

Wspólne wykorzystanie usługi - nowe rozwiązania informatyczne

Jan Goliński

W artykule przedstawiono nowe, coraz powszechniej stosowane rozwiązanie informatyczne. Omówiono zalety tego rodzaju przedsięwzięcia. Pokazano przykład oparty o rozwiązanie realizowane obecnie w Polsce.

1. Charakterystyka modelu

Model organizacyjny WWU (angielskie „*Sharing Services*”) polega na wydzielaniu działań roboczych i całych obszarów procesowania transakcji biznesowych z dotychczasowych podmiotów gospodarczych i konsolidowaniu ich następnie w jednym centrum procesowym w celu osiągnięcia różnorodnych korzyści: skali, lokalizacji, kosztów, etc.

W swojej istocie koncepcja ta jest nowym operacyjnym modelem realizowania funkcji globalnych i regionalnych. Jej główny wpływ dotyczy poziomu lokalnych podmiotów gospodarczych przez zmianę ich roli i w efekcie generowanie nowego globalnego i/lub regionalnego podejścia do prowadzenia biznesu.

Koncepcja „*shared services*” jest kolejnym etapem doskonalenia przez wielkie firmy ich globalnej filozofii i strategii działania. Jest to wynik dzisiejszych warunków rynkowych, zmuszających m.in. do:

- optymalizowania sieci łańcuchów dostaw,
- tworzenia centrów obsługi klienta,
- koncentrowania się na potrzebach klientów lokalnych,
- tworzenia centrów procesowania transakcji,
- identyfikowania głównych kompetencji,
- integrowania procesów biznesowych,
- wdrażania wspólnych systemów i technologii,
- centralizacji decyzji,
- ciągłego tworzenia nowych produktów,
- wdrażania e-biznesu.

Model „wspólne wykorzystanie usługi” łączy zalety scentralizowanych i zdecentralizowanych operacji przez: umożliwienie wdrożenia oszczędnej, płaskiej struktury organizacyjnej oraz uruchomienie synergii, wynikającej z integracji funkcjonalnej.

W rozwiązaniach typowych model „*shared services*” stosuje się w obszarze finansów i procesowania transakcji rutynowych. Ostatnio koncepcja została rozszerzona na, między innymi, funkcje kadrowe, obsługę klientów, łańcuchy dostaw i zamówienia.

2. Innowacyjność modelu

Model ten, w swojej ogólnej postaci, jest jakościowo radykalnie nowym rozwinięciem koncepcji znanej i od dawna stosowanej – outsourcingu. O ile jednak outsourcing polega na wydzieleniu indywidualnych działań i/lub funkcji do wykonania na zewnątrz firmy, to „*shared service*” wymaga dodatkowo niezwykle skomplikowanej i trudnej integracji, i harmonizacji tego procesu w ramach całej sieci firm. Warunkiem wstępnym jest tu, kto wie, czy nie jeszcze trudniejsza, interorganizacyjna standaryzacja procesów, które mają być realizowane wspólnie.

Próby stosowania modelu „*shared services*” są już dzisiaj, w różnych obszarach, dość liczne, jeśli uwzględniać również te najczęściej spotykane, niewielkie ośrodki rozliczeniowe i call centers. Jednak ciągle jeszcze, w większości przypadków, polegają one na ostrożnym testowaniu różnych wariantów organizacyjnych. W zasadzie można powiedzieć, że – poza przykładami małych, stosunkowo nieskomplikowanych centrów – każde z większych tego typu przedsięwzięć uruchomionych w ostatnim okresie na świecie ma ciągle status eksperymentalny i jest w trakcie pieczołowicie kontrolowanego rozwijania.

Dzieje się tak dlatego, że przy dużych projektach ich logistyczna złożoność staje się bardzo wysoka, a stosowana metodologia i narzędzia organizacyjne (w tym softwarowe) mają wciąż charakter prototypowy. Praktycznie żadne z takich znanych, dużych przedsięwzięć nie osiągnęło do dzisiaj ostatecznej, docelowej formy i wielkości, ponieważ nie udało się jeszcze zakończyć rozległych wewnątrz-korporacyjnych procesów standaryzacji, harmonizacji i integracji na poziomie globalnym lub regionalnym.

Zastosowane rozwiązania organizacyjne, nowatorskie „z definicji”, są ciągle oparte w dotychczasowej praktyce światowej na etapie eksperymentalnych wdrożeń. Ale w przypadku konkretnej firmy można sobie wyobrazić dodatkowe mocne argumenty.

1. Pierwszym i zasadniczym z nich może być rozmiar przedsięwzięcia. O ile sama zasada, jak wskazano wyżej, znalazła już swoje praktyczne, choć w większości przypadków ograniczone zastosowania, to zakres funkcjonalny i rozległość projektu mogą okazać się bezprecedensowe. W takiej sytuacji kompleksowość niezbędnych rozwiązań organizacyjnych wzrasta do poziomu, przy którym można już mówić o jakościowo nowym modelu. Nawet jeśli poszczególne jego składniki, w postaci konkretnych procedur, struktur i oprogramowania komputerowego, były już gdzieś wykorzystane wcześniej, to ich zastosowanie w mega-skali zdecydowanie wymaga nowego podejścia do procesu ich implementacji.

2. Konceptualne przygotowanie całego projektu musi wtedy posiadać charakter wyjątkowy. Z punktu widzenia teoretycznych wymogów analizy systemowej ma to wtedy charakter wzorcowy. Dokonuje się wtedy wielokryterialnej, rozległej analizy głównych procesów wchodzących w zakres działalności planowanego systemu, z zastosowaniem najnowszych dostępnych koncepcji organizatorskich. Analiza ta, sama w sobie, jest ważnym dorobkiem metodologicznym projektu o uniwersalnym charakterze i w jakimś stopniu może być uznana za wkład do teorii zarządzania.

3. Model „*shared services*”, polegający na organicznej współpracy różnych podmiotów gospodarczych i dzieleniu się realizacją jednolitych procesów funkcjonalnych, aby mógł funkcjonować, wymaga w pierwszym rzędzie standaryzacji, a następnie harmonizacji wszystkich zasadniczych procedur organizacyjnych, wchodzących w skład procesów. Jedną z najnowszych i najważniejszych koncepcji w

dzisiejszej teorii i praktyce organizacyjnej jest koncepcja tzw. zarządzania wiedzą. Polega ona na doskonaleniu procesów zbierania, przetwarzania i archiwizowania danych w taki sposób, by mogły być lepiej wykorzystane w zarządzaniu – także w organizacyjnych systemach sieciowych.

Wypada tu dodać, że wdrożenie modelu „*shared services*” w każdym przypadku przyczynia się wprost do upowszechniania najlepszych praktyk organizacyjnych, tak wewnątrz całej firmy, jak i w jej międzynarodowym otoczeniu. Dzieje się to z korzyścią dla lokalnych gospodarek krajów i regionów, które dzięki temu szybciej pokonują dystans organizacyjny do krajów wysokorozwiniętych.

3. Porównanie z tradycyjnymi metodami

Przez całe lata planowanie przetwarzania danych sprowadzało się do reagowania na wymogi stawiane przez działy funkcjonalne organizacji. Piony przetwarzania projektowały i realizowały, a następnie wdrażały systemy zastosowaniowe, sprowadzające się do racjonalizowania przebiegów. Dzisiaj planowanie systemów uwzględnia zarówno konwencjonalne systemy zastosowaniowe, jak również zadania i systemy wynikające ze strategicznych planów organizacji. Wymogi względem planowania Technologii Informatycznej (TI) to decyzje dotyczące centralizacji, ewentualnie decentralizacji przetwarzania danych w dłuższym horyzoncie czasowym, a również powiązanie technicznych i ekonomicznych elementów przetwarzania. Planowanie rozwoju technologii informatycznej staje się samoistną funkcją. Utrudnienie tego procesu wynika przede wszystkim z szybkiego rozwoju technologicznego i często sprzecznej z tym rozwojem polityki marketingowej przedsiębiorstwa. Zmienia to w krótkim okresie czasu założenia wiążące się z realizowaniem projektów i utrudnia stosowanie jednolitej strategii systemowej. Znane i stosowane metody planowania strategicznego nie spełniają, jak dotychczas, swojego zadania dla realizacji całego procesu. Stąd częsta konieczność stosowania kombinacji różnych znanych metod.

4. Wspólne Wykorzystanie Usługi (WWU) - Nowa koncepcja informatyczna

W ostatnim okresie, w wyniku burzliwego rozwoju technologii informatycznej, w tym przede wszystkim sieci komputerowych, szybko realizuje się koncepcja „*shared services*”. Scharakteryzować ją można następująco: są to procesy „wspólnie wykorzystywane”, zawierają zadania końcowe wielokrotnie się powtarzające, które można standaryzować lub też takie, które silnie bazują na wiedzy, w sporadycznie występujących procesach.

W koncepcji tej realizuje się wiele różnorodnych celów, które kryją ryzyko dla użytkownika, jednak z drugiej strony pozwalają one na osiągnięcie ponadprzeciętnych korzyści.

„*Shared Services*” znajdują zastosowanie w takich funkcjach przetwarzania jak rachunkowość, finanse, controlling, cła. Jako wsparcie dla podejmowania decyzji w przypadkach wdrażania „*Shared Services*” wykorzystuje się rachunek porównywania kosztów i różne metody modelowania. Często dla realizacji przedsięwzięcia angażuje się firmy doradcze.

Podłączenie różnych jednostek koncernów do architektury „*Shared Services*” w zasadzie następuje w zależności od przynależności do regionu geograficznego.

Nie istnieje wolność “wyboru” dołączania do tego czy innego centrum “*Shared Services*”.

Wysoki stopień standaryzacji działania pozwala jedynie na niewielkie indywidualne dopasowania. Warunki pracy są istotnym kryterium wyboru miejsca przetwarzania. Na ogół centra “*Shared Services*” działają na zasadzie spółki. Stanowią szansę dla każdego przedsiębiorstwa, miasta, regionu czy kraju. Dotychczas pracownicy szli do miejsc, gdzie była praca. Nowe rozwiązania polegają na tym, że praca jest tam, gdzie znajduje się przygotowany personel. Istniejące przykłady tego typu rozwiązań zaleźć można w Słowenii, Meksyku, Indiach, Chinach i Irlandii.

W krajach Europy Środkowej powstają firmy świadczące rozmaite usługi dla ponadnarodowych koncernów. I tak w Polsce:

- Bielsko-Biała – Fiat: zaplecze firmy,
- Łódź – Philips: księgowość i finanse,
- Kraków – KPMG: zarządzanie zasobami ludzkimi, Capgemini: księgowość, lista płac, podatki, Lufthansa: europejskie centrum księgowości, IBM: księgowość i finanse.
- Olsztyn – City Bank: prowadzenie transakcji.
- Warszawa – IBM: usługi IT.

Dla porównania podajemy jak się to przedstawia w innych podobnych do nas krajach.

Praga:

- Accenture: zarządzanie finansami.
- DHL: logistyka, centrum IT.
- Hewlett Packard: dział serwisu i wsparcia technicznego.
- Exxon Mobil: usługi handlowe.
- IBM: dział obsługi klienta.
- Siemens: księgowość.
- Tesco: usługi IT.

Budapeszt:

- GFT: usługi informatyczne dla banków.
- Diageo: centrum finansowe dla 13 krajów.
- General Electric: księgowość dla przedsiębiorstw europejskich, dział serwisu i wsparcia technicznego, usługi IT.
- Alcoa: centrum księgowości.

Bratysława:

- Dell: dział serwisu i wsparcia technicznego – informacja telefoniczna.
- IBM: zarządzanie wewnętrznym, usługi finansowe i reklamowe.
- British Airways: dział serwisu i wsparcia technicznego, informacja telefoniczna.
- Hewlett Packard: dział serwisu i wsparcia technicznego.

5. Zarysujące się trendy dla “Wspólnego Wykorzystania Usług (WWU)”

Centrum WWU zwiększają odpowiedzialność. Ekonomia skali wyraża się przez włączanie większej liczby krajów i jednostek biznesowych, procesów, systemów informacyjnych, takich jak: finanse, kadry(HR), CR. Lepsze technologie, mniej ludzkiej interwencji, szybsze wykonywanie transakcji, współpraca ze spe-

cjalistami firm outsourcingowych – to wszystko pozwala na szybszą absorpcję nowych sposobów gromadzenia i separacji dyspozycji. Przedsiębiorstwa są zmuszone do minimalizowania kosztów operacyjnych, a zmuszone do inwestowania w “support”. Korzystają zatem z technologii dla przetwarzania transakcji w lokalizacjach o niższych kosztach personalnych.

6. “Sharing services” – przykład rozwiązania

Główne systemy i ich funkcje:

- system zarządzania obiegiem i składowaniem dokumentów;
- skanowanie dokumentów źródłowych (przekształcanie z formy papierowej na elektroniczną);
- automatyczne zarządzanie w/w dokumentami w formie elektronicznej (odszukiwanie, automatyczna dystrybucja do osób uprawnionych, archiwizowanie).

Wykorzystywane oprogramowanie:

- Windows XP, jako platforma dla oprogramowania na stacjach roboczych, oraz pakiet oprogramowania zgodny ze standardem,
- System poczty i aplikacji biznesowych, np. Lotus Notes,
- System ERP, np. SAP R/3, IFS,
- Bazy danych, np.: Oracle, Sybase, Informix,
- System archiwizacji,
- System do zdalnej dystrybucji i zarządzania oprogramowaniem.

Wykorzystywany sprzęt:

- Stacje robocze, np. Dell,
- Serwery f,
- Urządzenia aktywne sieci rozległej i lokalnej,
- Wysokowydajne skanery,
- Urządzenia podtrzymywania napięcia firmy APC,
- Wszystko to oparte o sieć globalną (ATM – Asynchronous Transfer Mode) i MPLS (Multi – Protocol Label Switching).

7. Realizacja zamierzenia

Zamierzenie może być realizowane w 4 etapach:

1. Proces harmonizacji (w ramach narodowych organizacji i własnego wyposażenia).
2. Integracja systemów np. SAP.
3. Koncentracja.
4. Optymizacja – Centra Innowacyjne dla Finansów i Księgowości.

W ramach poszczególnych etapów należy opracować szczegółowe plany postępowania oraz określić procesy transakcyjne, księgowe, procesy główne i podprocesy oraz przepływy pracy (*workflows*), kończąc na instrukcjach działania.

Informacje o autorze

Prof. dr hab. inż. Jan Goliński – Kierownik Katedry Informatyki Gospodarczej w Szkole Głównej Handlowej. E-mail: jagol@sgh.waw.pl.

Bibliografia

Kagelmann, U. 2001. *Shared Services als alternative Organisationsform – Am Beispiel der Finanzfunktion im multinationalen Konzern*, Wiesbaden: Gabler.

Płoszajski, P. *Services – New IT Business Strategies*. Dokument przygotowany wspólnie z autorem referatu dla firmy PHILIPS.