

# Co daje przeniesienie IT do Centrum Usług Wspólnych?

Wydzielenie obsługi IT do Centrum Usług Wspólnych (CUW) może być źródłem realnych korzyści dla korporacji lub grup kapitałowych. Dlaczego więc w polskich firmach oczekiwania tak bardzo różnią się od efektów?

Na polskim rynku od kilku lat obserwujemy upowszechnienie projektów budowy centrów usług wspólnych w zakresie obsługi IT. Podstawowymi argumentami przemawiającymi za centralizacją usług IT są korzyści płynące z ekonomii skali, specjalizacja zasobów i standaryzacja procesów. Nie oznacza to jednak, że każdy projekt budowy CUW – co do zasady – przekłada się na większą efektywność realizacji funkcji IT. Co więcej, wiele jest przypadków, gdy oczekiwania pokładane w centralizacji usług IT dalekie są od zaspokojenia.

## CUW w modelu polskim

Na polskim rynku najbardziej powszechnie są doświadczenia związane z projektami zakładającymi realizację funkcji IT za pośrednictwem klasycznych centrów usług wspólnych oraz usług nearshore, w postaci oddziałów stanowiących lokalne centra kompetencyjne dla dużych korporacji międzynarodowych. Pomiedzy tymi dwoma modelami pojawia się mnóstwo wariantów pośrednich, będących wypadkową indywidualnych uwarunkowań i doświadczeń stanowiących potencjalnie źródło inspiracji i przestrogi.

W praktyce można przyjąć następującą klasyfikację modeli organizacji IT, w zależności od poziomu centralizacji:

- powielenie funkcji w każdej jednostce,
- centralizacja wybranych funkcji,
- lokalne centra kompetencyjne,
- Centrum Usług Wspólnych.

Patrząc z kolei przez pryzmat poziomu wydzielenia organizacji IT w ramach korporacji – bądź grupy kapitałowej – w celu zdefiniowania możliwych wariantów można odwołać się do klasycznego podejścia księgowego. W tym kontekście IT może funkcjonować jako:

- ośrodek kosztów,
- jednostka samobilansująca,
- wydzielona spółka.

Skłasyfikowanie IT jako ośrodka kosztów jest równoznaczne z pominięciem rejestracji przychodu z realizacji usług IT oraz rozliczeń wewnętrznych. W przypadku jednostki samobilansującej lub odrębnej spółki, usługi IT podlegają rozliczeniom, jednak obie te formy różnią się z punktu widzenia do-

wolności kształtowania polityki działania. Brak wydzielenia CUW w obszarze IT – co do zasady – może skutkować koniecznością stosowania tych samych miar dla organizacji IT, co dla całej korporacji. Niekoniecznie są to jednak miary właściwe. Za przykład niech posłużą narzucone dla obszaru IT wskaźniki dotyczące kontroli lub redukcji etatów, podczas gdy organizacja IT wymagająca może diametralnie innych działań.

## CUW jako organizacja usługowa

Skuteczne wdrożenie CUW wymaga zbudowania organizacji usługowej. Organizacji opartej na wysokich umiejętnościach komunikacji oraz jednoznacznych definicjach parametrów jakościowych i ilościowych, dla świadczonych usług IT. Już samo to nie wydaje się proste – zwłaszcza biorąc pod uwagę tak często przywoływane w debatach i publikacjach rozbieżności pomiędzy oczekiwaniami a możliwościami. W przypadku tzw. działań biznesowych wygórowane

## Skłasyfikowanie IT jako ośrodka kosztów jest równoznaczne z pominięciem rejestracji przychodu z realizacji usług IT oraz rozliczeń wewnętrznych.

W przypadku jednostki samobilansującej lub odrębnej spółki, usługi IT podlegają rozliczeniom, jednak obie te formy różnią się z punktu widzenia dowolności kształtowania polityki działania.





**Brak rozliczania usług IT pomiędzy obsługiwanymi jednostkami organizacyjnymi nie wyklucza monitorowania poziomu wykonania SLA oraz stosownego raportowania.** Wręcz przeciwnie. Nadzorowanie poziomów dostępności usług oraz szczegółowe raportowanie są w takiej sytuacji jak najbardziej zalecane.

oczekiwania idą często w parze z niską skłonnością i ograniczonymi możliwościami ponoszenia kosztów adekwatnych do stawianych wymagań. Gdy dodamy do tego konieczność uwzględnienia w ramach modelu operacyjnego IT wielu decyzji dotyczących, przykładowo, zakresu centralizacji, odpowiedzialności czy lokalizacji i sposobu wyodrębnienia funkcji IT, dopiero wówczas zbliżamy się do zrozumienia kompleksowości stojącego przed nami wyzwania. Osobnym problemem jest podział kosztów.

Brak rozliczania usług IT między obsługiwanymi jednostkami organizacyjnymi nie wyklucza monitorowania poziomu wykonania SLA oraz stosownego raportowania. Wręcz przeciwnie. Nadzorowanie poziomów dostępności usług oraz szczegółowe raportowanie są w takiej sytuacji jak najbardziej zalecane. Można się również spotkać z sytuacją przeciwną, gdy rozliczenia za usługi są realizowane bez jednoznacznie zdefiniowanych parametrów SLA, które pozwalałyby na połączenie usług z pracochłonnością i jakością ich wykonania. Mimo że z punktu widzenia IT podejście takie mogłoby się wydawać korzystne, to niestety brak obiektywnych kryteriów oceny efektywności będzie zawsze prowadzić do niezadowolenia klienta wewnętrznego i obniżenia motywacji służb IT.

Operacyjne wdrożenie modelu usługowego w dojrzałej organizacji powinno także obejmować stworzenie katalogu usług i określenie zasad rozliczeń oraz zarządzania funkcjami IT. Wskazane jest też wdrożenie narzędzi pozwalających automatyzować czynności zarządcze i operacyjne w zakresie świadczenia usług IT.

### **Klient wewnętrzny/zewnętrzny w stosunku 80/20**

Niezależność w podejmowaniu własnych inicjatyw przez CUW IT to kolejna istotna, ale wcale nie oczywista kwestia. Nawet wydzielenie CUW jako odrębnego podmiotu nie jest gwarantem dowolności i samodzielności podejmowania strategicznych decyzji na poziomie kierownictwa takiej jednostki. Często pojawia się też pytanie: na ile taka niezależność – i w jakim zakresie – ma faktycznie uzasadnienie? Dobrym przykładem dla zilustrowania tego zagadnienia jest obsługa klientów spoza korporacji. Z jednej strony, Centrum Usług Wspólnych realizujące usługi na rzecz innych klientów niż spółki danej grupy kapitałowej może łatwiej skorzystać z ekonomii skali, w naturalny sposób realizować procesy

byłoby podział przychodów z usług świadczonych w ramach grupy w stosunku do usług świadczonych dla klientów zewnętrznych na poziomie 80% do 20%. Zaburzenie tej proporcji może bowiem skutkować obniżeniem priorytetu obsługi spółek z własnej grupy, co – jak się okazuje – w dużych korporacjach wcale nie jest niczym niezwykłym. Równoległe utrata klientów zewnętrznych, w sytuacji gdy ich udział jest dominujący, nie obejdziesz się bez wpływu na korporację. Z tego względu w przypadku udostępnienia usług CUW dla obsługi klientów zewnętrznych – co przy wskazanych zaletach naprawdę warto jest rozważenia – należy tak projektować usługi, aby ich ekonomie skali były odczuwalne przy założeniu obsługi wyłącznie spółek grupy.

### **Nie ma CUW bez (zaangażowania) biznesu**

Rola CUW w polskich organizacjach jest bardzo zróżnicowana także pod względem zakresu obowiązków. Odzwierciedla wręcz pełne spektrum wariantów zdefiniowanych w ramach modelu Weill-Ross. W szczególności interesujący jest obszar budowania strategii IT. Może on być umiejscowiony całkowicie poza Centrum Usług Wspólnych – w wydzielonym

**Centrum Usług Wspólnych** – realizujące usługi na rzecz innych klientów niż spółki danej grupy kapitałowej – **może łatwiej skorzystać z ekonomii skali, w naturalny sposób realizować procesy benchmarkingu kosztów**, czy udoskonalać proklienckie podejście do spółek z własnej grupy kapitałowej.

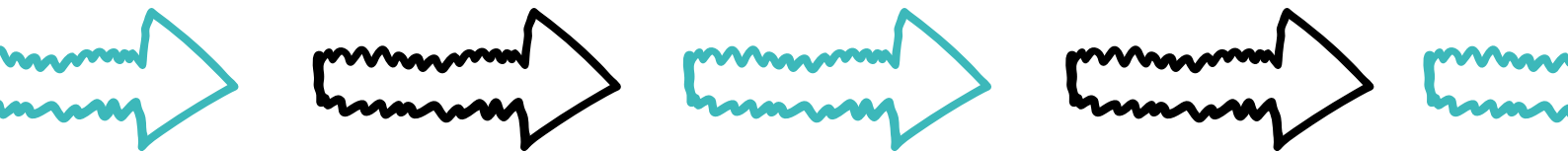
benchmarkingu kosztów, czy udoskonalać proklienckie podejście do spółek z własnej grupy kapitałowej. Z drugiej jednak, nadmierne obciążenia usługami zewnętrznymi mogą stać się realnym zagrożeniem dla zapewnienia obsługi korporacji jako priorytetowego odbiorcy świadczonych przez CUW usług.

Dobrym rozwiązaniem może być budowanie portfolio klientów, które gwarantowa-

nych – w wydzielonym celu decyzyjnym. Może być też realizowany w ramach CUW lub w modelu mieszanym.

Analogicznie obszar kontraktacji usług zewnętrznych bywa przypisywany wyodrębnionej centrali, jest realizowany w CUW, bądź zostaje podzielony pomiędzy oba podmioty, w zależności od wartości podpisanych umów i ich znaczenia strategicznego. Błędem jest jednak nadmierne skupienie się na roli CUW.





Biorąc pod uwagę paradygmat skuteczności działania IT, równie istotne wydaje się budowanie struktur odpowiedzialnych za artikulację własnych potrzeb po stronie biznesu oraz określanie zapotrzebowania na świadczone przez CUW usługi IT.

### Jak mierzyć efektywność CUW?

Wysoka efektywność stanowi niezaprzeczalny i podstawowy cel funkcjonowania centrów usług wspólnych. Jednocześnie osoby zarządzające takimi organizacjami są pod ciągłą presją w zakresie obniżania kosztów oraz zwiększania jakości świadczonych usług. Oczekuje się od nich dokładnego uzasadnienia poziomu oferowanych cen w relacji do kosztów usług możliwych do pozyskania od zewnętrznych dostawców. Często narzucane są również kalkulacje bazujące na uproszczeniach i oderwane od realnych poziomów usług zdefiniowanych w korporacji – poziomów, które mogą obejmować odseparowaną infrastrukturę, nietypowe SLA, czy też wysokie wymagania bezpieczeństwa. Naturalną reakcją w tej sytuacji jest obawa przed benchmarkingiem. Nie bez wpływu jest tu duża złożoność takich przedsięwzięć – wymagają one bowiem wysokich kompetencji analitycznych i ekspertyzy rynkowej – oraz ich wpływ na działanie organizacji.

Niezależnie od tego, wielu menedżerów zarządzających centrami usług wspólnych IT na własne potrzeby, dla spokoju sumienia oraz motywowania zespołu, wysyła zapytania do zewnętrznych dostawców usług outsourcingu IT. Nie odzwierciedla to jednak pełnego zestawu miar, który powinien obejmować: (1) efektywność kosztową, (2) dojrzałość procesów oraz (3) satysfakcję klienta. Zestawienie poziomu usług z satysfakcją klienta może być źródłem ciekawych

## Niekiedy rozliczenia za usługi są realizowane bez jednoznacznie zdefiniowanych parametrów SLA, które pozwalałyby na powiązanie usług z pracochłonnością i jakością ich wykonania.

Mimo że z punktu widzenia IT podejście takie mogłoby się wydawać korzystne, to brak obiektywnych kryteriów oceny efektywności zawsze będzie prowadzić do niezadowolenia klienta wewnętrznego i obniżenia motywacji służb IT.

wniosków. Może np. okazać się, że zadowolenie odbiorcy usługi niekoniecznie jest równoznaczne z wypełnieniem warunków SLA. Tym samym można rozdzielić co do zasady rekomendacje zmian zmierzających do podniesienia poziomu świadczenia usług od zaleceń, mających na celu podniesienie ocen poziomu obsługi.

### CUW a ład korporacyjny i zarządzanie IT

Duże możliwości w zakresie optymalizacji działań otwiera przed CUW ocena dojrzałości procesów IT. Dzięki zastosowaniu usystematyzowanej skali ocen – choćby modelu Capability Maturity Model wykorzystywanego w metodyce COBIT – możemy jednoznacznie ocenić efektywność CUW w obszarach ładu korporacyjnego IT oraz zarządzania IT w organizacji. Po przeanalizowaniu wszystkich procesów IT w ramach poszczególnych domen oraz ocenie ich dojrzałości, można dokonać porównania otrzymanych wyników z wynikami organizacji o zbliżonym modelu funkcjonowania. Na tej podstawie możliwe jest zdefiniowanie działań niezbędnych z punktu widzenia zwiększenia efektywności IT oraz podniesienia poziomu dojrzałości procesów tam, gdzie ma to faktyczne uzasadnienie z biznesowego punktu widzenia.

Warto jednak mieć na uwadze, że ocena zasadności wdrożenia CUW zawsze sprostada się do weryfikacji efektywności jego funkcjonowania. Aby sprostać temu wymaganiu, niezbędne jest zrozumienie roli, jaką korporacja stawia przed CUW. Wymaga to jednak dokładnego zdefiniowania oczekiwań stawianych dostawcy usług IT, a także zakresu obowiązków i stopnia zaangażowania jednostek merytorycznych w definiowanie i realizację strategii IT. Z chwilą gdy pojawiają się miary efektywności działania IT dla dalszych efektów optymalizacji, konieczne staje się systematyczne badanie kosztów usług własnych na tle oferty rynkowej, analiza dojrzałości procesów oraz – co prawdopodobnie najważniejsze – monitorowanie zadowolenia klienta wewnętrznego.

Cyklicznie prowadzone badania benchmarkingowe pozwalają uchwycić trend zmiany rynkowych kosztów dla poszczególnych pozycji katalogu usług, a także pozytywne i negatywne zmiany w procesach obsługi klienta. Dzięki temu analiza porównawcza ma szansę stać się realnym wsparciem w procesach zarządzania CUW oraz w podejmowaniu stosownych działań korygujących. Realizacja tych zadań wymaga jednak wypracowania własnej metodyki analizy porównawczej lub wsparcia ze strony wiarygodnego partnera dysponującego wiedzą i doświadczeniem w realizacji takich zadań.

## Dobrym rozwiązaniem może być budowanie portfolio klientów, które gwarantowałyby podział przychodów ze świadczonych usług

w ramach grupy w stosunku do usług świadczonych dla klientów zewnętrznych na poziomie 80% do 20%.

Michał Wiatr

Prezes zarządu Softtutor Consulting

