



تدوین: محمدرضا اخوان انوری * زیر نظر دکتر جواد فیض آبادی **

مطالعه‌ی امکان‌سنجی استفاده از مراکز خدماتی مشترک (SSCs) در هلدینگ‌ها

قسمت اول

مقدمه

وظایف و بخش‌هایی با کارکردهای یکسان در سازمان‌ها و شرکت‌ها افزایش پیدا کرد.

نخستین بار شرکت‌های امریکایی به این مشکل پی برده و با ایجاد یک واحد ستادی خاص، سعی در رفع و رجوع آن نمودند. هدف این شرکت‌ها تنها صرفه‌جویی در هزینه‌ها نبود، بلکه آن‌ها قصد بهبود کیفیت و افزایش پاسخ‌گویی را نیز داشتند. این مسأله در نهایت منجر به ایجاد یک ساختار سازمانی با نام "واحد (مرکز) خدمات مشترک"^۱ شد.

سیر تکامل SS

اوج تمرکززدایی^۲ شرکت‌ها، دهه‌ی ۸۰ میلادی بود. نگرانی از اجرای عملیات سنگین دفاتر مرکزی (اداره‌ی سرپرستی)، بسیاری از شرکت‌ها را به فکر تفکیک کارکردهای پشتیبان^۳ انداخت. در این زمان دفاتر مرکزی (اداره‌ی سرپرستی) ضمن انجام عملیات اصلی شرکت، عملیات پشتیبانی شرکت (فعالیت‌های ستادی) را نیز بر عهده داشت. لذا در راستای سنگین شدن حجم این عملیات، شرکت‌ها به فکر برون‌سپاری یا جداسازی برخی خدمات از دفاتر مرکزی (اداره‌ی سرپرستی) افتادند. خدمات اصلی - فروش و بازاریابی، منابع انسانی، فناوری

شرکت‌ها در قرن نوزدهم میلادی گروهی از واحدهای کم و بیش مستقل بوده که به تنهایی پاسخ‌گوی نیازهای بازار محل خود بوده یا به عنوان تأمین‌کنندگان واحد مرکزی (اداره‌ی سرپرستی) عمل می‌کردند. برخی تفاوت‌های عمده‌ی شرکت‌ها در ساختار سازمانی آن‌ها نهفته بود.

از این‌رو در نتیجه‌ی توجه به ساختار سازمانی:

نخست تمرکزگرایی و استانداردسازی به صرفه‌جویی ناشی از مقیاس‌بیشتری منجر شد. یعنی به علت تمرکزگرایی شرکت‌ها و استانداردسازی محصولات، که تولید در حجم بالا با هزینه‌ی کمتر را امکان‌پذیر می‌ساخت، صرفه‌جویی ناشی از مقیاس در میان شرکت‌ها جاری گردید. بنابراین شرکت‌ها و ساختارهای متمرکز در واکنش به تغییرات و رفتار مشتریان کندتر شده و اغلب توانایی خود را در تفکیک بازارها به صورت اثربخش از دست دادند.

و نهایتاً، تمایل مدیریت به سمت دیگری گرایید؛ کسب‌وکار غیرمتمرکز امری رایج گردید. یعنی در میان سازمان‌ها تمرکززدایی شیوع پیدا کرد. قسمت‌های صفی شرکت بهتر می‌توانستند نیازها و خواسته‌های مشتریان را تشخیص داده و سریع‌تر پاسخ‌گوی تغییر موقعیت‌های بازار باشند. بنابراین، دوباره کاری، تکرار

- 1- Shared Services Center (SSC)
- 2- Decentralization
- 3- Support Functions
- 4- Profit Centers

* دانشجوی کارشناسی ارشد رشته مدیریت صنعتی دانشگاه تهران
** عضو هیات علمی مرکز تحقیقات توسعه مدیریت (MDRC)

شکل شماره ۱. اسامی برخی از شرکت‌هایی که SS را به اجرا در آورده‌اند

- ABB
- Alcoa
- Allied Signal
- American Express
- Amoco
- Baxter International
- Bethlehem Steel
- Bristol Myers Squibb
- Cargill
- Chevron
- DEC
- Eli Lilly
- GE
- Hewlett-Packard
- Household International
- Houston Industries
- Intel
- Jonson & Jonson
- Kaiser Permanente
- MetLife
- Mobil
- Motorola
- National Semiconductor
- NatWest UK
- Pfizer
- PPG
- Rhône-Poulenc
- Solutia
- Southern California Edison
- Tenneco
- TRW
- Union Carbide

Source: Publicly available data such as magazine articles and The Conference Board presentations

اصلاح افراط‌گری در تمرکززدایی انداخت. در این زمان شرکت‌ها با توجه به معایب تمرکززدایی (که برخی از آن‌ها در بالا ذکر شد) به فکر بازگشت به ساختارهای متمرکز سابق افتادند. اما، بازگشت به سمت زنجیره‌ی فرماندهی و کنترل متمرکز، نه جذاب و نه شدنی بود. چالش ترکیب خدماتی که شرکت ارائه می‌کرد با خدمات بهتر و ممتازتر، مشتری‌پسندسازی و همکاری متمرکز شده با تمرکززدایی، در قیمت و کیفیت رقابتی استاندارد با بهترین موردی که بازار عرضه می‌کند، به وجود آمد. یعنی شرکت‌ها دریافتند که امکان ارائه‌ی خدمت بهتر با قیمت و کیفیت مناسب برای آن‌ها وجود دارد. خدماتی که از نظر نوع ممتاز بوده و مطابق خواسته‌های مشتریان می‌باشد. این به

مثابه ایجاد ساختاری بود که شرکت‌ها می‌توانستند از مزایای تمرکزگرایی و عدم تمرکز (تمرکززدایی) توأماً بهره ببرند.

در این اثناء رویکرد جدیدی به نام خدمات مشترک^۵ ظهور کرد (به وجود آمد). بسیاری از شرکت‌ها از مفهوم SS استفاده (اقتباس) کردند. در شکل شماره ۱ اسامی برخی از شرکت‌هایی که SS را به اجرا در آورده‌اند ذکر شده است.

SS به سرعت تبدیل به مدلی برای فراهم نمودن خدمات حمایتی شرکت شد. اما بسیاری از شرکت‌ها بدون آن که کاملاً بدانند SS چیست و چگونه کار می‌کند، به سمت آن شیرجه‌ور شدند. در نتیجه زحمات این شرکت‌ها سرانجام به علت طراحی ناقص یا اجرای برنامه‌ریزی شده‌ی ضعیف آن، بر باد رفت. حال با توجه به تجارب موجود در زمینه‌ی SS، چه نگرش‌هایی برای شرکت شما یک پارادایم سازمانی موفق SS را به همراه خواهد داشت؟

اطلاعات، مالی، خرید و لجستیک - توسط مراکز سودآور^۶ انجام می‌گرفت. از این رو به منظور افزایش سطح پاسخ‌گویی و مسئولیت‌پذیری، بخش‌های مستقل، جایگزین دفاتر مرکزی پر قدرت شدند. در نتیجه شرکت‌ها اقدام به تمرکززدایی کردند؛ یعنی از فعالیت‌های دفاتر مرکزی (اداره‌ی سرپرستی) کاسته و انجام این فعالیت‌ها را به بخش‌های مستقل واگذار نمودند.

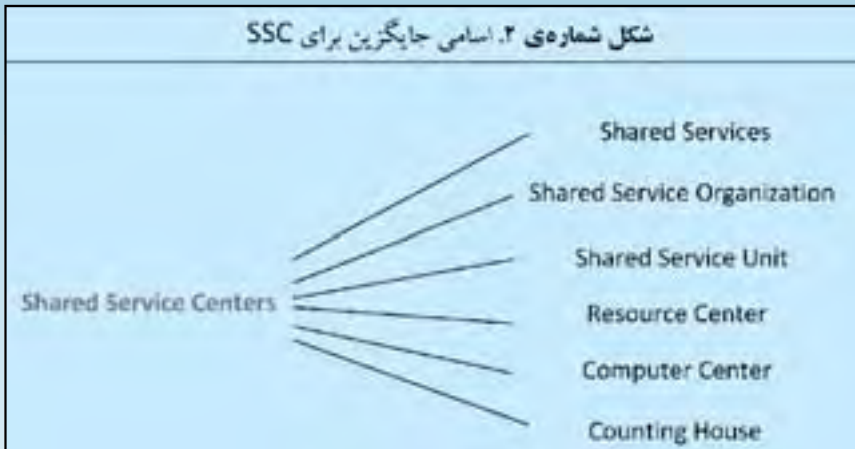
اما دیری نپایید که تمرکززدایی نیز کنار گذاشته شد. مدیران مالک شرکت‌ها شدند. یعنی شرکت‌ها مجدداً به ساختارهای متمرکز که در رأس آن هرم مدیریتی اداره‌کننده‌ی تمام امور بود، روی آوردند. منابع زائد و اضافی، ساختمان‌ها و تأسیسات عملیاتی (اشاره دارد به این که در راستای ایجاد بخش‌های مستقل (تمرکززدایی) نیاز به ساختمان و تجهیزات نیز افزایش یافت)، سیستم‌های اطلاعاتی و قراردادهای تأمین‌کننده، که در نتیجه‌ی این تمرکززدایی به وجود آمده بود، منجر به از دست رفتن صرفه‌جویی ناشی از مقیاس شرکت‌ها شد.

معایب تمرکززدایی شرکت‌ها را در اواسط دهه‌ی ۹۰ میلادی، به تکاپوی



5- Shared Services (SS)

شکل شماره ۲. اسامی جایگزین برای SSC



SSC ها بر روی مجموعه‌ی معینی از خدمات متمرکز می‌باشند. به همین دلیل فرایندهایی که هر SSC انجام می‌دهد همگن (هم شکل) و استاندارد شده بوده و از این رو، SSC ها، کارا در زمان، کیفیت و هزینه می‌باشند. تمرکزگرایی هم در سطح فرایند و هم در سطح سازمان رخ می‌دهد. هنگام تأسیس SSC های جدید شرکت‌ها اغلب محل آن‌ها را جدا از واحد

(Booz.Allen & Hamilton ۱۹۹۸)

همانطور که در شکل شماره ۳ ملاحظه می‌کنید، شفافیت قیمت، مدیریت کسب و کار، پاسخ‌گویی به بازار، باز تولید سریع بهترین اقدامات، استانداردسازی فرایند و فرهنگ خدمت‌دهی^{۱۱} از جمله ویژگی‌های SS ها می‌باشند.

تعریف SS: SS ها اشاره به فراهم کردن خدمات توسط یک بخش از سازمان یا گروه دارد، به طوری که پیش از آن این خدمات در بیش از یک بخش از این سازمان یا گروه انجام می‌گرفته است. (From Wikipedia, the free encyclopedia)

تعریف SSC: یک SSC نهادی مسئول درون یک شرکت می‌باشد که موظف به فراهم آوردن خدمات تخصصی برای بخش‌های عملیاتی شرکت (نظیر بخش‌ها و BU ها) است که بر مبنای یک موافقت‌نامه‌ی سطح خدمت (SLA) بوده و پرداخت تمامی هزینه‌ها بر مبنای یک سیستم واگذاری قیمت^{۱۲} می‌باشد. (J.Strikwerda, ۲۰۰۶)

تعریف فوق تمایزی اساسی میان مفهوم SSC در مقابل بخش‌های ستادی متمرکز^{۱۳} و شرکت‌های خدماتی بیرونی^{۱۴} قائل می‌شود. بنابر تعریف فوق یک SSC مرکز سود^{۱۵} شرکت نمی‌باشد بلکه یک مرکز هزینه است (گرچه مجبور است به سودآوری شرکت از راهی قابل سنجش^{۱۶} کمک نماید).

تعریف SSO: یک SSO اصولاً یک BU یا یک نهاد سازمانی درون یک شرکت است که خدمات تخصصی و دارای ارزش افزوده را در کل شرکت یا سازمان ارائه می‌دهد. (Blake, ۲۰۰۵)

قضیه‌ی اساسی در رابطه با SS ها این

مرکزی در نظر می‌گیرند، اما مقدار قابل توجهی تحصیلات (افراد متخصص) و بودجه برای پرداخت به این متخصصین در اختیار آن‌ها قرار می‌گیرد. لازم به ذکر است در شکل شماره ۲، نام‌های جایگزینی که در ادبیات SSC برای آن عنوان شده، ذکر شده است.

SS چیست؟

تعریف SS : SS ها، مدلی جدید به منظور پشتیبانی از شرکت، ترکیب و یک‌پارچه نمودن خدمات از دفاتر مرکزی و BU ها به یک نهاد (مؤسسه‌ی) متمایز کارا در بازار می‌باشد. در شکل شماره ۳، اصول SS ها ذکر شده است.

شکل شماره ۳. اصول SS ها

شفافیت قیمت: هر خدمت بایستی قیمتی خاص داشته باشد. کسب و کار می‌تواند قیمت خدمتی که ساز دارد را تعیین کند.
مدیریت کسب و کار: مدیریت کردن خدمت شیه یک کسب و کار، هزینه‌ی معینی ندارد. خدمت دادن به مشتریان داخلی و مشتریان بالقوه‌ی خارجی.
پاسخ‌گویی بازار: ارائه‌ی سطوحی از خدمت که کسب و کارها نیاز دارند، نه سطوحی که کارکنان فکر می‌کنند آن‌ها نیاز دارند.
باز تولید سریع بهترین اقدامات: شناسایی و توسعه‌ی سریع و کامل بهترین اقدامات.
استانداردسازی فرایندها: توسعه‌ی استانداردهای فرایند که می‌توانند به سرعت نگهداری شده و بهبود یابند.
فرهنگ خدمت‌دهی: رفتار کردن با BU ها همانند مشتری و ارائه‌ی خدماتی که برای آن‌ها ایجاد ارزش می‌کند.

Source: Booz-Allen & Hamilton

- 6- Price Transparency 7- Business Management 8- Market Responsiveness
- 9- Best Practices Proliferation 10- Process Standardization
- 11- Service Culture 12- Transfer Price System 13- Central Staff Department
- 14- Outside Service Firms 15- Profit Center 16- Measurable



است که، خدماتی که آنها برای یک شرکت یا بخشی از آن ارائه می‌دهند با تلاشی بالنسبه کمتر ارائه می‌گردد.

اهداف SSC ها

اصولاً SSC ها با اهداف خاصی ایجاد می‌شوند. آن‌ها بنا بر وضعیت شرکت و شرایط کسب‌وکار دنبال‌کننده‌ی اهدافی خاص می‌باشند. از این‌رو برخی اهداف که تمام SSC ها به دنبال برآورده نمودن آن می‌باشند ذیلاً عنوان گردیده است:

- **ارتقاء** ارزش ستاد اداره مرکزی برای بنگاه.
- **تمرکز** بر خدمات و پشتیبانی شریک (واحد داخلی ارائه خدمات مشترک یا فراهم کننده بیرونی).

• **جدا و تجزیه نمودن** واحدهای عملیاتی و کسب‌وکار به منظور تمرکز بر روی جنبه‌های استراتژیک عملیات آن‌ها.

• **انتقال** عملیات غیر اصلی واحدهای کسب‌وکار به SSU ها.

• **ایجاد** تیمی با انگیزه که به صورت مداوم، قابل اعتماد و به صرفه از شرکت حمایت می‌نماید.

- **کاهش** هزینه‌ها و افزایش سطوح خدمت.
- **استفاده‌ی بهینه** از سرمایه‌گذاری‌های تکنولوژی.
- **تمرکز** بر روی بهبود مستمر.
- **هماهنگ و استاندارد نمودن** فرایندهای کسب‌وکار روتین برای کاهش دوباره کاری‌ها.

ویژگی‌های اساسی و کلیدی SSC ها

برخی ویژگی‌های اساسی و کلیدی SSC ها در ذیل آمده است. خدمات متعلق به ارباب‌رجوع^{۱۷} (مشتری) است که در ازای آن وجه پرداخت می‌کند. تمرکز و تأکید در SSC ها بر روی نیازهایی است که مشتریان دارند، نه بر روی آن مواردی است که SSC می‌تواند فراهم نماید. همچنین در این ساختارها بنا بر مصلحت، امکان برون‌سپاری خدمات وجود دارد (از بُعد رقابتی). فعالیت‌های خدماتی از وظایف حکمرانی تفکیک شده، و دارای BU یا شخصیت حقوقی جداگانه‌ای می‌باشد. از لحاظ جغرافیایی (یعنی مکان قرار گرفتن آن که در ادامه‌ی گزارش به تفصیل به آن پرداخته می‌شود) نیز، SSC ها معمولاً دور از واحد مرکزی قرار می‌گیرند. همچنین برای SSC ها دستیابی و کسب صرفه‌جویی ناشی از مقیاس هدف‌گذاری شده است. در این مراکز، تمرکز بر روی دانش بوده و به عنوان مرکز تعالی و برتری^{۱۸} (یعنی واحدی که توسط آن شرکت به مزیت رقابتی دست پیدا می‌کند) می‌باشند.

SSC ها کارهای بسیاری انجام می‌دهند به جزء دو مورد: نخست وضع

قوانین و دوم این که خط‌مشی‌گذاری در درون شرکت بر عهده‌ی آنان نمی‌باشد. طبق تعریف وظایف SSC ها، خروجی‌ها و نتایج قابل اندازه‌گیری دارند.

انواع فعالیت‌هایی که غالباً توسط SSC ها صورت می‌گیرد عبارتند از: خدمات حسابداری^{۱۹}، تغییر و تبدیلات منابع انسانی^{۲۰} و خدمات منابع انسانی^{۲۱} (البته توجه داشته باشید که این فعالیت‌ها شامل توسعه و تدوین خط‌مشی‌های منابع انسانی نمی‌شود)، خدمات کامپیوتری^{۲۲} (باز هم توجه داشته باشید که این فعالیت‌ها شامل اداره‌ی IT نمی‌شود)، مدیریت تسهیلات^{۲۳}، خدمات حقوقی و بیمه‌ای^{۲۴} و نهایتاً خرید^{۲۵}. لازم به ذکر است که در هر کدام از شرکت‌هایی که از این نوع ساختار (SSC) بهره می‌گیرند، بنابر ضرورت و مصلحت آن شرکت، فعالیت‌های خاصی تحت اختیار و انجام SSC قرار می‌گیرد. یعنی به عنوان مثال ممکن است در شرکتی فعالیت خرید به SSC واگذار گردد، اما در شرکتی دیگر بنا بر ماهیت کاری آن شرکت، فعالیت خرید جزء فعالیت‌های اصلی آن شرکت قرار گرفته و نهایتاً تحت نظر واحد مرکزی^{۲۶} (اداره‌ی سرپرستی) انجام شود.

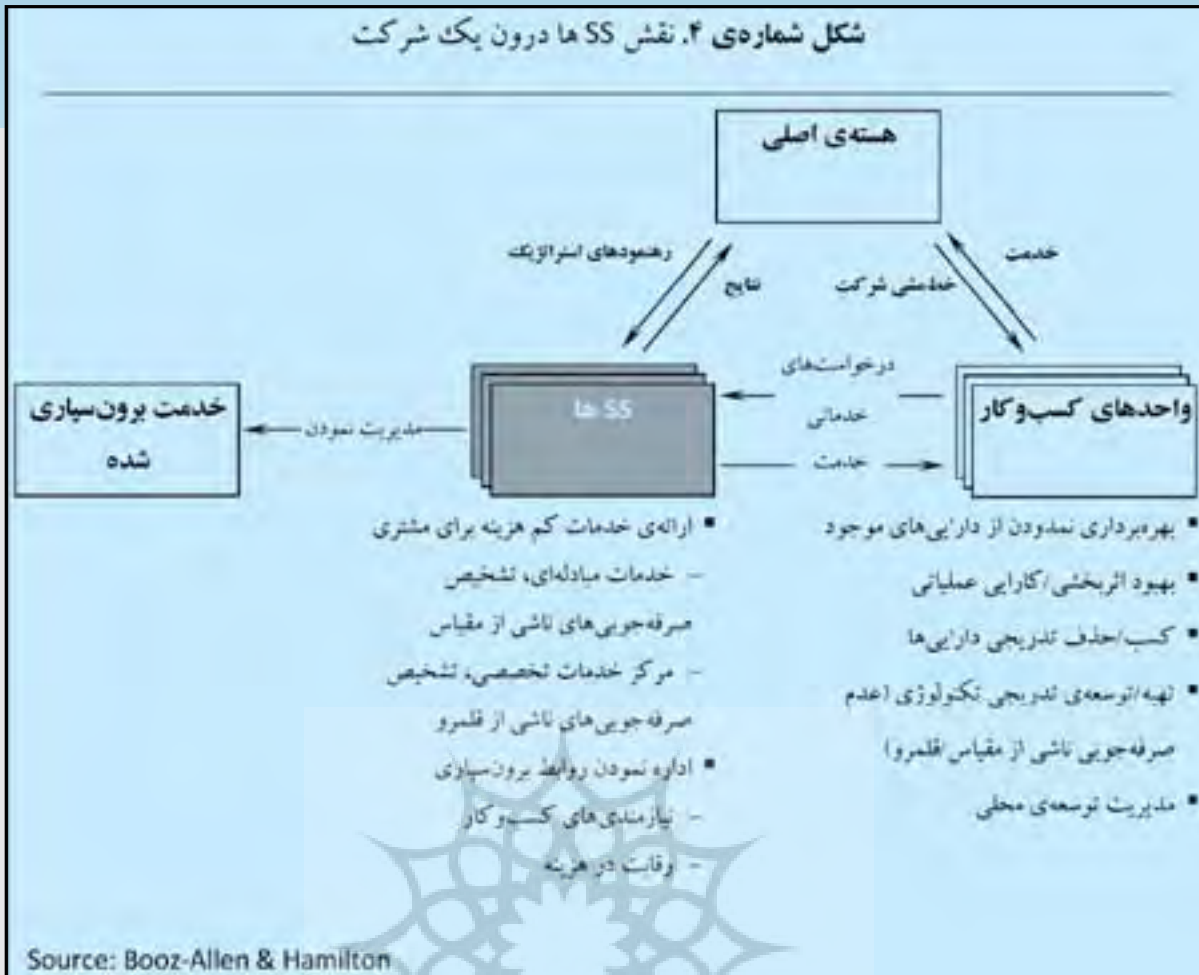
SSC ها برای انجام فعالیت‌های صفی^{۲۷} (نظیر مراکز تماس^{۲۸})، فعالیت‌های داخلی^{۲۹} (نظیر توسعه‌ی محصول در بانک‌ها) و فعالیت‌های ستادی^{۳۰} به کار رفته‌اند. در نتیجه، SSC ها به انجام فعالیت‌های پشتیبانی محدود نمی‌شوند بلکه فعالیت‌های زنجیره‌ی ارزش نیز توسط آنان انجام می‌پذیرد. توجه به این نکته نیز ضروری است؛ طبق مطالب فوق، تعیین محدوده‌ی فعالیت SSC ها بر عهده‌ی شرکت و با توجه به ساختار و ماهیت فعالیت‌های شرکت است. دوره‌ی بازگشت سرمایه (ROI) در یک SSC قریب به سه سال می‌باشد.

نقش SSC ها

همانطور که اشاره شد، SS مدلی است که با ترکیب و یک‌پارچه نمودن خدمات از واحد مرکزی (اداره‌ی سرپرستی) و BU ها به بخشی مجزاء از

17- Client	22- Computer Services	27- Front Office Activities
18- Center of Excellence	23- Facilities Management	28- Call Centers
19- Accounting Services	24- Legal and Insurance	29- Mid-Office Activities
20- HR-transactions	25- Purchasing	30- Back Office Activities
21- HR Services	26- Headquarter	

شکل شماره ۴. نقش SS ها درون یک شرکت



شرکت حمایت و پشتیبانی می‌نمایند. برای مثال، در شرکت‌های Allied

Monsanto (Solutia و Signal، American Express، Mobil

کنونی)، SSها اکثر خدمات پشتیبانی - نظیر خدمات مالی، حقوقی، سیستم‌های

آن‌ها بایستی برای جستجوی خدمات پشتیبان یکسان، آزادانه عمل کنند.

مشتریان داخلی می‌توانند نیازهای خدماتی خود را مشخص نمایند. فراهم‌کنندگان بایستی آن نیازمندی‌ها را برآورده نموده و مشتریان داخلی نیز می‌توانند عملکرد خدمت‌دهندگان را با استفاده از معیارهای قابل اندازه‌گیری (سنجش‌پذیر)، ارزیابی نمایند. واحد خدمات مشترک (SS)، با چنین ساختاری، به واحد کسب‌وکار دیگری تبدیل می‌گردد، که به عنوان فروشنده‌ی بیرونی تلقی و مدیریت می‌شود، و باید سطح قیمت و ارائه خدماتش رقابتی باشد. در شکل شماره ۴، نقش SS ها درون یک شرکت نمایش داده شده است.

ادامه دارد

