

*Stanisław M. Szukalski\**

**PROCESOWE I ORGANIZACYJNE INNOWACJE  
W CENTRACH USŁUG WSPÓLNYCH<sup>1</sup>**

**WPROWADZENIE**

Przymus konkurencyjności, poszukiwanie źródeł obniżki kosztów, szczególnie silnie dostrzegane w korporacjach ponadnarodowych jest impulsem do poszukiwania nowych rozwiązań biznesowych. W opracowaniu podjęto problem innowacji w usługach biznesowych związanych z tworzeniem i funkcjonowaniem centrów usług wspólnych – CUW (usług wsparcia)<sup>2</sup>. Składa się ono z czterech części. W pierwszej, przedstawiono kilka uwag na temat innowacji w usługach, w drugiej podjęto próbę przedstawienia istoty innowacyjności w centrach usług wspólnych. Trzecia część poświęcona jest innowacjom procesowym i organizacyjnym w centrach księgowych. Ostatni fragment opracowania dotyczy charakterystyki zagranicznych centrów usług wspólnych w Polsce.

**INNOWACJE W USŁUGACH – KILKA UWAG**

Innowacje rozumiemy, zgodnie z metodologią OSLO<sup>3</sup> jako: „wdrożenie nowego lub znacznie ulepszanego produktu (dobra lub usługi), procesu, nowej metody marketingowej, lub nowej metody organizacji w praktyce biznesowej, w miejscu pracy i w stosunkach zewnętrznych”. Czyli rozróżniamy: innowacje produktowe (*product innovation*), procesowe (*process innovation*), organizacyjne (*organisational innovation*) i marketingowe (*marketing*

---

\* Prof. dr hab., Uniwersytet Łódzki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Instytut Ekonomii, Katedra Makroekonomii.

<sup>1</sup> Artykuł powstał w ramach dotacji przyznanej Katedrze Makroekonomii UŁ na zadanie: *Funkcjonowanie sektora BPO w gospodarce*.

<sup>2</sup> Te dwa pojęcia używamy zamiennie, traktując je jako równoznaczne.

<sup>3</sup> *Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data – Oslo Manual*, third edition (OECD/EC/Eurostat, 2005).

*innovation*). Warto zauważyć, iż to podejście koresponduje z ujęciem J. Schumpetera, który w 1912 roku przedstawił przypadki pojawiania się nowych kombinacji zasobów materialnych i produkcyjnej siły człowieka nazwane później innowacjami. Oto one:

- wytworzenie nowego produktu lub wprowadzenie na rynek towarów o nowych właściwościach,
- zastosowanie nowej metody produkcyjnej,
- znalezienie nowego rynku zbytu,
- zdobycie nowych źródeł surowców, wprowadzenie nowej organizacji<sup>4</sup>.

Klasyczna teoria innowacji odnosi się przede wszystkim do sektora produkcji materialnej, jednakże takie ujęcie jest dziś anachroniczne, w wielu gospodarkach bowiem 70% PKB wytwarzane jest w sektorze usług. Problem innowacji w usługach doczekał się wprawdzie szerokiej literatury<sup>5</sup>, ale ciągle jeszcze, zdaniem autora, nie jest dostatecznie zbadanym obszarem, m.in. dlatego, iż brak jest powszechnie przyjętych standardów metodycznych dotyczących badań statystycznych innowacji w usługach<sup>6</sup>.

Innowacje w usługach rozumiemy jako przedsięwzięcie, które polega na zastosowaniu w aktywności podmiotów usługowych nowego rozwiązania, które zmienia kształt i strukturę czynników usługotwórczych tworzących realną i organizacyjną warstwę procesu świadczenia usług. Współcześnie innowacje stały się kluczowym czynnikiem konkurencyjności przedsiębiorstw usługowych. Wiedza wzmacnia usługi (np. rozwój oprogramowania, profesjonalne szkolenia i konsultacje) oraz sprawia, że są one dynamicznym źródłem innowacji dla innych sektorów. Innowacje podnoszą standard usług oraz wpływają na ich lepsze dostosowanie do potrzeb nabywców. Mają one w większości przypadków charakter innowacji nietechnicznych, ale wskutek dyfuzji technik informacyjnych i telekomunikacyjnych (ICT), zmienił się charakter niektórych usług, formy ich świadczenia, a tym samym przyspieszyła procesy usługowe zarówno w wymiarze krajowym jak i międzynarodowym. Nowe technologie dały możliwość ekspansji na rynki trzecie, co jest wyrazem i przejawem

---

<sup>4</sup> J. A. Schumpeter, *Teoria rozwoju gospodarczego*, Warszawa 1960, s. 104.

<sup>5</sup> Dla przykładu: C. Gallouj, F. Gallouj, *Neo-Schumpeterian perspectives for Innovation in Services*, [in:] M. Boden, I. Miles (eds.), *Services and the knowledge based economy*, Continuum, London and New York 2000; P. Niedzielski, K. Rychlik, *Innowacje w usługach - czy można mówić o specyfice działań*, [w:] *Usługi w Polsce. Nauka, dydaktyka i praktyka wobec wyzwań przyszłości*, A. Panasiuk, K. Rogoziński (red.), ZN nr 9, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 497, *Ekonomiczne problemy usług*, Szczecin 2008; M. Jagielski, *Innowacje w sferze usług*, ZN AE w Poznaniu, Zeszyt 130, Prace habilitacyjne, Poznań 1993.

<sup>6</sup> 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.

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<sup>7</sup>.

ICT umożliwiają rozwój tej sfery usług na szeroką skalę w wymiarze globalnym. Dzięki temu korporacje transnarodowe mogą organizować swoje wewnętrzne centra usług obsługujące jednostki zlokalizowane w różnych krajach, różnych częściach świata i wskutek czego uzyskują możliwość optymalizacji procesów, obniżania kosztów działalności, podnoszenia efektywności ich świadczenia.

Cechą współczesnych innowacji jest:

- wzrost znaczenia innowacyjności nietechnicznej (organizacyjne, marketingowe, kulturowe), stały się one kluczowym czynnikiem konkurencyjności przedsiębiorstw, także usługowych,
- wzrost znaczenia „otwartej innowacyjności” – *Open Innovation*, (łączenie zasobów innowacyjnych różnych środowisk: korporacji, uniwersytetów, konsumentów do kreowania nowych rozwiązań),
- rozszerzenie innowacji inspirowanych przez użytkowników, którzy współtworzą produkty, usługi, opakowania (internet umożliwia tworzenie własnych treści, usług i produktów),
- innowacje mają czasem wyrafinowany charakter, odwołują się do zaawansowanych badań naukowych (neuroekonomia, analiza sieci społecznych, modelowanie matematyczne).

Odrebnego komentarza wymagają usługi tworzenia wiedzy, które podlegają także procesom globalizacji przez międzynarodowe projekty badawcze, *offshoring* korporacyjnych centrów usług badawczych realizowanych przez korporacje transnarodowe (KTN). Globalizacja sfery wiedzy rodzi wiele problemów, jak choćby: utrudnia prowadzenie narodowych polityk naukowo-technicznych i innowacyjnych, prowadzi do globalnego wzrostu popytu na kapitał intelektualny i stąd wynika wojna o talenty, drenaż mózgów, rodzi się problem prywatyzacji zasobów wiedzy (ochrona patentowa), otwarte modele innowacyjności komplikują zarządzanie własnością intelektualną.

W obszarze naszego zainteresowania są innowacje procesowe i organizacyjne w usługach biznesowych. Pierwsze dotyczą zmian w metodach świadczenia usług, metodach docierania z nimi do odbiorców, zwiększenie efektywności ich świadczenia.

Innowacje organizacyjne związane są z wdrażaniem nowych struktur organizacyjnych i wynikających stąd zmian w technikach zarządzania. Warunkiem jest, by zmiany te wywierały pozytywny, dający się skwantyfikować

---

<sup>7</sup> Zob. S. M. Szukalski, *Transgraniczny transfer usług biznesowych. Potencjał i szanse polskiej gospodarki*, „Acta Universitatis Lodzianensis Folia Oeconomica”, nr 213, 2007.

wpływ na wyniki przedsiębiorstwa (wzrost produktywności, zwiększenie sprzedaży).

### INNOWACJE W CENTRACH USŁUG WSPÓLNYCH

Wraz z ekspansją inwestycyjną korporacji transnarodowych powstawały globalne struktury organizacyjne z nowymi rozwiązaniami, nowymi umiejętnościami koordynowania i zarządzania pracą w rozproszonych na świecie jednostkach – spółkach córkach. Takimi strukturami są centra usług wsparcia. Tworzone są w korporacjach mających wiele lokalizacji, dużą liczbę spółek zależnych, oddziałów, z których każdy realizuje we własnym zakresie funkcje wsparcia (faktury, zamówienia, płatności, sprawy kadrowe)<sup>8</sup>.

W centrach usług 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 są tworzone w ramach korporacji) lub klienta zewnętrznego (gdy świadczą usług na rzecz innych podmiotów). 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 takie jak: wzrost wartości firmy, wykorzystanie wiedzy niedostępnej w firmie a możliwej do uzyskania na rynku itp.

Centrum pozwala na redukcję funkcji powielanych w oddziałach i skoncentrowanie ich w jednym miejscu, co w konsekwencji daje możliwość obniżki kosztów bezpośrednich oraz wykorzystanie korzyści skali świadczonych usług. Taki scentralizowany model operacyjny korporacji połączony jest z lepszą obsługą klientów biznesowych i wyższą jakością usług. Istotnym warunkiem realizacji usługi jest możliwość świadczenia ich na odległość przy zastosowaniu systemu ICT, gdy nie wymagają bezpośredniego kontaktu między usługodawcą a usługobiorcą (obsługa reklamacji, doradztwo techniczne, badania rynku itp.). Szczególne duże efekty uzyskuje się, gdy poszczególne firmy mają procesy niezestandaryzowane, działają przy braku najlepszych praktyk biznesowych i wymiany doświadczeń, są procesami rutynowymi wykonywanymi we wszystkich jednostkach organizacji (księgowość). Coraz większe znaczenie zyskują dziś usługi, które zawierają wysoki udział informacji

---

<sup>8</sup> Centra usług pojawiły się w USA na początku lat 90-tych. XX w. General Electric, Jonson&Jonson, American Express przebudowały funkcje księgowe w celu lepszej obsługi swoich spółek zlokalizowanych w świecie. W Europie CUW zaczęto organizować w połowie lat 90-tych. XX. Pionierami były firmy: Electrolux, Shell, Whirpool.

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.

Technicznie operacja polega na tym, iż albo tworzy się odrębną firmę, funkcjonującą w ramach korporacji (spółka-córka), czyli mamy do czynienia z outsourcingiem kapitałowym, która obsługuje dany proces biznesowy lub następuje przekazanie usług do odrębnie działającego operatora usług na zasadzie outsourcingu kontraktowego. Z obserwacji autora wynika, iż na ogół korporacje najpierw tworzą własne centrum, a dopiero później *outsourcinguje* się niektóre procesy (przykład: Phillips – *outsourcing* księgowości).

Na ogół przyjmuje się, iż budowa własnego centrum jest korzystniejsza 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, ciągle 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, upraszczania struktury i procedur organizacyjnych. Model ten, gdy mowa o *offshoringu* usług w praktyce oznacza budowę własnego centrum za granicą w postaci bezpośrednich inwestycji zagranicznych.

Niektórzy autorzy podstawowy podział modeli *offshoringu* uzupełniają o warianty pośrednie tj. *Joint Ventures*, *Virtual Captive*, *Build Operate Transfer*<sup>9</sup>. Pierwszy oznacza spółkę handlową zawiązaną przez firmę krajową z firmą zagraniczną lub przez firmy tylko zagraniczne na obszarze danego państwa w celu prowadzenia działalności gospodarczej.

*Virtual Captive* jest modelem hybrydowym, oznacza połączenie własności (*captive offshoring*) z możliwością korzystania z umiejętności dostawcy usługi, a także infrastruktury<sup>10</sup>. Cechą tej formy jest podział ryzyka między klientem, a dostawcą usług. Ten pierwszy może monitorować sposób świadczenia usług i wprowadzania zmian, dany proces bowiem stanowi jego własność, większość natomiast ryzyka operacyjnego znajduje się po stronie dostawcy usług, gdyż to on realizuje powierzone mu funkcje wykorzystując w tym celu własne aktywa materialne i niematerialne.

*Build Operate Transfer* obejmuje zaangażowanie firmy zewnętrznej w celu zbudowania centrum usług oraz zarządzania nim, by po kilku latach, gdy osiągnie gotowość operacyjną, oddać go klientowi (usługobiorcy). Model ten

<sup>9</sup> A. Vashistha, A. Vashistha, *The offshore nation*, Tata McGraw Hill, New York 2006, s. 90.

<sup>10</sup> P. Allen, C. Foster, *Virtual captives – the future offshoring*, *TPI Market Presentation 2006*, [www.tpi.net/pdf/webex/20060403\\_webex\\_virtualcaptivesolutions.pdf](http://www.tpi.net/pdf/webex/20060403_webex_virtualcaptivesolutions.pdf).

jest dobrym rozwiązaniem dla przedsiębiorstw nie posiadających odpowiedniej wiedzy i doświadczenia w prowadzeniu działalności *offshoringowej*, a pragnących zachować kontrolę nad procesem świadczenia usług. Daje to jednocześnie możliwość nie tylko zdobycia doświadczenia w zarządzaniu centrum, ale także umożliwia podział ryzyka z dostawcą, który obsługuje lokalną operację.

Jak wynika z powyższego wymienione działania wymagają przebudowy firm, ich restrukturyzacji organizacyjnej i procesowej. Gdy mowa o procesowym charakterze innowacji, to oznacza ona przebudowę procesu świadczenia usług w ramach korporacji oraz zwiększeniu ich efektywności. Z tym związana jest zmiana orientacji w podejściu do zarządzania, mówimy o zarządzaniu procesowym. Należy wymienić tutaj cztery komponenty:

- ujęcie procesowe – postrzeganie firmy przez pryzmat procesów,
- strukturę procesową – zdefiniowanie zespołów procesowych i właścicieli procesów,
- zadania w procesie – realizowane przez zespoły i właścicieli procesów,
- mierniki procesów – stanowiące podstawę ciągłego doskonalenia procesów.

Podstawą zmian jest wyodrębnienie i zdefiniowanie procesów, określenie kolejności ich występowania, wzajemnego oddziaływania. W dalszej kolejności konieczne jest ustalenie kryteriów i metod zapewnienia skuteczności przebiegu procesów oraz ich kontroli, wypracowania metod mierzenia, monitorowania i ich analizy, zapewnienie zasobów i informacji niezbędnych do przebiegu procesów. Dopiero analiza logiki przebiegu procesów w przedsiębiorstwie pozwala na kolejne działania polegające na standaryzacji przebiegu procesów, służb i zarządzania, technologii, a później ich centralizację. Gdy mowa o centralizacji, to nie można tutaj mówić o idei tworzenia biurokratycznych mechanizmów zarządzania, ale o przebudowie całego systemu funkcjonowania firm, w którym centrum usług jest jednostką biznesową, a nie tylko funkcją centralną. Różnica dotyczy także, lokalizacji w strukturze korporacji (na ogół odrębna spółka, a nie jedna z funkcji struktury korporacyjnej), wskaźnikowy charakter oceny efektywności działania centrum (umowy SLA – *Service Level Agreement*), inne cele (jakość usług, doskonalenie procesów).

Centrum usług wspólnych świadczące usługi na rzecz innych jednostek w ramach korporacji wymaga przede wszystkim automatyzacji i pełnej standaryzacji wszystkich procesów, której 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 operacyjnego. Dla przykładu: w centrum usług księgowych zintegrowany system księgowy oznacza, iż spółki muszą go stosować we wszystkich obszarach działalności od procesu produkcji poprzez

system zamówień, sprzedaży, logistyki, księgowości i raportowania. Bezpośrednie korzyści operacyjne utworzenia centrum to: uproszczenie procedur, eliminowanie zbędnych czynności powielanych w poszczególnych spółkach, zestandaryzowanie czynności, doskonalenie umiejętności operacyjnych. Standaryzacja działań to inaczej proces obejmujący tworzenie jednolitych praktyk, których pracownicy powinni przestrzegać w pracy. Są one opisane w postaci procedur, opisów stanowisk, instrukcji, realizacji określonych zadań i oczekiwanych zachowań.

Standaryzacji technologii służą techniki informatyczne zbudowane na systemie SAP (*Systems Applications and Products in Data Processing* lub podobne) z operacyjnymi systemami takimi jak:

1. Systemy informatyczne ERP (*Enterprise Resource Planing*) – integrują procesy przedsiębiorstwa na wszystkich jego szczeblach, umożliwiają pracę w trybie *on-line*, dzięki temu aktualizacja danych możliwa jest na bieżąco, weryfikowanie danych odbywa się w czasie rzeczywistym. ERP zawiera aplikacje do automatycznego kontaktowania się z klientami poprzez *e-mail* i faks.
2. OCR (*Optical Character Recognition*) – system do automatycznego rozpoznawania znaków, pozwala on na automatyczne wprowadzenie dokumentów księgowych.
3. *Work Flow Management* – systemy zarządzania tokiem pracy, obiegiem dokumentów, zarządzania procesami biznesowymi, elektronicznej wymiany informacji, skanowania. Zawiera narzędzia wspierające analizę wyników i raportowania, powoduje wyeliminowanie dokumentacji papierowej.
4. Metody komunikowania się (portale korporacyjne, poczta *e-mail*, wideokonferencje).

Drugim rodzajem innowacji są innowacje organizacyjne związane z wdrażaniem nowych struktur organizacyjnych i wynikających stąd zmian w technikach zarządzania, nowych lub zmienionych strategii działania przedsiębiorstwa. Zmiany organizacyjne oznaczają przekształcenia struktur organizacyjnych na poziomie spółek produkcyjnych, w których w konsekwencji pewne działy zostaną zlikwidowane (księgowość, czy kadry, działy zakupów), a procesy tam wykonywane zostaną przeniesione do centrum usług. Utworzenie centrum, nadanie mu określonych funkcji oraz różnicowanie statusu komórek i jednostek organizacyjnych to kolejna zmiana typu organizacyjnego. Przygotowanie i przeprowadzenie zmian trwa średnio dwa lata.

Nieco odmiennie wygląda procedura przenoszenia procesów w przypadku własnych centrów usług, a nieco inaczej gdy są one migrowane do całkowicie zewnętrznego operatora usług w modelu outsourcingu kontraktowego. Gdy mowa o outsourcingu kapitałowym (własne centrum), to jego uruchomienie

obejmuje kilka faz i działań organizacyjnych. Niezbędne działania to przede wszystkim:

- zdefiniowania wizji centrum usług i przyjęcia celów strategicznych,
- opracowanie modelu operacyjnego i planu implementacji projektu procesów biznesowych (struktura organizacyjna, plan zatrudnienia, szkolenia),
- właściwa migracja procesów.

Zakres merytoryczny prac obejmuje po pierwsze, analizę potencjału, która dotyczy takich kwestii jak: ocena opłacalności projektu (korzyści i koszty), budowa modelu funkcjonowania centrum, analiza lokalizacji (wybór kraju), zdefiniowanie ryzyk projektu (na poziomie wewnątrz firmy, jak i w nowej lokalizacji), opracowanie plan komunikacji i transferu informacji, przyjęcie harmonogramu wdrożenia, wstępna decyzja dotycząca lokalizacji centrum. Po drugie, opracowanie studium wykonalności projektu obejmujące m.in.: opis, podział procesów do wydzielenia ze struktur organizacji, zaprojektowanie nowej struktury organizacyjnej firmy oraz CUW, ustalenie struktury oraz kompetencji zespołu projektowego, określenie i testowanie narzędzi wykorzystywanych w realizacji projektu, zaprojektowanie procedur biznesowych w procesie świadczenia usług, określenie procedur oceny i mierzenia usług (wzór umowy o poziomie świadczenia usług – SLA), analiza regulacji prawnych itp. Po trzecie, planowanie przebiegu zmian, czyli: zatwierdzenie procesów biznesowych w zakresie świadczenia usług, systemów i nowej organizacji, ich optymalizowanie w oparciu o projekt pilotażowy, stworzenie planu wdrożenia, określenie plan migracji i wyznaczeniu kolejności wdrażania poszczególnych spółek do wspólnego serwisu, rekrutacja kadr. I wreszcie, po czwarte właściwy proces migracji obejmujący przygotowanie migracji, uruchomienie i optymalizację procesów. Jest to trudne działanie, szczególnie gdy migracja polega na delokalizacji procesów do centrum na inne kontynenty, do innych krajów. To wymaga przeprowadzenia określonych procedur zarówno w firmach produkcyjnych, jak i tam gdzie dany proces jest przenoszony. Zadania realizowane w fazie migracji przedstawiają się następująco<sup>11</sup>:

- analiza procesów biznesowych w krajach migrowanych i przygotowanie katalogu działań operacyjnych,
- analiza potrzeb i budowa zespołu migracyjnego oraz zespołów wspierających,
- budowa kalendarza procesu migracji,
- ocena kultury i warunków socjalnych krajów migrowanych – katalog trudnych pytań, przewyżczanie różnic kulturowych,

---

<sup>11</sup> Na podstawie procedury jednej z firm branży chemicznej mającej swoje centrum księgowie w Polsce.



- procesy negocjacyjne z zespołem lokalnym (np. ze związkami zawodowymi), budowa pakietów socjalnych dla osób zwalnianych (w firmach gdzie likwiduje się działy księgowości),
- rekrutacja zespołu do nowego centrum,
- szkolenia wewnętrzne przed rozpoczęciem migracji,
- organizacja pobytu w kraju migrowanym,
- określenie funkcji i obowiązków członków zespołu – *Manager Projektu* i *Team Leder*,
- 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.

W praktyce spotyka się trzy modele budowy centrum. 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 następuje zmiana procesowa, a potem przenoszenie usług do centrum, co wymaga dłuższego czasu na wdrożenie zmian.

Bez względu na charakter zmian każdy projekt migracyjny musi zawierać segmenty, określoną procedurę, których przestrzeganie jest niezbędne dla powodzenia całego procesu migracji. Są to:

1. Planowanie, monitorowanie i komunikowanie postępów projektu (*Program Management*), na który składają się m. in.: metodologia projektu migracji, procedury migracji, planowanie procesu migracji, zarządzanie ryzykiem, zmianą, stresem w trakcie procesu migracyjnego.
2. Program operacyjny procesu migracji (*Operations Management*), obejmujący: zatrudnienie i szkolenie pracowników, modele operacyjne, modele struktur zarządczych, umowy co do jakości usług, zarządzanie zespołami ludzkimi oraz infrastrukturę.
3. Zaprojektowanie i wdrożenie infrastruktury technologicznej, systemów telekomunikacyjno – informatycznych, platformy i narzędzia technologiczne (*Technology Management*).
4. Zarządzanie wiedzą (*Knowledge management*), szkolenia personelu, wdrożenie najlepszych praktyk biznesowych.
5. Ustalenie wskaźników operacyjnych oraz innych warunków kontraktu (*Contracts Management*), procedury wyliczania produktywności, umowy SLA.

A zatem, można powiedzieć, iż mamy tutaj do czynienia z transformacją w strukturze i organizacji pracy, gdzie zmienia się charakter powiązań pomiędzy elementami struktur, pojawiają się nowe ich elementy, nowe role, funkcje i cele. Ma miejsce reorganizacja kadrowa, zmiana w zarządzaniu, przeprojektowanie procesów biznesowych, usprawnienie systemów technologicznych i informatycznych wspierających przebieg procesów obsługiwanych przez centrum.

Odrębny problem to innowacyjne systemy kontroli i gwarancji usług w CUW. O gwarancji jakości mówi umowa SLA (*Service Level Agreement*) opisująca poziom usług obejmujący:

- zdefiniowanie istotnych cech usługi oraz przypisanie im określonej wartości,
- ustalenie zasad mierzenia poziomu usług.

Drugim elementem umowy jest zdefiniowanie środków zaradczych i rekompensat ewentualnej szkody powstałej w wyniku dostarczenia usług o niższej jakości. Przyjmują one formę:

- bonifikaty,
- gwarantowanych czasów reakcji i naprawy zaistniałej awarii/błędu,
- zerwania umowy, gdy usługa permanentnie posiada obniżoną jakość.

Ostatnim elementem umowy jest określenie tzw. przyczyn egzoneracyjnych ograniczających odpowiedzialność dostawcy, czyli definiuje się okoliczności pozostające poza kontrolą, niezależne od dostawcy (siła wyższa), a także działania niezgodne z normami i zasadami korzystania z danej usługi.

Drugim typem umowy jest umowa OLA (*Operational Level Agreement*) – to uzupełnienie SLA w sytuacji gdy odpowiedzialność za poszczególne etapy wykonania usługi spoczywa na różnych zespołach i zachodzi obawa, że może ona być w niewystarczający sposób określona. Inaczej mówiąc, to umowa dotyczy poziomu operacyjnego świadczenia usługi.

I wreszcie, wskaźniki KPI (*Key Performance Indicators*) pozwalające na zdefiniowanie poziomu efektywności. Pomagają wyznaczyć cele, wspierają procesy decyzyjne, ułatwiają ocenę oraz dają możliwość sprawdzenia efektywności działania poszczególnych oddziałów.

Analiza ankietowa firm zagranicznych<sup>12</sup>, które ulokowały swoje centra usług w Polsce wykazała, iż wśród czynników determinujących ich decyzje dotyczące uruchomienia centrum, były następujące:

---

<sup>12</sup> S. M. Szukalski, *Zagraniczne centra usług w Polsce. Aspekty teoretyczne i empiryczne*. Badanie w ramach grantu UŁ, Łódź 2010 oraz badania prowadzone do pracy doktorskiej M. Wodnicka, *Transgraniczny transfer usług biznesowych – korporacyjne centra usług wspólnych w Polsce*, Łódź 2010.

- poprawa funkcjonowania dzięki ujednoczeniu procesów i procedur, centralizacja procesów, wsparciu technologicznemu oraz wykwalifikowanemu personelowi,
- lepsza wewnętrzna kontrola spółek działających w różnych krajach i regionach świata w oparciu o lokalne przepisy miejsca działalności oraz większa zgodność z wymogami korporacji macierzystej,
- ujednoczenie informacji o wszystkich jednostkach organizacyjnych, niezależnie od ich lokalizacji,
- skrócenie czasu raportowania danych do spółki matki,
- redukcja kosztów,
- podwyższenie jakości usług.

Na zakończenie tego fragmentu warto zauważyć, iż korporacje budując model biznesowy zawierający CUW mają na uwadze także globalną strategię i przyszłe plany ekspansji regionalnych. Na ogół model taki tylko w 10% uwzględnia uwarunkowania regionalne, reszta to rozwiązania modelu globalnego. To umożliwi jego powielanie, szybkie jego wdrożenie i daje możliwość uwzględnienia najnowszych tendencji w budowie centrów.

#### **INNOWACJE PROCESOWE I ORGANIZACYJNE W CENTRUM USŁUG KSIĘGOWYCH**

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. Celem tworzenia centrum księgowego jest przede wszystkim centralizacja i standaryzacja systemu prowadzenia księgowości i wszystkich procesów finansowych. Zakres transformacji procesów jest definiowany w zależności od lokalizacji, specyfikacji spółki. Na ogół są to procesy: prowadzenie księgi głównej i raportowanie, księgowość kosztów, środki trwałe, parametryzacja systemu, księgowość zobowiązań, rozliczanie podróży służbowych, podatki lokalne, płace, rozliczanie wydatków gotówkowych, audyt wewnętrzny, budżetowanie i planowanie.

Procesy standaryzacji polegają na wdrożeniu najlepszych standardów obejmujących procedury świadczenia usług (procesowe podejście do usług), zestandaryzowanie kontroli i oceny (mierniki), zestandaryzowanie technologii (SAP), automatyzacja, systemy przepływu dokumentacji, systemy ERP, elektroniczna wymiana danych, standardy doboru kadr i polityki kadrowej. 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 (pisaliśmy o tym w poprzednim podrozdziale). Nie ma jednej metody w tym zakresie, firmy tworzą na ogół autorski program. 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 zapewniającego zarządowi korporacji porównywalność danych bez względu na kraj, w którym dana spółka działa. Zasady księgowe dokładnie w ten sam sposób narzucają spółkom zasady prowadzenia ksiąg. To sprawia, iż sprawozdania finansowe są identyczne, można je szybko skonsolidować w ramach korporacji. Podobne zasady odnoszą się do innych obszarów jak: rabaty, sprzedaż, należności. Stworzenie i wdrożenie tych wszystkich procesów wewnątrz spółek jest największym przedsięwzięciem innowacyjnym. W jego efekcie wszystkie spółki pracują na takim samym planie kont i systemie identyfikacji miejsc powstawania kosztów – jeden globalny plan kont implementowany w każdej spółce. W przypadku *offshoringu* usług wsparcia i gdy centrum działa w odległym kraju, to na ogół stworzony jest w każdej spółce system księgowy pozwalający zarządowi korporacji sprawować funkcje zarządcze oraz prowadzenie ksiąg handlowych wg obowiązujących w danych krajach przepisów lokalnych. System SAP (lub podobne) pozwala na zbudowanie systemu umożliwiającego ewidencję zdarzenia w księgach korporacyjnych oraz w tym samym czasie księgują się one w księgach lokalnych – jest to odpowiedni sposób parametryzacji kont księgowych. Zbudowanie takiego procesu wymaga przeprowadzenia wielu analiz porównawczych standardów księgowych obowiązujących na świecie, szczególnie gdy globalna firma notowana na nowojorskiej giełdzie księguje wg standardów US GAAP<sup>13</sup>, a swoje centrum ma zlokalizowane np. w Polsce, gdzie obowiązuje europejski system rachunkowości.

Kolejny problem związany jest z zapewnieniem skutecznego systemu kontroli, szczególnie gdy procesy księgowe oparte są o różne systemy. 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<sup>14</sup>, chodzi o ustawę narzucającą spółkom notowanym na giełdzie system kontroli wewnętrznej. Zbudowanie sprawnie działającego

---

<sup>13</sup> US GAPP to amerykańskie standardy rachunkowości.

<sup>14</sup> SOX lub *SarOx* to ustawa Sarbanesa-Oxleya uchwalona w lipcu 2002 r. przez Kongres USA 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 do inwestorów, rynków finansowych, zarządów spółek giełdowych, audytorów, doradców finansowych.

systemu kontroli jest wyzwaniem i innowacją procesową jak i organizacyjną. Trzeba bowiem w pierwszej kolejności stworzyć i opisać wszystkie kontrole jakie muszą być przeprowadzone zanim zostaną zamknięte księgi za dany okres sprawozdawczy. To daje podstawę do sprawdzenia poprawności prowadzenia ksiąg w każdym kraju, gdzie spółka działa. Dla zapewnienia sprawności oraz dostępności dla właścicieli wyników kontroli 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. Dodatkowo, wszystkie te kontrole mogą być przeprowadzone zdalnie. W systemie księgowym przy każdym księgowaniu załączony jest w postaci pdf scan oryginalnego dokumentu oraz zachowana jest pełna ścieżka obiegu dokumentu i lista osób, które miały do czynienia z dokumentem oraz te, które zaakceptowały dany koszt. To innowacyjność procesowa.

System umożliwia księgowanie faktur bez użycia dokumentów papierowych, także po zaksięgowaniu archiwizuje się je w wersji elektronicznej. Do tego celu konieczne było stworzenie centrum skanowania, do którego wysyłane są faktury i skanowane i przesyłane wewnętrznym systemem do spółek lokalnych do aprobaty i podania dekretacji księgowej, potem tak przygotowany dokument trafia do centrum usług księgowych. System pozwala na wygenerowanie w każdej chwili raportów pokazujących 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 to chyba największa innowacja organizacyjna i procesowa.

Drugi model centrów usług księgowych polega na tworzeniu centrów outsourcingowych i świadczenie określonych usług na rzecz podmiotów zewnętrznych. Przejęcie procesów wymaga odpowiedniej procedury diagnostycznej, związanej z analizą dotychczasowego modelu, 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 strukturę organizacyjną, przepływ informacji oraz infrastrukturę IT przy udziale i w efekcie końcowym akceptacji projektu. Ta faza kończy się podpisaniem umowy na wykonywanie usługi. Realizacja projektu rozpoczyna się od powołania zespołów projektowych, komitetu sterującego, spotkania inicjującego pracę. W dalszej kolejności następuje tworzenie i testowanie rozwiązań. Wtedy także odbywa się migracja danych. To najtrudniejsza faza projektu, wiele

czynności bowiem wykonywanych jest zarówno w starym jak i nowym systemie<sup>15</sup>.

### KORPORACYJNE CENTRA USŁUG WSPÓLNYCH W POLSCE<sup>16</sup>

W Polsce działa już około 300 centrów usług wsparcia, niemal 140 z nich to centra KTN, z czego 78 z nich to centra outsourcingu procesów biznesowych, zaś 54 to centra usług wspólnych będące własnością korporacji, gdyby uwzględnić centra IT to ich liczba wzrasta do 181. W fazie organizacji są kolejne. Boom na lokowanie tych organizacji w naszym kraju miał miejsce w latach 2003–2009. Wg danych FDI Intelligence Polska była szóstym co do ważności rynkiem docelowym na świecie pod względem liczby projektów *greenfield* z sektora BPO (78 projektów). W sektorze zatrudnionych jest ponad 40 tys. osób, a w najbliższym czasie ma ich być 70 tys. Atuty naszego kraju to: liczba studentów, zasoby i jakość pracy (znajomość języków obcych, dobre wykształcenie), położenie. KTN szukając warunków dla lokowania swoich centrów zwracają uwagę na: dostępność i jakość pracowników znających języki obce, koszty pracy, infrastruktura komunikacyjna i biurowa, jakość obsługi inwestorów zagranicznych, wizerunek miasta, jakość życia, zachęty inwestycyjne, bezpieczeństwo ekonomiczno-polityczne, elastyczność i bezpieczeństwo rynku pracy – "*flexicurity*", bliskość kulturowa.

Badania<sup>17</sup> zagranicznych centrów usług w Polsce wskazują na to, iż:

- badane centra są własnością kapitału zagranicznego, 80 % z nich świadczy usługi księgowo, ale także inne takie jak: usługi zarządzania korporacyjnego, usługi zarządzania personelem,
- w chwili uruchamiania centrum firmy zatrudniały kilkanaście osób (10–20), obecnie średnie zatrudnienie w CUW wynosi ponad 250 osób,

---

<sup>15</sup> Przykładem takiego modelu jest usługa outsourcingu płacowego świadczona od 2007 r. przez ADP – Polska (córka amerykańskiego koncernu zajmującego się obsługą funkcji płacowych) dla Castoramy. ADP – Polska obsługuje 8,1 tys. pracowników tej firmy z 40 lokalizacji w Polsce. Klient otrzymuje listy płac oraz wymaganą prawem dokumentację. Dzięki systemowi istnieje jeden rodzaj umów, świadectw pracy, zaświadczeń we wszystkich lokalizacjach firmy. Na podstawie danych: [http://www.adp.pl/case\\_castorama.cfm](http://www.adp.pl/case_castorama.cfm) (7.09.2010).

<sup>16</sup> Obszerne fragmenty opublikowane zostały w: S. M. Szukalski, *Korporacyjne centra badawcze i usługowe oraz wyzwania innowacyjności gospodarki polskiej*, [w:] T. Baczko (red.), *Raport o innowacyjności gospodarki Polski w 2010*, INE PAN, Warszawa 2011.

<sup>17</sup> S. M. Szukalski, *Zagraniczne centra usług w Polsce. Aspekty teoretyczne i empiryczne*, op. cit.

- 78% obsługuje korporację macierzystą, jedynie 11% firm oprócz przedsiębiorstwa macierzystego obsługuje także innych partnerów, 11% deklaruje świadczenia usług na zasadzie outsourcingu,
- deklarowane motywy uruchomienia centrum w Polsce to: niższe koszty, dostępność siły roboczej, znajomość języków,
- w 33 % przypadków przygotowanie do przeniesienia usług trwało powyżej 2 lat, tyle samo do roku i powyżej 3 lat,
- 80 % respondentów oceniło pozytywne inwestowanie w Polsce; na ogół CUW współpracują z instytucjami regionalnymi takimi jak: szkoły wyższe (deklarują wszyscy badani), urzędy pracy (56% badanych), firmy konsultingowe (56%), urzędy regionalne (44%), deweloperzy (11%).

Tworzenie centrów usług pozytywnie wpływa na środowisko biznesowe poprzez rozwój niezależnych krajowych dostawców usług sektora informacyjnego, rozwój infrastruktury ICT, wzmocnienie bodźców do rozwoju usług outsourcingowych, dostrzeganie korzyści jakie przynosi outsourcing funkcji usługowych, głównie przez wykorzystanie doświadczeń firm zagranicznych, zwiększenie konkurencyjności gospodarki regionu, wzrost znaczenia kraju jako partnera biznesowego w globalnej gospodarce. Można mówić także o skutkach pośrednich związanych z wystąpieniem tzw. efektów mnożnikowych lokalizacji centrów, wzrost zatrudnienia bowiem w tych placówkach prowadzi do zwiększenia zatrudnienia<sup>18</sup> w sektorach zaopatrujących CUW, to także wzrost popytu konsumpcyjnego ze strony pracowników.

Istotny jest stopień zintegrowania centrum usług z lokalnym środowiskiem biznesowym. 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 silniej umocowane jest ono 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, zakorzenienie w lokalnym środowisku.

---

<sup>18</sup> G. Micek, J. Działek, J. Górecki, *Centra usług w Krakowie i ich relacje z otoczeniem*, Wyd. UI, Kraków 2010 cyt za: Raport ABSL. *Sektor SSC/BPO w Polsce*, Warszawa 2010. s. 40.

### UWAGI KOŃCOWE

Tworzenie korporacyjnych centrów wsparcia biznesowego jest zjawiskiem, które będzie się prawdopodobnie nasilać. Centra usług wspólnych to dynamicznie rozwijający się model zarządzania biznesem globalnym. Ze względu na to, iż są to na ogół autorskie projekty, badanie tych procesów jest utrudnione, jednakże to stosunkowo nowe zjawisko wymaga większego zainteresowania naukowego.

### LITERATURA

- Allen P., Foster C.**, *Virtual captives – the future offshoring*, TPI Market Presentation 2006,  
[www.tpi.net/pdf/webex/20060403\\_webex\\_virtualcaptivesolutions.pdf](http://www.tpi.net/pdf/webex/20060403_webex_virtualcaptivesolutions.pdf).
- Gallouj C., Gallouj F.**, *Neo-Schumpeterian perspectives for Innovation in Services*, [in:] *Services and the knowledge based economy*, M. Boden, I. Miles (eds.), Continuum, London and New York 2000.
- Niedzielski P., Rychlik K.**, *Innowacje w usługach – czy można mówić o specyficze działań*, [w:] *Usługi w Polsce. Nauka, dydaktyka i praktyka wobec wyzwań przyszłości*, A. Panasiuk, K. Rogoziński (red.), ZN nr 9, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego nr 497, *Ekonomiczne problemy usług*, Szczecin 2008.
- Jagielski M.**, *Innowacje w sferze usług*, ZN AE w Poznaniu, Zeszyt 130, Prace habilitacyjne, Poznań 1993.
- Micek G., Działek J., Górecki J.**, *Centra usług w Krakowie i ich relacje z otoczeniem*, Wyd. UJ, Kraków 2010.
- Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data – Oslo Manual, third edition* (OECD/EC/Eurostat, 2005).
- Raport ABSL. *Sektor SSC/BPO w Polsce*, Warszawa, 2010.
- Schumpeter J. A.**, *Teoria rozwoju gospodarczego*, Warszawa 1960.
- Szukalski S. M.**, *Korporacyjne centra badawcze i usługowe oraz wyzwania innowacyjności gospodarki polskiej*, [w:] *Raport o innowacyjności gospodarki Polski w 2010*, T. Baczko (red.), INE PAN, Warszawa 2011.



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

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

*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.

**Vashistha A., Vashistha A.**, *The offshore nation*, Tata McGraw Hill, New York 2006.

*Stanisław M. Szukalski*

**PROCESS AND ORGANISATIONAL INNOVATIONS  
IN SHARED SERVICE CENTRES**

Abstract

The author of the article touches on the issue of innovations in business services connected with creation and functioning of shared service centers. Particular attention was paid to process and organisational innovations in accountancy centers. The last part of the article concerns the characteristics of foreign shared service centers in Poland.