

DOI: 10.18559/SOEP.2018.4.5

Aleksandra Hauke-Lopes

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Wydział Gospodarki Międzynarodowej,
Katedra Marketingu Międzynarodowego
aleksandra.hauke-lobes@ue.poznan.pl

**PROCES TWORZENIA CENTRUM USŁUG
WSPÓLNYCH NA PRZYKŁADZIE GRUPY
EUROFLORIST**

Streszczenie: Artykuł prezentuje proces tworzenia oraz początkowego funkcjonowania Centrum Usług Wspólnych Grupy Euroflorist w Poznaniu. W wyniku strategicznego podejścia do zarządzania procesem migracji firmie udało się osiągnąć zakładane cele w zaplanowanym czasie. W artykule opisano etapy przygotowania do migracji, proces transferu oraz działania, jakie zostały podjęte przez menedżerów w celu uzyskania wiedzy niezbędnej do realizacji procesów w Centrum Usług Wspólnych w Poznaniu. Poprzez systemowe podejście do migracji obszarów oraz zarządzania tworzeniem Centrum Usług Wspólnych, proces uznawany jest za zakończony sukcesem.

Słowa kluczowe: centrum usług wspólnych, case study, Euroflorist.

Klasyfikacja JEL: L22, L8.

**THE PROCESS OF ESTABLISHING A SHARED SERVICE
CENTER WITH THE EXAMPLE OF EUROFLORIST**

Abstract: The paper presents the process of creating and initial management of the Euroflorist Shared Services Center in Poznań. As the result of the strategic approach to managing the migration processes, the company has succeeded in achieving its goals in the scheduled time. This paper describes the stages of preparation to the migration, the transfer processes and the actions that have been undertaken by the managers to gain the knowledge necessary to execute the processes at the Shared Services Center in Poznań. Due to the systematic approach to the data migra-

tion and the management of establishing the Shared Service Center, the process is considered as being successful.

Keywords: shared service center, case study, Euroflorist.

Wstęp

Centra usług wspólnych (*shared services centers* – SSC) są odpowiedzią przedsiębiorstw na konieczność obniżenia kosztów i zwiększenia wydajności w obliczu zachodzących procesów globalizacji oraz zwiększonej konkurencji ze strony innych podmiotów gospodarczych. Przeniesienie wydzielonych usług świadczonych przez wiele oddziałów działających w ramach jednej firmy do utworzonej nowej jednostki pozwala – oprócz osiągnięcia korzyści finansowych – lepiej koordynować oraz nadzorować działalność, a także uzyskiwać efekty skali. Z tych powodów można obserwować coraz większe zainteresowanie przedsiębiorstw wydzieleniem wybranych obszarów działalności i ich integrację w ramach jednego centrum usług wspólnych (*in-sourcing*).

Prezentowany artykuł przedstawia proces tworzenia oraz początkowego zarządzania Centrum Usług Wspólnych Grupy Euroflorist w Poznaniu. Celem artykułu jest analiza zarządzania procesem migracji, w tym w szczególności działań z zakresu transferu wiedzy w trakcie tworzenia i początkowego zarządzania SSC. Do analizy wykorzystano studium przypadku (*case study*) przygotowane na podstawie pogłębionego wywiadu bezpośredniego z osobami odpowiedzialnymi za proces tworzenia Centrum Usług Wspólnych Grupy Euroflorist w Poznaniu.

1. Definicja i przesłanki stojące za utworzeniem centrum usług wspólnych

Centrum usług wspólnych jest wydzieloną jednostką w ramach przedsiębiorstwa lub instytucji, której zadaniem jest świadczenie specjalistycznych usług operacyjnych innym jednostkom tego przedsiębiorstwa lub instytucji po cenach transferowych na podstawie zawartych umów (Strikwerda, 2014). Usługi, które są realizowane w ramach SSC, obejmują przede wszystkim obszary informatyczne, finansowe lub zarządzania kadrami.

Mimo rosnącego zainteresowania tematyką nadal brakuje ogólnie przyjętej, wspólnej definicji oraz rozumienia SSC wśród badaczy i praktyków (Schulz i Brenner, 2010; Soalheira i Timbrell, 2014). W literaturze przedmiotu można znaleźć dwa główne nurty definiowania SSC. Pierwszy określa tworzenie Centrum Usług Wspólnych jako mechanizm, dzięki któremu można zarządzać zasobami, siłą roboczą oraz kosztami (Soalheira i Timbrell, 2014, s. 68). Drugi nurt analizy definiuje SSC jako strategię standaryzacji, usprawniania i konsolidacji wspólnych funkcji biznesowych oraz procesów w organizacji, której celem jest poprawa wydajności i efektywności podmiotu (Zeynep Aksin i Masini, 2008). Analizie poddawany jest też wpływ kultury narodowej na wyniki SSC, transfer kompetencji, komunikację czy poziom świadczonych usług (Richter i Brühl, 2017). Niektórzy badacze postrzegają SSC jako etap poprzedzający outsourcing lub alternatywę dla outsourcingu (Schulz i Brenner, 2010; Zeynep Aksin i Masini, 2008). Podkreśla się jednak, że w odróżnieniu do outsourcingu, poprzez konsolidację działań w ramach SSC przedsiębiorstwo może osiągać lepszą kontrolę nad działalnością oraz zatrzymać i rozwijać wiedzę i umiejętności w ramach własnych struktur (Herbert i Seal, 2014). Ponadto w efekcie utworzenia centrum usług wspólnych całe przedsiębiorstwo ma możliwość poprawy efektywności i wydajności świadczonych usług bez konieczności utraty kontroli, która może być konsekwencją pełnego outsourcingu. Dodatkowo, w wyniku utworzenia centrum, firma ma możliwość rozwoju usług wykraczających poza zwykłą funkcję wsparcia dla centrali przedsiębiorstwa (Herbert i Seal, 2014, s. 141).

2. Charakterystyka i wyróżniki centrum usług wspólnych

W literaturze przedmiotu centra usług wspólnych są przedmiotem licznych badań. Jednym z szeroko analizowanych aspektów są motywy powstania SSC. Integracja wydzielonych usług w ramach jednego centrum, które świadczy usługi innym oddziałom przedsiębiorstwa, ma na celu przede wszystkim oszczędność kosztów (Schulz i Brenner, 2010), tworzenie wartości dodanej, poprawę świadczonych usług (Zeynep Aksin i Masini, 2008) lub tworzenie nowych kompetencji (Gospel i Sako, 2010). Do pozostałych motywów tworzenia SSC można zaliczyć uzyskanie efektów synergii, lepsze wykorzystanie wiedzy, możliwość świadczenia usług na lepszym poziomie czy uzyskanie wysokiego stopnia transparentności organizacji (Strikwerda, 2014). Inne przyczyny eksponowane w literaturze to między innymi sprawniejsze zarządzanie organizacją, konsolidacja wiedzy, zwiększenie za-

dowolenia klienta (Forst, 2001) czy możliwość restrukturyzacji zatrudnienia (Biernat, 2016). Motywy powyższe można przyporządkować do dwóch kategorii – poprawy wydajności (poprzez redukcję kosztów, optymalizację działań, uzyskanie efektu synergii, lokalizację w kraju o niższych kosztach) oraz poprawy skuteczności (poprzez koncentrację SSC na głównej działalności, automatyzację i standaryzację procesów oraz nieustanny rozwój organizacji) (Forst, 2001; Herbert i Seal, 2014; Strikwerda, 2014).

Ze względu na możliwe do osiągnięcia korzyści coraz więcej firm decyduje się na utworzenie centrum usług wspólnych. Wyniki badań przeprowadzonych przez Deloitte wykazały, że w ciągu dziesięciu lat liczba tworzonych SSC podwoiła się (Richter i Brühl, 2017, s. 26). Ponadto wiele firm międzynarodowych potwierdziło założenia, że utworzenie SSC zajmujących się funkcjami administracyjnymi pozwoliło na znaczną obniżkę kosztów – niekiedy nawet do 50% w porównaniu z tradycyjnym modelem funkcjonowania tych przedsiębiorstw (Knol, Janssen i Sol, 2014; Richter i Brühl, 2017).

Osiągnięcie zamierzonych celów jest dla niektórych przedsiębiorstw trudne do zrealizowania. Problemy mogą mieć przyczynę w zbyt pochopnej decyzji o utworzeniu centrum usług wspólnych lub w oparciu tej decyzji na niepełnych danych. Choć badacze podkreślają w proponowanych definicjach znaczenie obniżania kosztów jako ważnej przesłanki za tworzeniem SSC, w literaturze przedmiotu można także znaleźć nieliczne przykłady centrów usług wspólnych, w których nie udało się uzyskać lub zmierzyć zakładanej redukcji (Farndale, Paauwe i Hoeksema, 2009, s. 548). W wypadku niektórych firm wysokość korzyści finansowych uzyskiwanych przez SSC była uzależniona od kontynentu, na którym działały. Wyższe oszczędności osiągały przedsiębiorstwa działające na terenie Stanów Zjednoczonym niż te, które zdecydowały się na tworzenie SSC w Europie (Bangemann, 2005, za: Strikwerda, 2014).

Elementem, który warunkuje osiągnięcie zamierzonych przez przedsiębiorstwo celów, są posiadane zdolności organizacyjne. Jedną z nich jest zdolność do rekonfiguracji zasobów przedsiębiorstwa tak, aby umożliwić utworzenie oraz skuteczną działalność SSC. Dlatego można przyjąć, że posiadanie wewnętrznych zdolności organizacyjnych sprzyja tworzeniu SSC (Richter i Brühl 2017, s. 27). W wypadku braku wspomnianych zdolności przedsiębiorstwa często rozpoczynają współpracę z zewnętrznymi firmami, czyli korzystają z outsourcingu. Z kolei Maatman oraz Bondarouk (2014, s. 155) jako trzy podstawowe zdolności organizacyjne wyróżniają: dostarczanie usług, wsparcie techniczne jednostek przedsiębiorstwa oraz

zdolności ułatwiający zmiany. Przyczyniają się one, zdaniem badaczy, do tworzenia wartości przedsiębiorstw i wspierają zarządzanie w trakcie wprowadzania strategii. W analizie centrów usług wspólnych podkreśla się też często rolę zasobów, w tym w szczególności wiedzy (Herbert i Seal, 2014; Maatman i Bondarouk, 2014; Schulz i Brenner, 2010), oraz analizuje się rolę SSC w modelu organizacyjnym przedsiębiorstwa (Soalheira i Timbrell, 2014).

3. Metoda

W analizie procesu tworzenia Centrum Usług Wspólnych firmy Euroflorist posłużono się studium przypadku (*case study*). Studium przypadku jest często wykorzystywane w badaniach jakościowych, gdyż umożliwia analizę zachowań przedsiębiorstw i obserwację zjawisk trudnych do zbadania innymi metodami (Eisenhardt i Graebner, 2007; Marschan-Piekkari i Welch, 2004). Studium powstało na podstawie pogłębionego wywiadu bezpośredniego zrealizowanego z użyciem przygotowanego wcześniej kwestionariusza. Wywiad został przeprowadzony w marcu 2017 roku w siedzibie firmy w Poznaniu z osobami odpowiedzialnymi za utworzenie Centrum – Pawłem Czyrkowskim, dyrektorem finansowym Centrum Usług Wspólnych Grupy Euroflorist, oraz Tomaszem Jabłonowskim, team leaderem Centrum Usług Wspólnych Grupy Euroflorist. Wybór firmy był celowy ze względu na przeprowadzony proces migracji danych z zakresu księgowości z rynków zagranicznych do SSC w Poznaniu.

4. Proces tworzenia Centrum Usług Wspólnych Grupy Euroflorist

Firma Euroflorist jest obecna na polskim rynku od 1995 roku. Głównym obszarem działalności przedsiębiorstwa jest świadczenie usług wysyłki kwiatów w dowolne miejsce w Polsce oraz na świecie. Oddziały Euroflorist są zlokalizowane w Austrii, Belgii, Danii, Holandii, Francji, Irlandii, Niemczech, Norwegii, Szwecji i Wielkiej Brytanii. W 2017 roku w ramach Grupy działało około 9700 kwaciarni. Lokalne biura Grupy Euroflorist pogrupowane są w huby, obejmujące kilka podobnych rynków. Na przykład biuro w Holandii zrzesza spółkę belgijską, holenderską i francuską, z kolei w Szwecji skupia spółki: norweską, duńską oraz szwedzką. W Polsce Euro-

florist w 2017 roku miał dwa biura: w Poznaniu (odpowiedzialne za działania związane z realizacją zamówień na terenie Polski i za granicą) oraz w Warszawie.

Grupa ma doświadczenie z działalnością centrów usług wspólnych. Pierwsze, w Warszawie, istnieje od 2012 roku i świadczy usługi z obszaru IT (programiści oraz administratorzy systemu) dla wszystkich spółek Grupy Euroflorist. Funkcje IT, obok księgowych, są jednym z obszarów najczęściej wydzielanych do SSC, dlatego kolejne SSC, działające przy biurze w Poznaniu, miało odpowiadać za realizację usług księgowych dla całej Grupy. Powstanie SSC w Poznaniu było strategiczną decyzją spółki matki zlokalizowanej w Szwecji. Tworzenie Centrum Usług Wspólnych było nie tylko zmianą organizacyjną – konsekwencją były zmiany stylu zarządzania. Podział zadań w ramach Grupy Euroflorist miał następować nie pod względem geograficznym (każdy oddział oddzielnie), ale ze względu na funkcje realizowane przez działy. Na przykład wszystkie działy marketingu Grupy miały podlegać jednemu wspólnemu menedżerowi – nie odpowiadały zatem przed zarządami lokalnymi.

Utworzenie Centrum Usług Wspólnych w Poznaniu było poprzedzone zmianami właścicielskimi w polskim oddziale Euroflorist. W 2014 roku całość udziałów przejęła szwedzka firma matka, która odkupiła udziały od polskich właścicieli. W tym samym roku firma szwedzka podjęła decyzję o utworzeniu SSC w Poznaniu. Centrum Usług Wspólnych rozpoczęło działalność w maju 2015 roku; stało się częścią Działu Finansów Euroflorist w Poznaniu i miało świadczyć wybrane usługi księgowo dla wszystkich spółek Grupy Euroflorist.

Tworzenie oraz proces migracji obszarów były poprzedzone szczegółowym planem działań. Decyzja dotycząca utworzenia SSC dla usług księgowych spowodowała, że pierwszym wyzwaniem było znalezienie menedżera z doświadczeniem w tym obszarze działań. Drugim wyzwaniem było utworzenie odpowiedniego zespołu, za co odpowiedzialny był team leader. Wykorzystując posiadane kompetencje i doświadczenie w tworzeniu SSC i migrowaniu procesów, rozpoczął on przygotowania do tworzenia zespołu. Kryterium zatrudnienia pracowników opierało się na posiadaniu odpowiedniej wiedzy umożliwiającej skuteczną działalność firmy na rynku. Podstawą przyjmowania kandydatów była znajomość języka angielskiego, gdyż jest to język używany w komunikacji między oddziałami Grupy. Drugim ważnym wymogiem była specjalistyczna wiedza księgowo. Nie szukano osób, które mówią w lokalnych językach krajów, w których działa Euroflorist, choć znajomość tych języków była postrzegana jako atut. Menedże-

rowie uważali, że wiedza księgowo-finansowa tworzy większą wartość dodaną i jest bardziej istotna niż znajomość języka. W 2017 roku SSC w Poznaniu zatrudniało dziewięciu pracowników i obsługiwało 11 krajów (wraz z Polską).

5. Proces migracji obszarów – strategia działań oraz wyzwania

Po wyborze odpowiednich osób na następnym etapie tworzenia SSC ustalono kolejność przejmowania rynków oraz wybór usług, które miały zostać wyodrębnione. Przed powstaniem SSC poszczególni menedżerowie z hubu byli odpowiedzialni za księgowość na wszystkich rynkach, które tworzyły ten hub. Dlatego też w trakcie procesu migracji polscy pracownicy Centrum Usług Wspólnych obserwowali procesy oraz wymieniali doświadczenia i wiedzę z pracownikami z hubów, a nie z każdym rynkiem lokalnym, na którym działa Euroflorist. Jeśli chodzi o wybór usług, zdecydowano się na przejmowanie zadań o dużym wolumenie, czasochłonnych, a jednocześnie łatwych do przejścia oraz ujednoczenia. Zaczęto od funkcji związanych z rozrachunkami, na przykład księgowania faktur zakupowych, rozliczania delegacji pracowniczych, płatności dla dostawców czy księgowania wyciągów bankowych. Te obszary (*accounts payable* – AP/ *accounts receivable* – AR) stanowią około 80% funkcjonowania całego SSC i od nich przeważnie rozpoczyna się proces migracji usług księgowych. Następnie, wraz ze zwiększeniem zasobów wiedzy oraz rozwojem kompetencji pracowników, przejmowano kolejne obszary księgowości. Celem było scalenie zaplanowanych do migracji obszarów w jak najszybszym czasie. W odróżnieniu od standardowej migracji, w której przenosi się usługi księgowe w trzech etapach (AP, AR oraz GL), zdecydowano, że pracownicy będą się starali zmniejszyć liczbę etapów i wraz z obszarami AP/AR przenosić niektóre elementy GL (*general ledger* – księgi głównej). Dzięki temu uzyskano więcej wiedzy na temat wykonywania usług księgowania na rynkach zagranicznych.

Trudnością była niekiedy dość fragmentaryczna, ograniczona wiedza pracowników lokalnych hubów. Wynikało to z tego, że osoby pracujące w danym dziale odpowiadały za pewien obszar działalności – nie miały całościowej wiedzy z zakresu księgowości. Jednak w wyniku migracji łączonych obszarów udało się pokonać te bariery. Pomocna była także świadomość polskich pracowników, jakiej wiedzy szukają, gdzie potrzebna wiedza i informacje są przechowywane oraz co mają przynieść do Polski.

Kolejnym wyzwaniem, przed jakim stanęła firma, był brak znajomości wśród pracowników większości europejskich oddziałów istoty, celu i zadań centrum usług wspólnych. W odróżnieniu od rynku polskiego, na rynkach zagranicznych centra te były nieznanne. Należało zatem wcześniej zaznajomić lokalne oddziały grupy ze znaczeniem i charakterem działalności SSC.

Inną przeszkodą, jaką napotkała firma w trakcie rozwoju SSC, była reakcja lokalnych oddziałów na pomysł utworzenia Centrum Usług Wspólnych. Pojawiały się obawy pracowników z krajowych rynków o przyszłość, gwarancję zatrudnienia lub podział nowych obowiązków. Pracownicy lokalnych oddziałów Grupy zostali zapewnieni, że mimo dzielenia się posiadaną przez nich strategiczną, gromadzoną przez długi czas wiedzą, nie stracą pracy. Zadbaną, aby byli nadal zatrudnieni w Grupie, niekiedy wykonując inne niż dotychczas obowiązki. Ostatecznie, mimo że wiedza posiadana przez pracowników lokalnych hubów miała strategiczny charakter, osoby z SSC nie spotkały się z oporami lokalnych pracowników co do transferu tego zasobu. Ponadto na każdym rynku zostawiono jednego pracownika – głównego księgowego – który jest w stałym kontakcie z Centrum Usług Wspólnych w Polsce, a na rynku lokalnym kontaktuje się z urzędami i innymi podmiotami.

6. Tworzenie i weryfikacja procedur związanych z transferem wiedzy

Mimo że wszyscy pracownicy Grupy używali tego samego programu operacyjnego, podejście do jego wykorzystania było różne w zależności od rynku. Spowodowało to konieczność unifikacji procedur – wcześniej nie istniały udokumentowane i zatwierdzone procedury pracy, a wiedza była przekazywana słownie. W konsekwencji występowania odrębnych systemów prowadzenia i rozliczania działalności, niejednolitego korzystania z programów operacyjnych, a także specyfiki funkcjonowania oddziału, każdy rynek miał własne zasady działania.

Wyzwaniem dla firmy było zbudowanie od podstaw procedur dotyczących księgowości, które ujednoliciłyby procesy na każdym z rynków, tak aby polskie centrum usług wspólnych mogło płynnie pracować. Udokumentowane procedury powstawały na podstawie obserwacji dokonanych przez team leadera w trakcie procesu migracji i zaczynały od razu obowiązywać jako instrukcje pracy dla pracowników SSC. Na kolejnym etapie procedury były przekazywane do hubów w celu ich potwierdzenia oraz zatwierdzenia.

Potwierdzenie oznaczało, że przekazana wiedza była prawidłowo zrozumiana przez team leadera. W razie wystąpienia różnic następowała modyfikacja procedury i tym samym instrukcji pracy. W efekcie zatwierdzenia procedura stawała się podstawą wykonywania obowiązków przez pracowników SSC w Poznaniu. Procedury były wykorzystywane przez pracowników Centrum Usług Wspólnych w Poznaniu, ale dostęp do nich miały także huby.

Pierwszym krajem, dla którego powstały procedury, była Szwecja. Zostały one uznane przez właścicieli za wzorcowe. Dlatego też przed kolejnymi migracjami wysyłano do hubów procedury obowiązujące w spółce matce w Szwecji, aby pracownicy lokalnych oddziałów mogli się z tymi instrukcjami zapoznać. Musieli też porównać, w jakim stopniu wykonywane przez nich procedury różnią się od zawartych w instrukcji pracy.

Podczas procesu migracji procedury były raz jeszcze porównywane przez pracowników SSC, aby skontrolować, w jakim stopniu otrzymane procedury były takie same jak standardowe procedury obowiązujące we wszystkich spółkach Grupy. W przypadku różniących się procedur starano się wyodrębnić ich pozytywne modyfikacje, które mogły być wykorzystane w dalszej działalności SSC. Dzięki temu podejściu proces migracji był zunifikowany dla wszystkich spółek i realizowany na wspólnym programie do księgowania.

Zebranie najlepszych praktyk stanowiło istotną wartość dodaną dla Grupy Euroflorist. Efekty takie byłyby niemożliwe do osiągnięcia w wypadku outsourcingu. Dlatego Grupa nie rozważała outsourcingu usług księgowych. Ponadto współpraca z firmą zewnętrzną, zdaniem menedżerów, nie się ograniczenia. Dzięki utworzeniu Centrum Usług Wspólnych Grupa ma większą kontrolę oraz wpływ na działalność i rozwój zasobów.

7. Wyzwania związane z transferem wiedzy

Wyzwaniem, przed jakim stanęli menedżerowie w trakcie tworzenia SSC, było otrzymanie przez pracowników Centrum dokładnie tej samej wiedzy, jaką posiadali pracownicy w lokalnych oddziałach. Ponadto obawiano się utraty części wiedzy wskutek transferu i niewystarczających zdolności absorpcyjnych pracowników z SSC w Polsce. Dodatkową barierą była konieczność dzielenia się wiedzą z podmiotem (SSC), który, jak wspomniano powyżej, był nieznanym zagranicznym pracownikom. Dlatego zdecydowano się na bardzo sformalizowane podejście do dzielenia się wiedzą po to, aby zapewnić jak najwyższą jakość tego zasobu i tym samym umożliwić niezakłóconą, sprawną działalność z obszaru księgowości całej Grupy Euroflorist.

Transfer wiedzy podzielono na trzy etapy. Ze względu na to, że część transferowanej wiedzy miała niejawną charakter, w ramach pierwszego etapu transferu wiedzy podjęto decyzję, że wiedza będzie przekazywana poprzez obserwację lokalnych pracowników w trakcie wykonywania przez nich obowiązków służbowych. W tym celu do każdego hubu oddelegowano od jednego do kilku pracowników SSC, którzy przez kilka dni uczestniczyli w pracach tego oddziału. Polscy pracownicy mieli możliwość uzyskiwania odpowiedzi na pojawiające się na bieżąco pytania. Procesy, wykonywane przez pracowników SSC na drugim etapie z większym stopniem sformalizowania oraz dokładniej dokumentowane, były obserwowane przez osoby pochodzące z lokalnych hubów. Na trzecim etapie pracownicy SSC wykonywali zadania samodzielnie, ale po wcześniejszej akceptacji przez osobę, która wykonywała tę pracę na rynku lokalnym.

Dokumentem, który formalizował procesy, była instrukcja pracy. Tworzył ją team leader odpowiadający za prace całego zespołu. Był on każdorazowo na miejscu w trakcie migracji wiedzy. Instrukcja pracy była dokumentem określającym zasady postępowania przez pracownika. Ponadto musiała być wcześniej zaakceptowana przez osobę, która wiedzę przekazywała. Tworzenie i akceptowanie instrukcji pracy dawały gwarancję, że obowiązki w Centrum Usług Wspólnych będą odpowiednio wykonywane dzięki poprawnie przekazanej i przyswojonej wiedzy. Poprzez odpowiednie podejście do kooperacji, tworzenia SSC oraz dobrej komunikacji między pracownikami SSC i lokalnymi oddziałami Grupy, menedżerowie uważają, że nie mieli problemów z transferem wiedzy z zakresu obszaru działań SSC w Poznaniu.

8. Podsumowanie pierwszego etapu tworzenia Centrum Usług Wspólnych Grupy Euroflorist w Poznaniu

Pierwszy etap tworzenia SSC został przez menedżerów określony jako „strategia małych kroków”. Nie było narzuconej przez firmę matkę strategii działania ani wymogów określających, co ma być od razu transferowane z każdej spółki. Centrum Usług Wspólnych miało dużą swobodę działania i planowania swoich działań. Proces migracji danych został zaplanowany na 2 lata. Menedżerowie odpowiadający za utworzenie SSC twierdzą, że uda im się w zakładanym czasie przenieść zakładane procesy ze wszystkich rynków.

Firma rozpoczęła proces migracji wiedzy od jednego hubu. Wyznaczono też ściśle określone obszary, które miały zostać przeniesione. Dyrektor

finansowy oraz team leader wspólnie analizowali, ile czasu zajmuje dany proces, jaka z tym się wiąże pracochłonność; tworzono dokumentację, następnie ustalano daty, od kiedy SSC mogło przejąć dany proces. Nie zdarzyła się sytuacja, że nie zdążono wykonać danej czynności. Nie było także przypadku oddania procesu ze względu na brak kompetencji pracowników z SSC w Poznaniu. Strategiczne, planowe i konsekwentne podejście do tworzenia oraz migracji danych pozwoliło na uniknięcie tych problemów i dostrzymanie harmonogramu.

Tworzenie centrum usług wspólnych w branży usługowej od strony finansowej nie różni się istotnie od tworzenia centrum usług wspólnych w branży produkcyjnej. Zawsze wymagane są te same etapy tworzenia oraz rozwoju. Jest to związane z obszarem kompetencji centrów – zwykle są w nich zlokalizowane jednakowe usługi, niezależnie od branży. W wypadku tego samego obszaru działalności, etapy tworzenia SSC są zdaniem menedżerów zbliżone.

Podstawowym czynnikiem pozytywnie oddziałującym na przebieg procesu tworzenia SSC i migracji usług była dobra współpraca między pracownikami hubów oraz polskimi przedstawicielami Centrum. Możliwe było wspólne i zgodne ustalenie harmonogramu oraz czasu, jaki jest realnie potrzebny na transfer danych do Polski. Komunikacja w ramach Grupy była i nadal pozostaje bardzo sprawna. W razie pojawienia się problemów są one wspólnie rozwiązywane przez SSC oraz lokalne oddziały Grupy, gdyż wszyscy pracownicy mają świadomość wspólnego celu. Z tego powodu lokalni pracownicy nadal chętnie dzielą się wiedzą z pracownikami SSC w Polsce.

Utworzenie Centrum Usług Wspólnych w opinii badanych menedżerów było bardzo korzystne dla Grupy. Do głównych korzyści można ich zdaniem zaliczyć:

- standaryzację i ujednoczenie procesów oraz procedur,
- usprawnienie procesów oraz ich optymalizację,
- elastyczność działań (na przykład w wypadku nieobecności),
- lepszy obieg dobrych praktyk,
- lepszy transfer wiedzy,
- większą możliwość automatyzacji,
- oszczędności finansowe.

Zdaniem ankietowanych menedżerów, dobrą decyzją było pozostawienie w hubach głównych księgowych odpowiedzialnych za część obszarów. Dzięki temu pracownicy SSC nie są odizolowani od zagranicznych oddziałów, mają możliwość ciągłego rozwoju wiedzy, interakcji czy też bycia na bieżąco ze zmianami zachodzącymi na rynku.

Zdaniem menedżerów Grupa Euroflorist skorzystała na wydzieleniu SSC. Jednak ze względu na większą liczbę pracowników wzrosły koszty firmy w Polsce związane z obsługą formalności (na przykład ZUS, GUS, urzędy podatkowe). Do potencjalnych barier w działalności SSC Grupy Euroflorist menedżerowie zaliczyli bariery językową, czasową oraz kulturową, jednak nie wystąpiły one w trakcie tworzenia Centrum Usług Wspólnych Grupy Euroflorist w Poznaniu.

9. Podsumowanie i wnioski

Istnieje wiele powodów tworzenia centrów usług wspólnych, wśród których za najbardziej istotne można uznać oszczędność kosztów, poprawę jakości świadczonych usług czy standaryzację procesów (Gospel i Sako, 2010; Schulz i Brenner, 2010; Strikwerda, 2014). Celem artykułu była analiza zarządzania procesem migracji, w tym w szczególności działań z zakresu transferu wiedzy w trakcie tworzenia i początkowego zarządzania SSC. Wyniki przeprowadzonej analizy potwierdziły wcześniejsze badania o pozytywnym wpływie tworzenia SSC na wyniki firm dzięki polepszeniu jakości usług, korzyściom skali oraz rosnącemu zadowoleniu klientów wewnętrznych (de Faria i Gonçalves, 2010). Korzyści te, w wypadku Grupy Euroflorist, były osiągnięte w wyniku odpowiedniego zarządzania procesem tworzenia i funkcjonowania SSC w Poznaniu, a także dzięki standaryzacji i konsolidacji procesów migracji i transferu wiedzy.

Tworzenie centrum usług wspólnych, ze względu między innymi na swoistość działań oraz odmienną kulturę, jest wyzwaniem dla menedżerów (Knol i in., 2014). Dlatego istotne znaczenie dla sukcesu tworzenia i zarządzania SSC mają zdolności menedżerskie, których wagę podkreślają Herbert i Seal (2012) czy Knol i współautorzy (2014). Zdolności są przez nich postrzegane jako kluczowe kompetencje w trakcie tworzenia SSC – od połączenia wiedzy i umiejętności menedżerów zależy powodzenie tego procesu (Knol i in., 2014). Wyniki obecnych w literaturze badań są zgodne z rezultatami przeprowadzonej analizy studium przypadku. Zdolności, kompetencje i wiedza menedżerów zdecydowanie i pozytywnie wpłynęły na osiągnięcie sukcesu w procesie tworzenia Centrum i migracji obszarów. Mimo że niektórzy badacze twierdzą, że nie można wskazać, czy dla osiągnięcia sukcesu w procesie tworzenia SSC odpowiednia jest centralizacja, a co z tym idzie formalizacja, czy też decentralizacja decyzji (Bondarouk i Friebe, 2014, s. 39), przeprowadzo-

ne badanie wykazało, że w wypadku Euroflorist formalne podejście do tworzenia SSC, centralizacja działań oraz duża dbałość o jakość przekazywanej wiedzy przyczyniły się do osiągnięcia założonych celów w procesie migracji. Elementy te pozwoliły firmie sprostać wyzwaniom, na jakie trafiła w trakcie procesu. Do najważniejszych z nich można zaliczyć brak unifikacji procedur oraz obawę dotychczasowych pracowników przed dzieleniem się wiedzą.

Zaprezentowane wyniki badania wskazują na znaczenie transferu wiedzy w tworzeniu oraz działalności SSU firmy Euroflorist. Do transferu wiedzy wykorzystano formalne i nieformalne narzędzia, które umożliwiły zrealizowanie tego procesu zgodnie z założeniami. Pozytywny wpływ obu rodzajów narzędzi transferu wiedzy na wynik tego procesu jest obecny w istniejących badaniach (Vieru i Arduin, 2016). W szczególności podkreśla się, co też zostało przedstawione w prezentowanym studium, że odpowiednie połączenie formalnych i nieformalnych narzędzi ma znaczenie w transferze wiedzy pomiędzy różnymi rynkami granicznymi.

Ograniczeniem dla wnioskowania jest wynikająca z przyjętej metody liczba analizowanych podmiotów, która uniemożliwia wyciągnięcie istotnych statystycznie wniosków. Dla pogłębienia analizy, oprócz zwiększenia liczby analizowanych podmiotów, należałoby zbadać dalsze funkcjonowanie oraz przyszłość SSC, co w dużym stopniu jest determinowane otoczeniem makroekonomicznym, w tym kosztami pracy.

Bibliografia

- Bangemann, T. O., (2005), *Shared services in finance and accounting*. Aldershot: Gower Publishing Limited.
- Biernat, I. (2016). Centra usług wspólnych jako forma restrukturyzacji zatrudnienia. *Studia Oeconomica Posnaniensia*, 4(2), 245-262. <https://doi.org/10.18559/SOEP.2016.2.13>
- Bondarouk, T. i Friebe, Ch.-M. (2014), Shared services — standardization, formalization, and control: A structured literature review. W: T. Bondarouk (Ed.), *Shared services as a new organizational form*. Advanced Series in Management, vol. 13 (s. 39-65). <http://dx.doi.org/10.1108/S1877-636120140000013003>
- Faria, A. C. de i Gonçalves, M. A. (2010). Serviços compartilhados: estudo de caso sobre a atuação da controladoria em 13 países da América Latina. *Brazilian Business Review (Portuguese Edition)*, 7(2), 85-104.

- Eisenhardt, K. M. i Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32. <https://doi.org/10.2307/20159839>
- Farndale, E., Paauwe, J. i Hoeksema, L. (2009). In-sourcing HR: shared service centres in the Netherlands. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(3), 544-561. Pobrane z <https://doi.org/10.1080/09585190802707300>
- Forst, L.I. (2001). Management: Shared services grows up. *Journal of Business Strategy*, 22(4), 13-15. Pobrane z <https://doi.org/10.1108/eb040179>
- Gospel, H. i Sako, M. (2010). The unbundling of corporate functions: The evolution of shared services and outsourcing in human resource management. *Industrial and Corporate Change*, 19(5), 1367-1396. <https://doi.org/10.1093/icc/dtq002>
- Herbert, I. P. i Seal, W. B. (2012). Shared services as a new organisational form: Some implications for management accounting. *The British Accounting Review*, 44(2), 83-97. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2012.03.006>
- Herbert, I. P. i Seal, W. (2014). A knowledge management perspective to shared service centers: A case study of a finance SSC. W: T. Bondarouk (Ed.), *Shared services as a new organizational form*. Advanced Series in Management, vol. 13 (s. 133-151). <https://doi.org/10.1108/S1877-636120140000013005>
- Knol, A., Janssen, M. i Sol, H. (2014). A taxonomy of management challenges for developing shared services arrangements. *European Management Journal*, 32(1), 91-103. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.02.006>
- Maatman, M. i Bondarouk, T. (2014). Value creation by transactional shared service centers: Mapping capabilities. W: T. Bondarouk (Ed.), *Shared services as a new organizational form*. Advanced Series in Management, vol. 13 (s. 153-174). <https://doi.org/http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/S1877-636120140000013008>
- Marschan-Piekkari, R. i Welch, C. (2004). Qualitative research methods in international business: The state of the art. W: R. Marschan-Piekkari i C. Welch (Eds.), *Handbook of qualitative research methods for international business* (s. 5-24). Northampton: Edward Elgar.
- Richter, P. C. i Brühl, R. (2017). Shared service center research: A review of the past, present, and future. *European Management Journal*, 35(1), 26-38. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.08.004>
- Schulz, V. i Brenner, W. (2010). Characteristics of shared services centers. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 4(5), 210-219. <http://dx.doi.org/10.1108/17506161011065190>
- Soalheira, J. i Timbrell, G. (2014). What is shared services? W: T. Bondarouk (Ed.), *Shared services as a new organizational form*. Advanced Series in Management, vol. 13 (s. 67-84). <https://doi.org/10.1108/S1877-636120140000013004>
- Strikwerda, J. (2014). Shared service centers: From cost savings to new ways of value creation and business administration. W: T. Bondarouk (Ed.), *Shared*

services as a new organizational form. Advanced Series in Management, vol. 13 (s. 1-15). <http://dx.doi.org/10.1108/S1877-636120140000013000>

Vieru, D. i Arduin, P.-E. (2016). Sharing knowledge in a shared services center context: An explanatory case study of the dialectics of formal and informal practices. W: *10th Global Sourcing Workshop, Feb 2016, Val d'Isère, France*, (s. 1-24). <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01292702/document>

Zeynep Aksin, O. i Masini, A. (2008). Effective strategies for internal outsourcing and offshoring of business services: An empirical investigation. *Journal of Operations Management*, 26(2), 239-256. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2007.02.003>