- czas migracji – budowa kalendarzy procesu;
- kultura i warunki socjalne krajów migrowanych – katalog trudnych pytań (*Migration Code of Conduct*), przezwyciężanie różnic kulturowych;
- procesy negocjacyjne z zespołem lokalnym – negocjacje ze związkami zawodowymi – ustalenie katalogu możliwości i ograniczeń, budowa pakietów socjalnych dla osób zwalnianych (w firmach, gdzie likwiduje się działy księgowości);

- proces rekrutacji zespołu do nowego centrum – wymagania, kwalifikacje, podział funkcji członków zespołu;
- organizacja pobytu w kraju migrowanym – *kick off meeting;*
- szkolenia wewnętrzne przed rozpoczęciem migracji;
- określenie funkcji i obowiązków członków zespołu – *manager projektu* i *team leader*;
- proces migracji – przygotowanie dokumentacji – *workshadower book*;
- zarządzanie procesem podczas trwania migracji – analiza poszczególnych etapów zaawansowania, analiza dokumentacji projektu – procedury opisowe procesów;
- prezentacja postępu prac i zakresu przejętych procesów przed zespołami lokalnymi – *walktrough process*[12].

3. Innowacje w centrach usług

Opis tworzenia centrum przedstawiony w poprzednim punkcie wskazuje na to, że mamy do czynienia z dwoma rodzajami innowacji. Są to innowacje procesowe oraz organizacyjne, które muszą być wsparte technologiami informacyjnymi. Innowacje w centrum usług omawiamy na przykładzie centrum usług księgowych tworzonych na potrzeby korporacji, na zasadzie *outsourcingu* wewnętrznego, tzn. spółka córka świadczy usługi na potrzeby innych spółek produkcyjnych i na potrzeby zarządcze korporacji.

Procesowy charakter innowacji oznacza zmianę procesu świadczenia usług. Centrum usług wspólnych świadczące usługi na rzecz innych jednostek funkcjonujących w ramach korporacji wymaga przede wszystkim automatyzacji i pełnej standaryzacji wszystkich procesów, których celem jest wyeliminowanie, na ile to możliwe, ingerencji pracownika w te procesy, co zapewnia pełną kontrolę nad procesem oraz daje pewność, że operacje są prowadzone automatycznie i w pełni bezpiecznie. Ponadto pozwala to na stworzenie jednolitego i zintegrowanego systemu. W centrum usług księgowych zintegrowany system księgowy oznacza, że spółki muszą go stosować we wszystkich obszarach działalności – od procesu produkcji, poprzez system zamówień, sprzedaży, logistyki i księgowości do raportowania.

[12] Na podstawie procedury jednej z firm branży chemicznej mającej swoje centrum księgowe w Polsce.

Tutaj konieczna jest identyfikacja procesów biznesowych i ich standaryzacja, która wymaga wdrożenia najlepszych standardów obejmujących procedury świadczenia usług (procesowe podejście do usług), zestandaryzowanie kontroli i oceny (mierniki), zestandaryzowanie technologii (SAP – ***S****ystems* ***A****pplications and* ***P****roducts in Data Processing* lub podobne), automatyzację, systemy przepływu dokumentacji, systemy ERP, elektroniczną wymianę danych, standardy doboru kadr i polityki kadrowej.

Na ogół pierwszym krokiem jest wdrożenie systemu SAP we wszystkich spółkach, dopiero na jego bazie tworzy się omawiany system. Głównym zadaniem przed wdrożeniem innowacji procesowej jest odpowiednie przygotowanie takiego procesu, jego opisanie i zestandaryzowanie. W ślad za tym standaryzacji wymagają przepisy wewnętrzne dotyczące prowadzenia ksiąg zarówno do potrzeb lokalnych podmiotów, jak i zarządczych. W tym drugim przypadku chodzi o stworzenie jednolitego systemu księgowego i polityki finansowej, które zapewnią zarządowi korporacji porównywalność danych bez względu na kraj, w którym dana spółka działa. Ustandaryzowany system prowadzenia ksiąg rachunkowych, jedna spójna polityka zakupów i sprzedaży oraz jednolity system raportowania to istota standaryzacji procesowej. Jeżeli jako przykład rozpatrujemy kwestię polityki zarządzania należnościami i kredytem kupieckim, to w systemie obowiązują jednolite zasady naliczania rezerwy na nieściągalne należności bez względu na to, w jakim kraju dana spółka produkcyjna jest usytuowana. Zasady księgowe dokładnie w ten sam sposób narzucają spółkom zasady prowadzenia ksiąg. Dzięki temu sporządzane sprawozdania finansowe są identyczne i bez problemu zaledwie w godzinę można skonsolidować sprawozdania firm działających w ramach korporacji w różnych częściach świata. Podobne zasady odnoszą się do kwestii rabatów dla klientów na całym świecie, co zapewnia bardzo szybki sposób porównania sprzedaży bez względu na to, w jakiej szerokości geograficznej działa spółka.

Innowacje organizacyjne związane są z przekształceniami struktur organizacyjnych i wdrażaniem zaawansowanych technik zarządzania, nowych lub zmienionych strategii działania przedsiębiorstwa. Projekt utworzenia centrum wymaga wielu zabiegów organizacyjnych i na ogół czas na jego przygotowanie to średnio dwa lata. Projekt dotyczy zmian organizacyjnych na poziomie spółek produkcyjnych, w których w konsekwencji muszą nastąpić radykalne zmiany organizacyjne. Polegają one na tym, że pewne działy zostaną zlikwidowane (księgowość, kadry), a procesy tam wykonywane zostaną przeniesione do centrum usług. Z tym związana jest także zmiana kadrowa, migracje samych procesów podlegających temu zabiegowi.

Stworzenie i wdrożenie tych wszystkich procesów wewnątrz spółek zawsze jest największym przedsięwzięciem innowacyjnym. W efekcie wdrożenia wszystkie spółki pracują na takim samym planie kont i systemie identyfikacji miejsc powstawania kosztów – jeden globalny plan kont implementowany w każdej spółce. Gdy mamy do czynienia z *offshoringiem* usług wsparcia i centrum działa w odległym kraju, to na ogół stworzony jest w każdej spółce podwójny system księgowy, gdyż oprócz księgowości na potrzeby zarządcze, czyli na potrzeby właścicieli, każda spółka prowadzi księgi handlowe według obowiązujących w danych krajach przepisów lokalnych. Idealnym narzędziem do tego jest system SAP (lub podobne), ponieważ odpowiednie jego ustawienie powoduje, że ewidencjując zdarzenia w księgach korporacyjnych, w tym samym czasie księgują się one w księgach lokalnych – jest to odpowiedni sposób parametryzacji kont księgowych. Takie zbudowanie procesów wymaga przeprowadzenia wielu analiz porównawczych obowiązujących na świecie standardów księgowych na ile przepisy lokalne różnią się od siebie (przepisy lokalne i standardy US GAAP[13], gdy mowa o korporacji amerykańskiej działającej na globalnym rynku).

Kolejny problem związany jest z zapewnieniem skutecznego systemu kontroli, szczególnie gdy procesy księgowe oparte są na różnych systemach. Firma, która jest przykładem dla naszych rozważań, jako spółka zarejestrowana w USA całą politykę finansową opiera na US GAAP, a sprawozdania finansowe podlegają publikacji na giełdzie amerykańskiej, stąd ma ona obowiązek spełniać wszystkie wymogi SOX[14], chodzi o ustawę narzucającą spółkom publikowanym na giełdzie system kontroli wewnętrznej. Zbudowanie sprawnie działającego systemu kontroli jest wyzwaniem i innowacją procesową, jak i organizacyjną. Trzeba bowiem w pierwszej kolejności, biorąc za podstawę założoną politykę finansową, stworzyć i opisać wszystkie kontrole, jakie musza być przeprowadzone, zanim księgi za dany okres sprawozdawczy zostaną zamknięte. To daje podstawę do sprawdzenia poprawności prowadzenia ksiąg w każdym kraju, w którym spółka działa. Aby również pro-

[13] US GAPP to amerykańskie standardy rachunkowości.

[14] SOX lub SarOx to ustawa Sarbanesa-Oxleya uchwalona w lipcu 2002 roku przez Kongres Stanów Zjednoczonych jako konsekwencja afer Enronu i WorldComu, które spowodowały spadek zaufania inwestorów do doradców inwestycyjnych, audytorów, notowanych spółek. Ustawa podnosi wymagania w zakresie efektywności kontroli wewnętrznej, co ma odbudować zaufanie inwestorów do rynków finansowych, zarządów spółek giełdowych oraz audytorów doradców finansowych poprzez poprawę jakości i wiarygodności sprawozdawczości finansowej, a także podniesienie efektywności kontroli wewnętrznej w spółkach.

ces był sprawny, a wyniki kontroli dostępne dla właścicieli, należało stworzyć na bazie SAP specjalne narzędzie, które ma na celu zapewnienie poprawności przeprowadzanych kontroli i zapewnienie właścicieli, że biznes jest prowadzony zgodnie z polityką koncernu. Kontrole SOX przeprowadzane są każdego miesiąca przed zamknięciem kont. To oznacza, że nie ma możliwości, by w księgach znalazło sie coś niewytłumaczalnego. Na dodatek wszystkie te kontrole mogą być robione zdalnie. W systemie księgowym przy każdym księgowaniu załączony jest w postaci PDF skan oryginalnego dokumentu oraz zachowana jest pełna ścieżka obiegu dokumentu i lista kolejnych osób, które miały do czynienia z dokumentem, jak również lista osób, które zaakceptowały dany koszt. To innowacyjność procesowa.

Inny przykład: zastosowanie nakładki na system SAP umożliwia księgowanie faktur bez użycia dokumentów papierowych, a jedynie w wersji elektronicznej, jak również później po zaksięgowaniu elektroniczną ich archiwizację. Do tego niezbędne jest stworzenie centrum scaningu, co oznacza, że wszyscy dostawcy z całego świata wysyłają w jedno miejsce wszystkie faktury, gdzie są one skanowane i przesyłane wewnętrznym systemem do spółek lokalnych do aprobaty i podania dekretacji księgowej. Spółki robią to elektronicznie w systemie, tak przygotowany dokument trafia do centrum usług księgowych. Nie ma w tym procesie papieru. Automatyzacja procesów powoduje również, że w każdej chwili można wygenerować raporty pokazujące wszelkie możliwe statystyki. Jak np. ile faktur jest zeskanowanych, ile czeka na akceptację przez spółki lokalnie, ile jest zaakceptowanych i ile zaksięgowanych. To sprawia, że praca centrum jest mierzalna.

Przygotowanie takiego procesu i ustawienie oraz opisanie go to chyba największa innowacja organizacyjna i procesowa. Rozwój procesów oznacza coraz większą automatyzację pracy w centrum, co sprawia, że centra będą zwiększały zakresy swoich usług bez zwiększania liczby zatrudnionych. Zatrudnieni mogą być wykorzystani do przygotowania kolejnych procesów migracyjnych, analizy danych i kontroli procesów.

Drugi model centrów usług polega na tworzeniu centrów *outsourcingowych* i świadczeniu określonych usług na rzecz podmiotów zewnętrznych. Tutaj także następują procesy standaryzacji i zmiany organizacyjnej. Proces taki ma na ogół trzy zasadnicze fazy. Pierwsza związana jest z analizą modelu funkcjonalnego, analizą kosztów infrastruktury i kosztów operacyjnych dotychczasowego działania firmy zleceniodawcy. Czas trwania tej fazy procesu zależy od stopnia skomplikowania procesu i oczekiwań klienta.

Po zakończeniu procedury diagnostycznej kolejna faza to zdefiniowanie nowego modelu funkcjonalnego uwzględniającego nową organizację, przepływ informacji oraz infrastrukturę IT przy udziale i w efekcie końcowym akceptacji projektu. Ta faza kończy się podpisaniem stosownej umowy na wykonywanie usługi.

Kolejny etap obejmuje realizację projektu. Proces zaczyna się od powołania zespołów projektowych, komitetu sterującego i spotkania inicjującego pracę, dzięki temu łatwiejsza jest współpraca i sprawniejsza komunikacja między zespołami. Elementem dalszego działania jest budowanie i testowanie rozwiązań oraz redukcja błędów. W ramach tego etapu odbywała się migracja danych. Samo uruchomienie nowych usług jest najbardziej niebezpieczne, na ogół wiele czynności wykonywanych jest zarówno w starym, jak i nowym systemie.

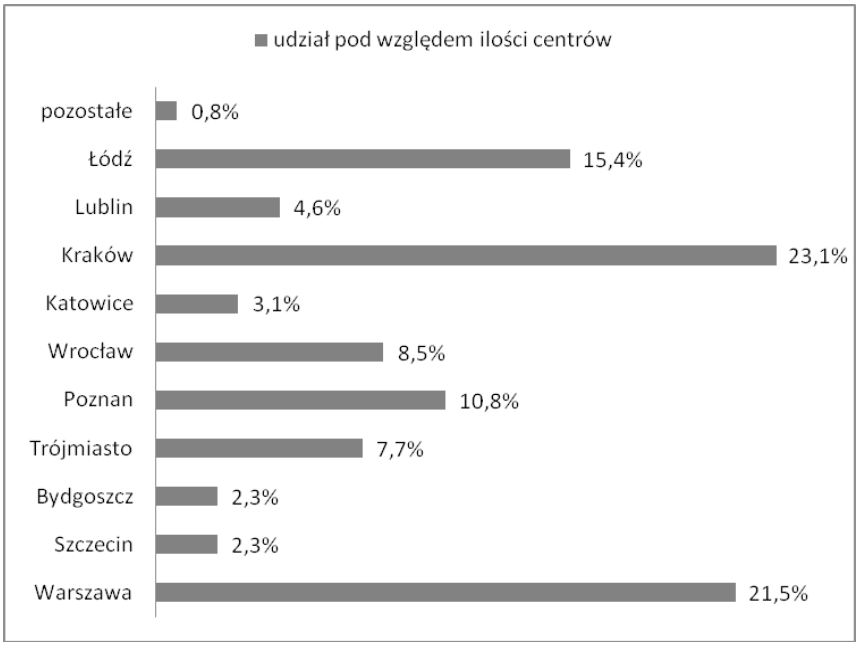
Przykładem takiego modelu jest usługa *outsourcingu* płacowego świadczona przez ADP Polska (córka amerykańskiego koncernu zajmującego się obsługą funkcji płacowych) świadczona od 2007 roku dla przedsiębiorstwa Castorama15. Dziś ADP Polska obsługuje 8,1 tys. pracowników Castoramy z 40 lokalizacji w Polsce. Klient otrzymuje listy płac i paski płacowe oraz wymaganą prawem dokumentację. Sprawuje również kontrolę nad danymi i zarządza wynagrodzeniami. Zanim do tego doszło, obie firmy przeszły ponaddwuletni proces przygotowania. Korzyści, jakie ma Castorama z tej formy obsługi sfery płacowej, to standaryzacja raportów, które do tej pory często były wykonywane w różny sposób w zależności od lokalizacji. Dzięki nowemu systemowi istnieje jeden rodzaj umów, świadectw pracy i zaświadczeń we wszystkich lokalizacjach firmy. System został przygotowany w ten sposób, by ograniczyć możliwość popełnienia błędu przez użytkownika. Klient miał możliwość obniżki kosztów operacyjnych związanych z IT. Według informacji ADP powody, dla których klient zdecydował się w 2005 roku na skorzystanie z usług operatora *outsourcingowego* wynikały z dynamicznego rozwoju firmy, szybkiego przyrostu liczby zatrudnionych, niewydolności dotychczasowego systemu, rozproszenia i powielania czynności naliczania płac (40 lokalizacji). Dziś omawiana firma korzysta z rozwiązań ADP, użytkując je, jakby były one jej własnym systemem. Od początku ma do dyspozycji pracownika, który pilotuje system i jest odpowiedzialny za kierowanie zespołem.

---

[15] Na podstawie danych zawartych na stronie ADP http://www.adp.pl/case_castorama.cfm (7.09.2010).

4. Zagraniczne centra usług wspólnych w Polsce

Centra usług rozwijają się w Polsce dynamicznie. Według szacunków obecnie działa już około 300 takich firm, z czego ponad 130 to centra korporacji transnarodowych. Przyrost jest ogromny, bowiem jeszcze 2-3 lata temu szacunki mówiły o 70 centrach. W sektorze zatrudnionych jest ponad 40 tys. osób, a w najbliższym czasie ma ich być 70 tys.[16]



Rys. 1. Lokalizacja zagranicznych centrów w Polsce

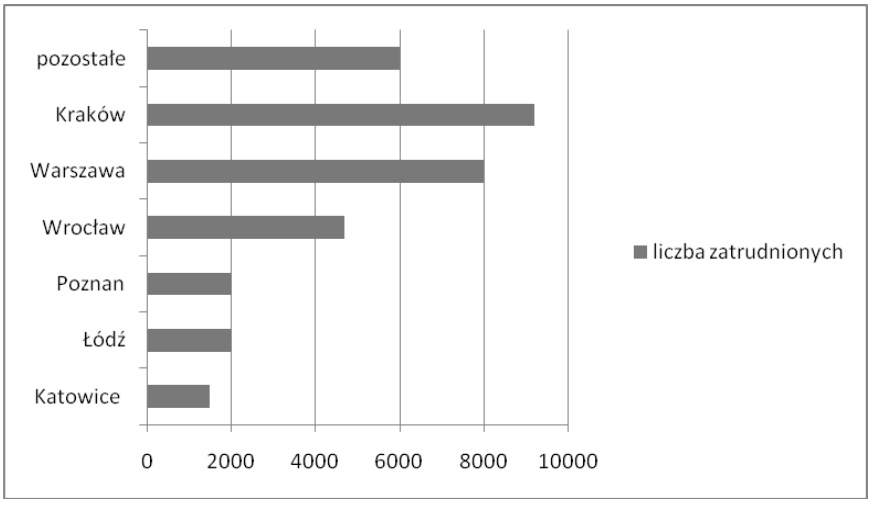
Źródło: szacunki własne oraz raport ABSL..., dz. cyt.

Obecnie według szacunków ABSL[17] w Polsce działają 132 centra usług zatrudniające ponad 33 tys. osób, z czego 78 z nich to centra *outsourcingu* procesów biznesowych, a 54 to centra usług wspólnych, będące własnością korporacji (SSC), gdyby uwzględnić centra IT, to ich liczba wzrasta do 181. W fazie organizacji jest kolejnych siedem centrów. Wartość tego rynku sza-

[16] Powstało nawet stowarzyszenie centrów ABSL – Association of Business Service Leaders in Poland. Członkami tego stowarzyszenia są takie korporacje, jak Hewlett-Packard, Capgemini, Thomson Reuters, UBS, Franklin Templeton, Geoban, Infosys, oraz inne centra świadczące usługi wewnątrz własnych korporacji (SSC) lub dostarczające podobne usługi klientom zewnętrznym (BPO).

[17] Dane pochodzą z raportu: Sektor SSC/BPO w Polsce, ABSL, Warszawa, wrzesień 2010.

cuje się na 3,2-3,7 mld dol. Przychody z offshoringu stanowią 57% tej kwoty, co daje udział polskiego sektora w globalnym rynku na poziomie 1,5%. Gdyby uwzględnić także polskie przedsiębiorstwa, wartość rynku wzrasta o kolejne 2 mld dol.[18] Według danych FDI Intelligence w okresie od stycznia 2003 r. do kwietnia 2009. Polska była szóstym najważniejszym rynkiem docelowym świata pod względem liczby projektów greenfield z sektora BPO (78 projektów). Polska ze względu na potencjał studentów, zasoby i jakość pracy (znajomość języków obcych, dobre wykształcenie) oraz położenie w rankingach lokalizacji CUW zajmuje czołowe miejsce w świecie, a w Europie Środkowo-Wschodniej w szczególności.



Rys. 2. Szacunkowa liczba zatrudnionych w CUW

Żródło: szacunki własne oraz raport ABSL..., dz. cyt.

Stwarzając warunki do lokowania centrów, należy pamiętać, że:

– Firmy poszukując lokalizacji, rozpatrują takie czynniki, jak: dostępność i jakość pracowników znających języki obce, koszty pracy, infrastruktura komunikacyjna, infrastruktura biurowa, jakość obsługi inwestorów zagranicznych w danym mieście, wizerunek miasta, jakość życia, zachęty inwestycyjne, bezpieczeństwo ekonomiczno-polityczne, elastyczność i bezpieczeństwo rynku pracy – *flexicurity*, bliskość kulturowa.

[18] Tamże.

– Lokalizacja centrum to na ogół wieloetapowy i wielomiesięczny okres przygotowania do uruchomienia centrum usług, o czym pisaliśmy wcześniej, dlatego chcąc pozyskiwać firmy za klika lat, musimy działać dziś.

Badania własne[19] zagranicznych centrów usług w Polsce wskazują na to, że:

– Wszystkie badane centra są własnością kapitału zagranicznego, 80% z nich świadczy szeroko ujmowane usługi księgowe (do księgi ogólnej, po zobowiązania), ale także inne (obok księgowych), takie jak: usługi zarządzania korporacyjnego, usługi zarządzania personelem.
– W momencie uruchamiania działalności firmy zatrudniały kilkanaście osób (10-20), obecnie średnie zatrudnienie to ponad 250 osób, wszystkie firmy deklarują zwiększenie zatrudnienia, średnia dla badanej grupy wynosi 260 osób.
– Większość firm (78%) obsługuje korporację macierzystą, jedynie 11% firm oprócz przedsiębiorstwa macierzystego obsługuje także innych partnerów, 11% deklaruje świadczenie usług na zasadzie *outsourcingu*.
– Deklarowane motywy uruchomienia centrum w Polsce to: niższe koszty, dostępność siły roboczej, znajomość języków.
– Z ankiety wynika, że w 33% przypadków przygotowanie do przeniesienia usług trwały powyżej 2 lat, tyle samo – do roku i powyżej 3 lat.
– 80% respondentów oceniło pozytywnie inwestowanie w Polsce i w regionach swoich polskich lokalizacji; na ogół centra współpracują z instytucjami regionalnymi, takimi jak: szkoły wyższe (deklarują wszyscy badani), urzędy pracy (56% badanych), firmy konsultingowe (56%), urzędy regionalne (44%), deweloperzy (11%).

Skutki delokalizacji zagranicznych centrów usług wspólnych to przede wszystkim pozytywny wpływ na środowisko biznesowe przez:

– rozwój niezależnych krajowych dostawców usług szczególnie z sektora informacyjnego nastawionych na świadczenie zaawansowanych usług i z czasem rozwijających się sieci także w innych krajach;
– rozwój infrastruktury IT umożliwiający włączenie się coraz większej liczby osób w budowę gospodarki opartej na wiedzy i budowę społeczeństwa informacyjnego;

[19] S.M. Szukalski, *Zagraniczne centra usług w Polsce. Aspekty teoretyczne i empiryczn*e, badania w ramach grantu UŁ 2010.

- wzmocnienie bodźców do rozwoju usług *outsourcingowych*, dostrzeganie korzyści, jakie przynosi *outsourcing* funkcji usługowych, głównie przez wykorzystanie doświadczeń firm zagranicznych[20];
- zwiększenie konkurencyjności gospodarki regionu;
- wzrost znaczenia kraju jako partnera biznesowego w globalnej gospodarce;
- brak ubocznych skutków zewnętrznych (czyste środowisko).

Można mówić także o skutkach pośrednich związanych z wystąpieniem tzw. efektów mnożnikowych lokalizacji centrów, ponieważ wzrost zatrudnienia w tych placówkach prowadzi do zwiększenia zatrudnienia w sektorach zaopatrującego CUW, to także wzrost konsumpcji ze strony pracowników. Z badań wynika[21], że przyrost tysiąca miejsc pracy w CUW powoduje powstanie 110 miejsc w otoczeniu sektora; szacuje się, że w otoczeniu sektora w 2009 roku w Warszawie przyrosło 1,8 tys. miejsc pracy, zaś w 2010 wzrost wyniesie 2,1 tys. miejsc; dla Polski łącznie szacunki wyniosły odpowiednio 8,9 tys. miejsc i 10,5 tys. miejsc pracy. Do tej grupy skutków zaliczyć można także: wpływy z podatku dochodowego od osób fizycznych, podatku od nieruchomości, wpływ na społeczność lokalną poprzez działania w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu.

Niezwykle istotną rzeczą jest stopień zintegrowania centrum usług z lokalnym środowiskiem. Im większy posiada udział lokalnych dostawców/usługodawców, im więcej relacji z instytucjami publicznymi, instytucjami otoczeniami biznesu, organizacjami biznesowymi, uczelniami wyższymi, jednostkami badawczo-rozwojowymi, im więcej pracowników centrum, jego menedżerów pochodzi z danego regionu, tym bardziej zakorzenione jest centrum w danym środowisku biznesowym i tym mniejsza podatność na realokację centrum. Trwałość lokalizacji centrum zwiększa się także wraz ze wzrostem jego kompetencji, czyli chodzi tutaj o liczbę obsługiwanych klientów, zasięg geograficzny, stopień zaawansowania obsługiwanych procesów oraz zakorzenienie w lokalnym środowisku.

---

[20] Jako przykład można podać CUW ORLEN Księgowość Sp. z o.o. Spółka powstała w czerwcu 2006 roku wskutek wyodrębnienia działów księgowych z Polskiego Koncernu Naftowego ORLEN S.A. Spółka świadczy kompleksową obsługę księgową dla PKN ORLEN S.A. oraz 14 spółek należących do Grupy Kapitałowej PKN ORLEN.

[21] G. Micek, J. Działek, J. Górecki, *Centra usług w Krakowie i ich relacje z otoczeniem*, Wyd. UJ, Kraków 2010, cyt. za: raport ABSL..., dz. cyt., s. 40.

Wspieranie inicjatyw lokalizacyjnych sprzyja w konsekwencji lokalizacji centrum. Tutaj warto zauważyć inicjatywę polskiego rządu w kierunku wspierania inicjatyw tworzenia centrów, czego dowodem jest przyjecie przez Radę Ministrów uchwały dotyczącej ustanowienia trzech programów wieloletnich: a) „Wsparcie finansowe inwestycji realizowanej przez Citibank International Plc Oddział w Polsce z siedzibą w Warszawie pod nazwą: Centrum Doskonałości Procesów Biznesowych, w latach 2010-2012"; b) „Wsparcie finansowe inwestycji realizowanej w Gdyni i we Wrocławiu przez Geoban S.A. Oddział w Polsce pod nazwą: Centrum Usług, w latach 2010 i 2011"; c) „Wsparcie finansowe inwestycji realizowanej przez Tieto Poland Sp. z o.o. we Wrocławiu i w Szczecinie pod nazwą: Centrum Badawczo-Rozwojowe, w latach 2010 i 2011"[22].

Podsumowanie

Centra usług wspólnych to dynamicznie rozwijający się model zarządzania biznesem globalnym, który będzie się dalej rozwijał. Polska jest w dalszym ciągu atrakcyjnym miejscem do lokowania tego typu usług. Korzyści dla krajowego biznesu to rozwój niezależnych krajowych dostawców usług szczególnie z sektora informacyjnego nastawionych na świadczenie zaawansowanych usług i z czasem rozwijających się sieci także w innych krajach. Konieczne jest dyskontowanie dotychczasowych doświadczeń firm lokujących CUW w Polsce w celu przyciągania inwestorów zagranicznych.

Uwaga druga, to stosunkowo nowe zjawisko wymaga większego zainteresowania naukowego, ponieważ jest interesującym obszarem badawczym.

Literatura

Ciesielska D., *Offshoring usług*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2009;

Cyrek M., *Rozwój sektora usług w Polsce determinantą tworzenia miejsc pracy i gospodarki opartej na wiedzy*, rozprawa doktorska, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2010;

Gallouj C., Gallouj F., *Neo-Schumpeterian perspectives for Innovation in Services* [w:] Boden M., Miles I. (eds), *Services and the knowledge based economy, Continuum*, London and New York 2000;

[22] Ze strony Ministerstwa Gospodarki.

Jagielski M., *Innowacje w sferze usług*, ZN Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Zeszyt 130, Prace habilitacyjne, Poznań 1993;

Komunikat KE ustanawiający wytyczne dla I rundy EQUAL 2003-10-13, Komunikat Komisji Państw Członkowskich, http://www.funduszestrukturalne.gov.pl (14.10.2010);

Micek G., Działek J., Górecki J., *Centra usług w Krakowie i ich relacje z otoczeniem*, Wyd. UJ, Kraków 2010;

Niedzielski P., Rychlik K. *Innowacje w usługach – czy można mówić o specyfice działań* [w:] A. Panasiuk, K. Rogoziński (red.), *Usługi w Polsce. Nauka, dydaktyka i praktyka wobec wyzwań przyszłości*, ZN nr 9, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Ekonomiczne Problemy Usług nr 497, Szczecin 2008;

Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data – *Oslo Manual*, third edition OECD/EC/Eurostat 2005;

Rosenberg N., *An Overviev of Innovation* [w:] The Positive Sum Strategy, National Academy Press, Washington 1986;

Schumpeter J.A., *Teoria rozwoju gospodarczego*, Warszawa 1960;

Sektor SSC/BPO w Polsce, ABSL, Warszawa, wrzesień 2010;

Szukalski S.M., *Zagraniczne centra usług w Polsce. Aspekty teoretyczne i empiryczne*, badania w ramach grantu UŁ 2010;

Szukalski S.M., *Transgraniczny transfer usług biznesowych. Potencjał i szanse polskiej gospodarki*, Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica nr 213, 2007;

www.adp.pl/case_castorama.cfm (7.09.2010).

Summary

The subjects of our interest are innovations in creation and functioning of business centers known as Shared Services Centers or Backup Services Centers. This article consists of four parts. The first presents several comments on the essence of innovation, the second one characterizes Shared Services Center and the reasons of their creation. In the third part the author tries to present the essence of innovativeness in Shared Services Centers. The last part covers the characteristics of foreign Shared Services Centers in Poland.

Translated by Stanisław M. Szukalski