

Geografia daje najmniej

Tworzenie centrów usług współdzielonych (shared services centers – SSC) rozpoczęło się w latach 80. i do dziś trend ten jest bardzo wyraźny. Centralizacja wewnętrznych procesów firmy, m.in. HR, finanse, IT czy obsługa klienta, może prowadzić do uzyskania istotnych oszczędności.



Tworzenie SSC było następstwem znacznego zwiększenia efektywności procesów wewnętrznych firm, które musiały operować w wysoce konkurencyjnym środowisku. W pewnym momencie okazało się, że dalsze zwiększanie wydajności procesów w obrębie własnego przedsiębiorstwa jest już bardzo trudne lub wręcz niemożliwe. Rozpoczęto więc poszukiwania nowych metod pozwalających na poprawienie wyników w porównaniu do konkurencji. Przedsiębiorstwa skupione w grupach kapitałowych zaczęły tworzenie specjalnych podmiotów, których zadaniem miało być jednocześnie świadczenie określonej usługi biznesowej (np. obsługa finansów) dla większej grupy firm.

Sięgając do definicji SSC, można wywnioskować, że zasadniczo redukują one koszty przez eliminację nadmiernych operacji oraz infrastruktury. Dzięki skonsolidowaniu funkcji

back-office, niegenerujących dla przedsiębiorstwa przychodów, firmy mogą skorzystać z efektu skali, lepszego wykorzystania technologii, większej automatyzacji i standaryzacji, a wszystko po to, by osiągnąć większą produktywność z wykorzystaniem mniejszych zasobów.

Mówiąc shared services center, od razu przychodzi nam na myśl offshoring, a w ślad za nim – Indie. Jesteśmy przyzwyczajeni, że tworzenie centrów usług współdzielonych w większości przypadków związane jest z wyprowadzeniem obsługi procesów biznesowych firmy do odległej lokalizacji geograficznej, charakteryzującej się znacznie niższymi kosztami pracy.

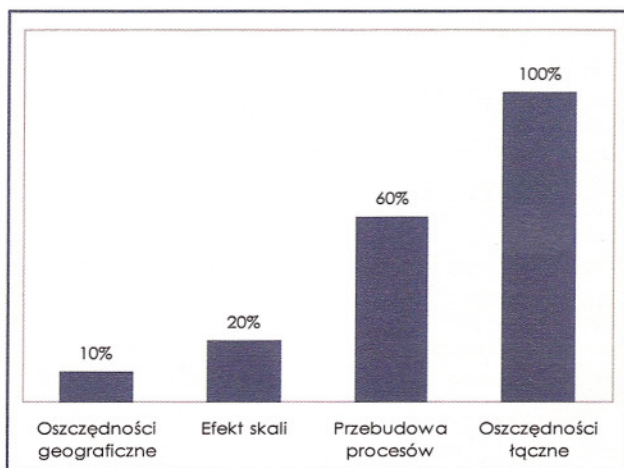
Okazuje się jednak (badania JPMorgan/McKinsey: Total Working Capital Study), że oszczędności wynikające z przeniesienia operacji do innego kraju to tylko 10–20% wszystkich oszczędności możliwych do uzyskania w wyniku stworzenia SSC.

Oszczędności będące efektem stworzenia SSC, przedstawione na wykresie nr 1, składają się z:

- oszczędności geograficznych – prowadzenie biznesu w regionie, gdzie wynagrodzenia, koszty wynajmu oraz podatki są niższe niż w kraju macierzystym;
- efektu skali – wykorzystanie wspólnych platform informatycznych i struktur zarządczych, lepsze wykorzystanie zasobów ludzkich oraz zwiększenie produktywności;
- przebudowy procesów – stworzenie procesów biznesowych w oparciu o najlepsze praktyki, eliminacja zbędnych kroków oraz wąskich gardeł, uproszczenie procedur, zredukowanie wyjątków od standardowych reguł, określenie priorytetów oraz automatyzacja kroków, które nie mogą zostać wyeliminowane.

Wyraźnie widać z powyższych badań, że najistotniejszym czynnikiem dla osiągnięcia zakładanych oszczędności, które mają być efektem stworzenia SSC, powinno być właściwe przebudowanie procesów wewnętrznych, nie zaś wyszukanie najtańszej lokalizacji.

Wykres 1. Możliwości redukcji kosztów w centrach SSC



Źródło: Total Working Capital Study – JPMorgan/McKinsey

Jedną z najgorszych rzeczy, jaka może się przydarzyć przy tworzeniu centrum, jest przeniesienie nieefektywnego procesu i uruchomienie go w nowej lokalizacji geograficznej po niższych kosztach. Takie podejście firma badawcza Compass nazywa lift and shift.

Z drugiej strony, podchodząc właściwie do procesu tworzenia SSC, możemy otrzymać jedną z jego największych wartości – optymalizację wewnętrznych procesów biznesowych, dzięki której możliwe jest osiągnięcie oszczędności nawet rzędu kilkudziesięciu procent.

Poza opisanymi wyżej bezpośrednimi oszczędnościami, kolejną istotną korzyścią, jakiej można się spodziewać w wyniku uruchomienia SSC, będzie wyprowadzenie z firmy macierzystej procesów, które nie są kluczowe, oraz skupienie się na działalności zasadniczej (core business). Ta cecha świadczy o pewnym podobieństwie własnych ośrodków SSC (tzw. captive SSC) do projektów outsourcingowych. W obu przypadkach oddajemy określone zadania do wydzielonego podmiotu, który wyspecjalizował się w nich.

Podsumowując korzyści, w modelu shared services należy wymienić:

- niższe koszty obsługi danego procesu biznesowego,
- podniesienie jakości świadczonych usług i poprawa satysfakcji klientów,
- wykorzystanie ekonomii skali,
- zwiększenie standaryzacji procesów,
- wykorzystanie najlepszych dostępnych technologii,
- uwolnienie zasobów ludzkich i przydzielenie ich do obsługi procesów związanych z core business firmy,
- zwiększenie elastyczności w procesie przejmowania przez SSC obsługi nowych jednostek biznesowych i ekspansji geograficznej (również wsparcie dla procesów M&A).

Aby osiągnąć powyższe korzyści, należy właściwie przeprowadzić całą operację. Kluczowy jest dobrze zaplanowany i właściwie zarządzany proces przejścia do nowego modelu (transition), który powinien:

- zapewnić przeprowadzenie standaryzacji procesów przed ich przeniesieniem,
- skonsolidować procesy bez utraty kluczowych pracowników i bez wprowadzania zakłóceń dla bieżących operacji,
- zapewnić odpowiednią komunikację do organizacji – pokazanie jasnej wizji procesu oraz wskazanie szybkich, mierzalnych korzyści.

Mimo że wiedza związana z tworzeniem shared service centers jest dość powszechnie dostępna i są już dobrze opisane metody postępowania, proces ten nie zawsze przebiega bezproblemowo i nie zawsze osiągane są pierwotnie zakładane korzyści. Ponadto tworzenie centrów usług współdzielonych nie jest rozwiązaniem całkowicie pozbawionym wad ani ryzyka. Część mankamentów jest związana z samą istotą modelu usług współdzielonych, część zaś z niewłaściwym procesem uruchomienia takiego centrum i źle zdefiniowanymi oczekiwaniami klienta.

Mówiąc o problemach wynikających z istoty procesu tworzenia SSC, trzeba wspomnieć o podstawowej kwestii – ogromnej presji związanej z uzyskaniem obniżenia kosztów. Niższe ceny, wymagane przez firmę macierzystą za realizację danego procesu w SSC, skłaniają do maksymalnego cięcia kosztów. To zaś może skutkować zatrudnianiem ludzi o niższych kompetencjach, co z kolei może się odbić na niższej jakości usług.

Kolejny problem przy wdrażaniu modelu SSC to niewłaściwe przydzielanie priorytetów poszczególnym krajom/przedsiębiorstwom. Okazuje się, że kraje o większym potencjale są uprzywilejowane, zaś kraje mniejsze mają wręcz trudności w doproszeniu się o przydzielenie odpowiedniej osoby, która zajmie się ich obsługą w scentralizowanym ośrodku.

Bardzo ciekawe i warte przytoczenia podejście do tematu uruchamiania operacji współdzielonych prezentuje firma Compass w swoim opracowaniu z 2007 r. (Seven Deadly Sins of Offshoring, Geraldine Fox, Nigel Hughes). Autorzy opracowania wymieniają siedem głównych grzechów popełnianych przez firmy reorganizujące swoje procesy i skupiające je w centrach offshoringowych SSC (patrz ramka).

Niezależnie od ostrzeżeń i zagrożeń przytaczanych powyżej, tworzenie centrów usług współdzielonych jest obecnie niezwykle ważnym i efektywnym narzędziem stosowanym przez przedsiębiorstwa próbujące dokonać optymalizacji swych procesów biznesowych w hiperkonkurencyjnym świecie. Właściwe ustawienie swych oczekiwań, odpowiednie przygotowanie i przeprowadzenie procesu tworzenia SSC może przynieść firmom znaczne korzyści i przygotować je do skutecznego operowania i rozwoju w dobie globalizacji.

Piotr Rutkowski
dyrektor zarządzający
SourceOne Advisory

Główne grzechy reorganizacji

1. **DUMA** – nie bądź zbyt dumny, żeby się nie uczyć na błędach popełnianych przez innych.
2. **LENISTWO** – nie idź ścieżką lenistwa, najpierw reorganizuj i zoptymalizuj swoje procesy, a dopiero później relokuj je do SSC.
3. **CHCIVOŚĆ** – nie żądamy wielkich oszczędności od pierwszego dnia, np. przez agresywne cięcia płac. Przyjmij długoterminowy horyzont inwestycyjny. Inwestuj w lokalne zasoby, dbaj o szkolenia pracowników. Otrzymasz dużą nagrodę w postaci większej produktywności zespołów i mniejszej liczby odejść.
4. **ROZRZUTNOŚĆ** – akceptowanie niskiej produktywności zespołów i kompensowanie jej przez zatrudnianie większych zespołów to zwyczajna rozrzutność i błędnie pojęta ekonomia.
5. **ZAŻDROŚĆ** – nie zazdrość innym wielkich oszczędności wynikających z operacji SSC w lokalizacji offshore. Być może to nie jest najlepszy wybór dla ciebie. Dokonaj dokładnej analizy i opracuj szczegółowy model biznesowy.
6. **OBŻARSTWO** – nie ulegaj modzie tworzenia SSC i nie próbuj relokować jak najszybciej i jak największą liczbę procesów. Twoja organizacja ma ograniczone możliwości wchłaniania zmian. Nie doprowadź firmy do stanu, kiedy cały management będzie permanentnie gasił pożary – to wielka strata energii.
7. **GNIEW** – nie próbuj outsourcować problemów. Kiedy kontrakt się nie udaje, a zakładane benefity nie mogą zostać osiągnięte – zazwyczaj winne są obie strony. Miej realne oczekiwania w procesie tworzenia SSC.