

LATVIJAS UNIVERSITĀTE
Ekonomikas un vadības fakultāte
Vadībzinību katedra

Biznesa pakalpojumu centri, to izveide un vadīšana
Latvijā

Establishment and management of Shared service
centers in Latvia

BAKALAURA DARBS

Autors: **Vadības zinību bakalaura studiju programmas**
apakšprogrammas *Organizāciju vadība*
4.kursa students(e)
Artūrs Budkēvics
AB09938

Darba zinātniskais vadītājs: Asociētais profesors **Inga Vilka**

Rīga 2014

Saturs

Anotācija.....	3
Annotation	4
Ievads.....	5
1. Biznesa pakalpojuma centra apraksts.....	7
1.1. Biznesa pakalpojumu centru vēsture	9
1.2. Biznesa pakalpojuma centra modelis.....	10
1.3. Biznesa pakalpojuma centra mērķi	15
1.4. Ieguvumi un trūkumi no biznesa pakalpojumu centru izveides	17
2. Alternatīvas biznesa pakalpojuma centram.....	20
2.1. Centralizēta un decentralizēta pakalpojuma sniegšana.....	20
2.2. Ārpakalpojumu apraksts	23
2.3. Atšķirības starp biznesa pakalpojumu centru, centralizētu pakalpojumu sniegšanu, decentralizētu pakalpojumu sniegšanu un ārpakalpojumu iegādi.....	26
3. Biznesa pakalpojuma centra izveide	30
3.1. Biznesa pakalpojuma centra lokācija.....	30
3.2. Biznesa pakalpojuma centra ieviešana	32
3.3. Biznesa pakalpojumu centru attīstības posmi	44
4. Biznesa pakalpojuma centra ieviešana Nordea grupā.....	49
4.1. Par Nordea grupu	49
4.2. Nordea grupas naudas plūsmas vadības risinājumu/pārdošanas nodaļas esošā organizatoriskā struktūra.....	50
4.3. Biznesa pakalpojuma centra izveidošanas iespējas Latvijā	54
4.4. Biznesa pakalpojumu centrs Nordea grupā.	58
Secinājumi	63
Priekšlikumi.....	65
Izmantotā literatūra.....	66
Pielikumi.....	68
1.pielikums. The A.T Kearney Global pakalpojumu lokācijas indekss, 2011.....	68
2.pielikums. Nodokļu likmes un standarta PVN likmes, %.....	69

Anotācija

Darbā autors apraksta biznesa pakalpojumu centru (*Shared Service Center (SSC)*) tā darbību un izveidi, kā arī norāda uz problēmām ar kādam saskaras veidojot biznesa pakalpojumu centru. Autors raksta darbu ar mērķi izpētīt biznesa pakalpojumu centra darbību, salīdzināt to ar alternatīvam iespējām, norādīt uz iespējām izveidot biznesa pakalpojumu centru Nordea grupā un norādīt uz priekšrocībām veidot biznesa pakalpojumu centru Latvijā.

Darbs sastāv no 69 lapas pusēm, kur pievienoti divi pielikumu, darba iekļauti 22 attēli un 9 tabulas.

Pētījuma rezultātā autors nonāk pie secinājuma, ka ir iespējams izveidot biznesa pakalpojumu centru Nordea grupā un tā lokācijas vietu izvēlēties Latviju. Nordea grupā ir iespējams standartizēt procesus un līdz ar to arī pārvietot tos uz biznesa pakalpojumu centru. Darbā autors ir izanalizējis esošo Nordea grupas struktūru naudas plūsmas vadības risinājuma nodaļai un piedāvājis alternatīvu to pārvietojot uz biznesa pakalpojumu centru. Tāpat autors secina, ka Latvija ir piemērota lokācijas vieta, jo ir labi attīstīta infrastruktūra, zemas izmaksas, pieejams un pietiekoši kvalificēts darba spēks.

Annotation

In this paper author describes establishment and operating functions of Shared Service Center (SSC), also points out the problems that are faced by establishing Shared Service center. Author writes this paper with goal to explore Shared service center operating functions, compares SSC with alternative opportunities, point out possibilities establish SSC in Nordea group and points out the advantages to establish SSC in Latvia.

This paper includes 69 pages, which includes two attachments, 22 images and 9 tables.

In the result of this research author comes to a conclusion that it is possible to implement Shared Service Center in Nordea group and as a location for SSC choose Latvia. In Nordea group it is possible to standardize processes and thereby move them to Shared Service Center. In the paper author analyzed existing Nordea groups structure for Cash management department and as an alternative suggests move this department to SSC. And also author concludes, that as location for SSC, Latvia is suitable place, because Latvia has advanced infrastructure, low costs, accessible and qualified work force.

Ievads

Mūsdienu globalizācijas laikmetā ir svarīgi sekot līdzi tirgus izmaiņām, gan arī citiem uzņēmumu tieši un netieši ietekmējošiem faktoriem. Lai nodrošinātu uzņēmuma konkurētspējīgo priekšrocību, arvien vairāk notiek koncentrēšanās uz uzņēmuma pamatdarbību un tiek domāts par izmaksu optimizāciju.

Konkurētspējīgā priekšrocība ir uzņēmuma spēja darboties vienā vai vairākos veidos, ko konkurenti nevar atdarināt¹. Konkurētspējīgā priekšrocība ļauj uzņēmumiem ieviest jauninājumus, sasniegt augstu efektivitātes līmeni, kvalitāti vai iegūt klientu atsaucību. Tas ir sasniedzams, tikai efektīvi izmantojot savus resursus un spējas.

Nozīmīgas konkurences ietekmē daudzi uzņēmumi meklē veidu, lai uzlabotu savu sniegumu un palīdzētu uzņēmumam darboties daudz efektīvāk. Starptautiskos uzņēmumos, arvien vairāk tiek izmantoti **biznesa pakalpojuma centri** (*Shared service center, turpmāk tekstā – biznesa pakalpojumu centrs*).

Darba mērķis ir izpētīt biznesa pakalpojumu centra darbību, salīdzinot to ar alternatīvām iespējām. Izpētīt biznesa pakalpojumu centra izveides iespējas Latvijā. Izveidot Nordea grupas struktūru, pēc biznesa pakalpojumu centra modeļaun izteikt priekšlikumus tā īstenošanai.

Mērķu sasniegšanai teorētiskajā daļā autors, izmantojot literatūras un informācijas avotus, izpētīs un aprakstīs biznesa pakalpojumu centra būtību, teorētiskos un praktiskos aspektus, kā arī noteiks biznesa pakalpojumu centru darbības efektivitātes novērtēšanas metodes. Darba praktiskajā daļā ar statistiskiem datiem norādīs uz biznesa pakalpojumu centru izveides iespējām Latvijā un izpētīs Nordea grupas naudas plūsmas vadības risinājumu nodaļas darbības struktūru un iespēju optimizēt nodaļas darbību iekļaujot to biznesa pakalpojumu centrā.

Autors darbā izmanto vairākas pētīšanas metodes, tādas kā vispārteorētisko pētīšanas metodi, lai aprakstītu biznesa pakalpojumu centru darbību un alternatīvas biznesa pakalpojumu centram, salīdzinošo metodi, lai salīdzinātu biznesa pakalpojumu centru darbību ar alternatīvam iespējām, tādām kā centralizācija, decentralizācija un ārpalpojumi. Lai norādītu uz iespējām izveidot biznesa pakalpojumu centru Latvijā tiek izmantots empīriskā – datu vākšanas metode. Darbā autors izmanto zinātniskos rakstus, tādus kā „Essentials of Shared Services” (autors: Bryan Bergeron), „Strategic Outsourcing” (autors: Anthony Hesketh) un speciāli ekonomisko literatūru piemēram „New Era of Management” Richard L. Daft.

¹ **Kotler, P., Keller, K.L.** *Marketing Management*, 13th edition, US, Upper Saddle River, NJ 07458: Pearson Education, Inc., 2009. – 316 p, ISBN-13:978-0-13-135797-6

Darbs strukturēts trīs daļās. Pirmajā daļā pētīti biznesa pakalpojumu centra darbības teorētiskie aspekti, apskatītas tā iespējas un trūkumus norādot uz alternatīvām iespējām biznesa pakalpojuma centram. Otrā darba daļā autors norāda kādi aspekti jāņem vērā veidojot biznesa pakalpojuma centru. Un trešā daļā autors apraksta biznesa pakalpojumu centra izveides iespējas Nordea grupā, kā iespējamo vietu izvēloties centru veidot Latvijā. Darbs noslēdzas ar secinājumiem un priekšlikumiem.

1. Biznesa pakalpojuma centra apraksts

Laikam ejot vadības process ir mainījies, paradījušās jaunas teorijas un veidi, kā padarīt organizācijas vadību daudz efektīvāku. Kritiķi gan strīdas par to, ka jaunas tehnikas nenodrošina ilgtermiņa attīstību. Citi atkal uzskata, ka vadītājam pielāgojoties jaunām tehnikām spēs nodrošināt organizācijai izaugsmi ātri mainīgā pasaulē. Autors uzskata, ka mūsdienu globalizācijas apstākļos ir iespējams izmantot daudz dažādu jaunu instrumentu, lai padarītu uzņēmuma darbību efektīvāku.

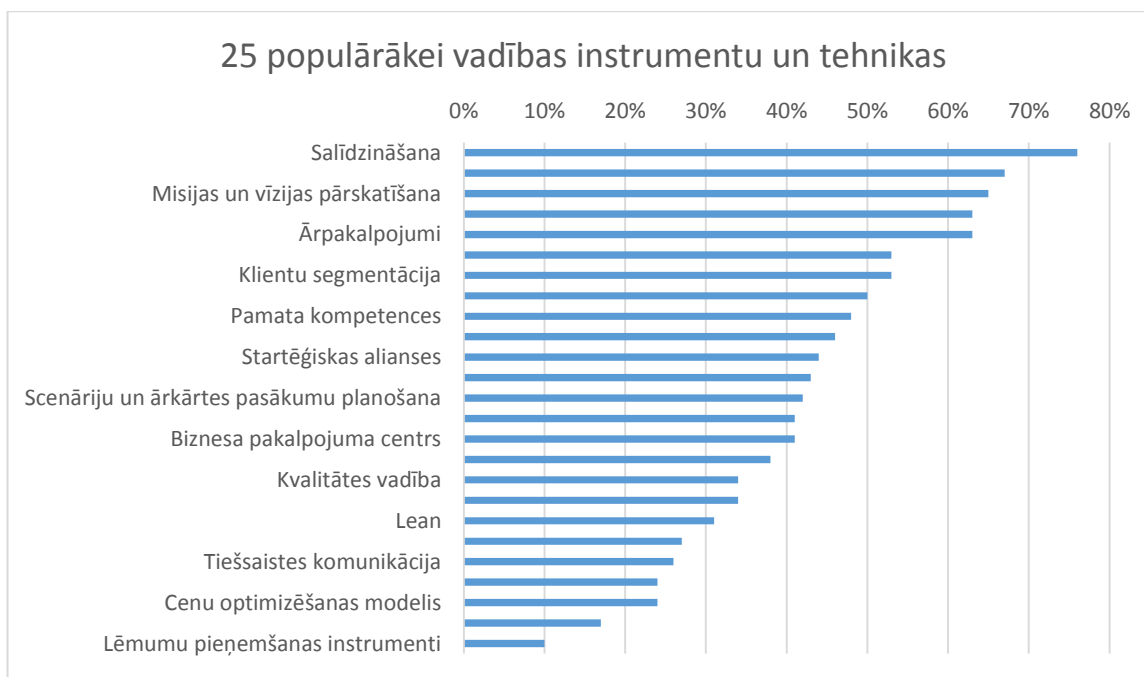
Attīstoties ekonomikai arī organizācijai ir jāaug līdz ekonomiskai situācijai, lai spētu saglabāt konkurētspēju. Sākot ar Adamu Smitu (*Adam Smith*), kurš aizsāka vadības teoriju (Adams Simts darbā *Nācijas bagātība*, kā piemērs minēts kniepadatas izgatavošanas tehnoloģija, tai skaitā, stieples izvilkšanu, virsmas izlīdzināšanu, stieples griešanu, adatas veidošanu, A.Smits pierādīja, ja visu darbu no sākuma līdz galam veic viens cilvēks, tad desmit cilvēki dienā saražo 200 adatu, ja desmit cilvēki sadalīs darbu (viens tikai izvilks stiepli, otrs tikai griezīs utt.), tad viņi varēs izgatavot 48000 adatu dienā, darba ražīgums pieaugs 240 reižu)², tā līdz mūsdienām organizācija un vadības teorija ir nepārtrauktā attīstībā. Vadības teorijā minēts, vadītājs veic četras pamata funkcijas, tās ir plānošana, organizēšana, motivēšana un kontrole.

Vadītāja funkcija organizēšana, ir organizācijas resursu koncentrēšana un sadale, lai realizētu noteiktus plānus un sasniegtu organizācijas mērķus. Organizēšana iekļauj tādas organizācijas struktūras veidošanu, kas ir efektīva un palīdz darbiniekiem sadarboties kopējo mērķu īstenošanā. Viens no pēdējā laika populāriem organizācijas modeļiem/struktūrām ir organizācijas grupas iekšienē veidot biznesa pakalpojumu centru.

1993. gadā, „Bain and Company” uzsāka apjomīgu pētniecības projektu, kurā intervēja un apsekoja tūkstošiem lielu uzņēmumu vadītājus par 25 vis populārākiem vadības instrumentiem un tehnikām. Sarakstu ar 25 populārākiem vadības instrumentiem un tehnikām 2009. gada skatīt attēla nr 1.1.³

² Praude Valērijs, Menedžments, SIA „BURTENE”, 2012., 397.lpp

³ Richard L. Daft . „New Era of Management” 50. Lpp. 2010



Attēls Nr. 1.1 25 populārākei vadības instrumentu un tehnikas

Datu avots: Daft Richard L. „New Era of Management” 50. Lpp. 2010

2009. gadā aktuāla kļuva darbības efektivitāte, izmaksu samazināšana un kā viens no 25 populārākiem vadības instrumentiem pētījumā (sk. Attēlu Nr. 1.1) tiek norādīts biznesa pakalpojuma centrs, tas ierindojas 15 vietā, kā populārākiem vadības instrumentiem.

Biznesa pakalpojuma centrs (*Shared Service Centers (SSC)*) samazina izmaksas, apvienojot vienu vai vairākas operacionālas darbības (*back-office*), kuras tiek izmantotas viena uzņēmuma ietvaros. Biznesa pakalpojumu centrā apkopo vairākās nodaļās vai filiālēs notiekošos operacionālās darbības procesus, tādus kā finanses, informāciju tehnoloģijas, klientu apkalpošana un cilvēkresursi, veidojot neatkarīgi vai daļēji neatkarīgu biznesa pakalpojuma centru. Ieguvums no biznesa pakalpojuma centra: organizācija spēj likvidēt liekas aktivitātes, uzlabot efektivitāti, pakalpojuma kvalitāti un celt klienta apmierinātību. Daudzi ieguvumi nāk no standartizētām tehnoloģijām un procesiem starptautiskā un reģionālā līmenī, padarot vieglāku atbalstu vairākām biznesa vienībām, samazina nepieciešamo personālu, paaugstina darbības ātrumu un kvalitāti.⁴

⁴ Bain & Company „Shared services” [tiešsaiste]: [skatīts 12.12.2013]
<http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-2011-shared-service-centers.aspx>

Veiksmīga pāreja uz biznesa pakalpojuma centra modeli pieprasa rūpīgu plānošanu un vadītu pāreju. Pirms procesi tiek pārceļti uz biznesa pakalpojuma centru tos nepieciešams standartizēt. Standartizācija paredz izstrādāt nosacījumus optimālai sakārtotībai noteiktā jomā, norādot vispārīgus un daudzkārtēji piemērojamus principus esošo vai perspektīvo uzdevumu risināšanā, apvienojot procesus un cilvēk resursus, tai pašā laikā nepārtraucot organizācijas darbību. Kā arī viens no svarīgākiem uzdevumiem biznesa pakalpojuma centra ieviešanas procesā ir pielāgot un izstrādāt informāciju tehnoloģiju sistēmas, kas paredzētas standartizētu produktu apstrādei.

Pamata uzdevums biznesa pakalpojuma centram ir piegādāt augstas kvalitātes pakalpojumu, optimizējot procesus un darbiniekus. Tādā veidā veicinot organizācijas izaugsmi un labvēlīgi ietekmējot ekonomiskos rādītājus. Palielinot standartizāciju pakalpojumiem un attīstot tehnoloģijas, darbinieki tiek atbrīvoti no liekām aktivitātēm, kā rezultātā darbinieks spēj fokusēties uz pamata kompetencēm. Ieviešot biznesa pakalpojuma centra modeli organizācijai ir daudz vieglāk izplesties jaunās biznesa telpās, jo pakalpojuma operacionālā darbība (*back-office*) tiek veikta centralizēti. Piemēram: uzņēmumam atverot filiāli citā valstī vai pilsētā, nav nepieciešami resursi šajā valstī vai pilsētā, lai ieviestu arī operacionālās darbības pakalpojumus, šis uzdevums tiek nodots biznesa pakalpojuma centram.

Biznesa pakalpojuma centrs tiek izmantots ne tikai lai samazinātu izmaksas, tie arī iekļauj uzņēmuma spēju reaģēt uz tirgus situāciju un sekot straujai izaugsmes stratēģijai.

1.1. Biznesa pakalpojumu centru vēsture

Jēdziena ‘biznesa pakalpojumu centrs’ aizsākumi meklējami 1980-os gados Amerikas Savienotajās valstīs. Saskaņā ar *Stromsnes* un *Gil-Elds* (1999), tie bija ‘*Jim Bryant and Arthur Anderson Business Consulting*’, kuri ieviesa šo izteicienu praksē.

Biznesa pakalpojumi ir relatīvi jauns koncepts. Ir vairākas teorijas par to, kurš bija pirmais biznesa pakalpojumu centru lietotājs, un saskaņā ar *Schulman et al.* (1999), *General Electric* bija pirmā kompānija, kura izmantoja šo tehniku 1980-o gadu sākumā. Biznesa pakalpojumu centru izcelsme meklējama Amerikas Savienotajās valstīs, un juridiskā orientācija uz korporācijām Amerikas Savienotajās valstīs padarīja biznesa pakalpojumu centru terminu zināmu. Tā kā Amerikas kompānijas, kas radīja biznesa pakalpojumu centru konceptu, parādīja nozīmīgu izmaksu samazināšanos vairāk par 50 procentiem (*Jarman* 1998), koncepts kļuva populārs visā pasaulē un ar laiku arī iepazīts Zviedrijā. Šodien biznesa pakalpojumu risinājums ir

kļuvis ļoti populārs Zviedru kompānijās un tiek izmantots vadošākajās Zviedru organizācijās (Ulbrich 2003).⁵

1.2. Biznesa pakalpojuma centra modelis

Biznesa pakalpojuma centra modeļa galvenais mērķis ir cilvēku, kapitāla, laika un citu uzņēmuma resursu optimizācija, lai uzlabotu iekšējos pakalpojumus un mātes uzņēmuma konkurētspēju. Tāpēc biznesa pakalpojuma centra modeļa ietvaros uzņēmumā tiek veidota sadarbības stratēģija, kad esošās uzņēmējdarbības darbības un funkcijas tiek organizētas un centralizētas jaunā biznesa struktūrā jeb nodaļā, kurai ir sava organizatoriskā struktūra un kas darbojas, kā iekšējais pakalpojuma sniedzējs. Uzsvars tiek likts uz iekšējo klientu⁶. Tiek izveidotas speciālas uzņēmējdarbības vienības, kas sniedz piemēram, grāmatvedības un personāla vadības pakalpojumus, nodrošina klientu atbalsta funkcijas un nodrošina informāciju tehnoloģijas atbalstu visiem mātes uzņēmumiem vai tikai daļai no tiem. Izveidojot šādas pastāvīgas vai daļēji patstāvīgas vienības, uzņēmums var samazināt liekās darbības, tādējādi uzlabojot kvalitāti un efektivitāti, konkurētspējīgas priekšrocības, izmaksu ekonomiju un profesionālu klientu apkalpošanu⁷. Līdz ar to biznesa attīstības un administrācijas vienības vairāk var koncentrēties uz uzņēmuma pamatdarbību padarot to efektīvāku.

Efektivitāte (*efficiency*) nozīmē darīt kaut ko pareizi (piemēram, ar zemākām izmaksām, ar zemāko kļūdu skaitu), savukārt lietderība (*effectiveness*) nozīmē darīt pareizās lietas⁸.

Definēt biznesa pakalpojumu centra biznesa modeli ir problemātiski, daļēji dēļ tā, ka katra uzņēmuma darbība ir unikāla. Katra industrija ietver tirgus ierobežojumus un prasības, augstākai vadībai ir savi aizspriedumi un skatījums, kā lietam būtu jānotiek, kā arī nepārtraukti mainīgā ekonomiskā vide pieprasa to, ka biznesa pakalpojumu centrs ir pietiekami elastīgs, lai apmierinātu dažādos ierobežojumus un prasības. Taču galvenais mērķis ir izmaksu samazināšana un kvalitatīva pakalpojuma sniegšana, kā to apstiprina dažādu autoru definīcijas par biznesa pakalpojuma centru:

- Biznesa pakalpojumu centrs ir uzņēmējdarbības stratēģija, kurā tiek veidota nodaļa no esošām uzņēmuma funkcijām. Funkcijas tiek centralizētas jaunā, patstāvīgi darbojošās nodaļā, kas tiek veidota ar patstāvīgu vadības struktūra, kura orientēta, lai sasniegtu efektivitāti,

⁵ Davidsson Martina, Karlsson Sara, Bachelor Thesis, Shared service centres, A Successful Solution for Swedish Companies?, 2005

⁶ Bergeron, B. *Essentials of Shared Services*. - New York: John Wiley&Sons, 2003. – 3 lpp. ISBN 0-471-25079-1

⁷ Turpat 4 lpp.

⁸ Haag, S., Cumming. M., *Management information systems for the information age*, 8th edition. USA: The McGraw-Hill Companies, Inc, 2010. 208.lpp. ISBN: 978-0-07-016709-4

vērtības radīšanu mātes uzņēmumam, izmaksu samazināšanas un uzlabot pakalpojuma kvalitāti priekš iekšējiem klientiem, mātes kompānijas.⁹

- Zem biznesa pakalpojuma centra, izkaisītie pakalpojumi tiek apvienoti kopējā mega-pakalpojumu centrā, kuras tad kalpo visa uzņēmuma biznesa vienībām globālā mērogā. Kā rezultātā kompānijā iekšēji tiek izveidots uzņēmums, kurš pārdod pakalpojumus citām uzņēmuma nodaļām. Šādi biznesa pakalpojuma centri uzņēmumā tiek veidoti, lai samazinātu izmaksas un sniegtu vienotu pakalpojumu visam uzņēmuma vienībām. Biznesa pakalpojuma centrs tiek atspoguļots, kā būtiska iniciatīva, kas palīdzēs organizācijai izveidot spēcīgu lēcieni, samazinot darbības izmaksas un paaugstināt kvalitāti.¹⁰

- Biznesa pakalpojuma centrs ir iekšējs pakalpojuma sniedzējs, kas sasaista kompetences un piedāvā standartizētus servisu, dažādām biznesa vienībām organizācijas iekšienē.¹¹

Biznesa pakalpojumu centra modeļa pamats ir optimizēt darbinieku skaitu, kapitālu, laiku un citus uzņēmuma resursus. Biznesa pakalpojumu centra modelis apraksta *sadarbības stratēģiju* vai pakalpojums sniegšanas procesu starp mātes kompāniju un uzņēmuma daļu - biznesa pakalpojumu centru. Uzņēmuma daļa - biznesa pakalpojumu centrs ietver ierobežotu lauku ar produktiem un pakalpojumiem, operāciju nodrošinājuma daļas (back office), kas ietver sevī sekojošas darbības: grāmatvedība, norēķinu daļa, klientu atbalsts, telekomunikācijas, programmēšanā, mācības u.c. Uzņēmuma daļa tiek specifiski veidota, lai tā apkalpotu visus vai daļu mātes uzņēmuma pakalpojumus. Vēsturiskā, monetārā un juridiskā saikne starp mātes uzņēmumu un biznesa centru nodrošina vairākas priekšrocības, tādas kā: optimālu atrašanas vietu, potenciālu esošam finansējumam, apdrošināšanu pret lielām neveiksmēm un ērtu piekļuve mātes uzņēmuma augstākai vadībai.

Biznesa pakalpojuma centrā ražošana vai pakalpojumi ir koncentrēti vai nu ģeogrāfiski vai e-vidē, kur procesi tiek kontrolēti vienoti. It īpaši tas attiecas uz pakalpojumiem, kas ietver datu apstrādes vai ar datoru saistītus pakalpojumus. Kā piemērs, uzņēmumā tiek veikta dokumentu skenēšana un kopēšana vairākos kopēšanas centros, kas atrodas zem savas vadības un ir dažādās vietas bāzētas. Biznesa pakalpojuma centra būtība ir apvienot šos centrus vienkopus zem vienas vadības struktūras. Līdzīgs piemērs: uzņēmums vai uzņēmuma filiāles

⁹ Essentials of Shared Services. Bryen Bergeron John Wiley & Sons, Inc. 2003 gads

¹⁰ Shared Services – Theory and Case Study: Siemens USA. Klaus Kleinfeld, Denice Kronau and Jim Holtje

¹¹ Point of view – Shared Service Center – the 2nd Generation. Taking the next step to reach more efficient level of evolution. Price Water House Coopers LLP. Paul Horowitz Charles Aird

atrodas vairākās valstīs un uzņēmuma datortīkla administrēšana tiek veikta katra valstī atsevišķi. Izveidojot Biznesa pakalpojuma centru, datortīkla administrēšana tiek koncentrēta vienā valstī, zem vienas vadības un no šī centra tiek apkalpotas visas uzņēmuma filiāles.

Biznesa pakalpojumu centrs ir patstāvīga uzņēmuma daļa, kas atdalās no uzņēmuma tradicionālas hierarhijas, kā arī biznesa pakalpojuma centram tiek piešķirts savs budžets un atbildība.

Katrs biznesa pakalpojuma centrs tiek veidots konsolidējot resursus no jau esošām iekšējām operācijām, papildinot ar jauniem resursiem, ja nepieciešams. Citiem vārdiem sakot, varētu izmantot ārpalpojumus (outsourcing), bet biznesa pakalpojuma centra būtība ir pārveidot un koncentrēt esošos resursus savstarpēji izdevīgā veidā.

Unikālais aspekts Biznesa pakalpojumu centra vadības struktūrai ir saistīts ar atskaišu sniegšanas sistēmu (*reporting line*), kas atspoguļo biznesa pakalpojuma centra darbību. Papildus, kā neatkarīgam uzņēmumam, biznesa pakalpojuma centram ir savs budžets, administratīvais personāls, un citi ar uzņēmuma vadīšanu saistīti procesi, tomēr biznesa pakalpojuma centra vadībai ir zināma neatkarība no mātes uzņēmuma augstākās vadības. Neatkarības līmenis ir atkarīgs no konkrētā biznesā iegūtas peļņas pret spiedienu, lai optimizētu produktus un pakalpojumus. Jo vairāk neatkarības tiek dotas biznesa pakalpojuma centram, jo ir lielāks spiediens piegādāt kvalitatīvu servisu par konkurējošu cenu. Šis spiediens atspoguļo pakalpojuma saņēmēja apmierinātību par produktiem vai pakalpojumiem, kas tiek saņemti no biznesa pakalpojuma centra.

Tiešais produkts no biznesa pakalpojuma centra ir palielināta efektivitāte, vērtības ģenerēšana un izdevumu samazināšana perspektīvā no mātes uzņēmuma.

Biznesa pakalpojumu centrs ir efektīva, vērtības ģenerējoša mašīna, kas gūst labumu ekonomiskā mērogā. Citiem vārdiem sakot, biznesa pakalpojuma centrs ir uz klientu orientēts uzņēmums, kur labākā prakse iekļauj tehnoloģiju izmantošanu, kura nepieciešama, lai piegādātu produktus, pakalpojumus kur ieguvums ir ekonomiska mērogā. Lai raksturotu biznesa pakalpojuma centra darbību, autors izvēlējies no grāmatas *Shared Services: Adding Value to the Business Units* sešus biznesa pakalpojuma centra darbības raksturojošos lielumus¹²:

¹² Schulman, D.S., Harmer, M.J., Dunleavy, J.R., Lusk, J.S. *Shared Services: Adding Value to the Business Units*. – UK: PriceWaterhouseCoopers, 1999. – 10.lpp, ISBN 978-0-471-31621-3

- Darbojas, kā patstāvīga organizācija uzņēmuma grupas ietvaros – Biznesa pakalpojuma centrs tiek veidots, kā patstāvīgs uzņēmums organizācijas iekšienē ar savu budžetu un saviem mērķiem;
- Uz procesu orientēts un fokusēts uz specifiskām aktivitātēm procesa iekšienē – Biznesa pakalpojuma centrs fokusējas uz konkurētiem procesiem un pakalpojumiem organizācijas iekšienē;
- Virza tirgus konkurētspēja – Biznesa pakalpojuma centrs pārņem procesus no mātes uzņēmuma, kas tieši nav saistīti ar mātes uzņēmuma pamata kompetencēm, ļaujot mātes uzņēmumam pievērsties tā pamata biznesam;
- Piesaista ieguldījumus tehnoloģijās – Lai biznesa pakalpojumu centrs kļūtu efektīvāks, tam nepieciešamas jaunākās tehnoloģijas;
- Fokusējas uz pakalpojuma sniegšanu un sniedz atbalstu katrai uzņēmējdarbības vienībai, kas tiek uzskatīta par sadarbības partneri – Biznesa pakalpojuma centra pamata uzdevums ir sniegt kvalitatīvu pakalpojumu mātes uzņēmumam;
- Vērsts uz pastāvīgu attīstību, procesu un sistēmu standartizāciju, darbaspēka optimizāciju – Biznesa pakalpojuma centrs ir patstāvīgs uzņēmums organizācijas iekšienē, tādēļ tas attīstās patstāvīgi.

Biznesa pakalpojuma centrs būs efektīvs, ja sniegto pakalpojumu ir iespējams standartizēt un sniedzamo pakalpojumu ir iespējams pārcelt (Piemēram: pakalpojuma sniegšanai nav nepieciešama klātienes tikšanās ar klientu). Populārākie no pakalpojumiem, ko spēj sniegt biznesa pakalpojuma centrs apkopoti 1.1. tabulā

1.1.tabula

Biznesa pakalpojuma centra sniegtie pakalpojumi

Finanses	Iepirkumi	Cilvēkresurs	IT	Pārdošana
-Parādi piegādātājiem -Debitoru parādi -Finanšu pārskati -Pamatlīdzekļu uzskaite -Starpuzņēmumu ziņošana -Plānošana un prognozēšana	-Loģistika un kravu pārvaldība -Pasūtījumu apstrāde -Piegādātāju pārvaldība -Administratīvais iepirkums -Līgumu pārvaldība	-Pieteikumu datu ievadīšana -Algas -Personāla datu ievadīšana -Ceļojumu uzskaite	-Lietotājprogrammu izstrāde -Darbības ar datu apstrādi, datu vākšanu un datu iesniegšanu -Lietotāju palīdzības dienests	-Norēķini -Sūdzību pārvaldība -Klientu pakalpojumi -Pasūtījumu vadība -Tehniskais atbalsts

Datu avots: autora veidots

Biznesa pakalpojumu centri apvieno tādus procesus, kas nav biznesa pamatā un kas neprasa specifiskas biznesa zināšanas un, pārceļot tos uz biznesa pakalpojumu centru, ļaus mātes uzņēmumam orientēties uz tā pamata darbību un galvenajiem mērķiem.

1.3. Biznesa pakalpojuma centra mērķi

Veidojot biznesa pakalpojuma centru, mērķi tiek veidoti gan no mātes uzņēmuma skatu punkta uz biznesa pakalpojumu centru gan arī biznesa pakalpojumu centrs nosaka savus mērķus.

No mātes uzņēmuma skatījuma Biznesa pakalpojumu centra mērķis tiek veidots no trīs sastāvdaļām:

1. Samazināt izmaksas - no uzņēmuma grupas, biznesa centram ir nepārtraukts spiediens par zemākām izmaksām piegādāt produktus un pakalpojumus.
2. Uzlabot pakalpojumu - biznesa pakalpojumu centrs ir uz klientu orientēts. Rezultātiem jābūt labākiem nekā, ja pakalpojums tiktu nodrošināts decentralizēti.
3. Mazāk traucējumi mātes uzņēmumam - ļaujot tam orientēties uz tā pamata darbību, biznesa pakalpojuma centram nodrošinot operāciju nodrošinājuma daļas (*back office*) pakalpojumus, mātes uzņēmuma vadība var fokusēties uz uzņēmuma pamata kompetencēm un mērķiem.

No biznesa pakalpojumu centra skatu punkta mērķi arī veido no trīs sastāvdaļām. Pirmā no tām: paaugstināt efektivitāti - Standartizēt procesus un aizvietot darbiniekus ar jaunām tehnoloģijām, kas spēj uzlabot pakalpojuma kvalitāti salīdzinoši par zemāku cenu. Biznesa pakalpojuma centram ir nepārtraukts spiediens paaugstināt pakalpojuma kvalitāti un iekšējo klientu apmierinātību. Otra mērķa daļa: samazināt darbinieku skaitu un prasības pret darbinieku - Ar iespējām koncentrēt un fokusēt resursus konkurētiem pienākumiem biznesa pakalpojumu centrā, kopsummā ir nepieciešams mazāks darbinieku skaits, lai sasniegtu to pašu rezultātu. Pielāgojot biznesa pakalpojuma centra modeli, samazinot un piemērojot procesiem pareizas metodes un tehnoloģiju, ļauj jaunākiem darbiniekiem, kuru atalgojuma līmenis ir salīdzinoši zemāks, pildīt procesus vecāko darbinieku virsvadībā. Samazinot izmaksas jebkurā jomā, rodas jautājums par pakalpojumu kvalitāti. Taču optimizējot darbaspēka resursus un tos centralizējot, kvalitātes vadība ir vieglāk pārvaldāma. Vieglāk ir konstatēt vājās vietas, atrast kļūdas, kā arī uzlabojumu veikšana prasa mazāk laika. Biznesa pakalpojumu centros tiek nodarbināti profesionāli, pieredzējuši speciālisti, kas ātri un kvalitatīvi spēj veikt nepieciešamās darbības un atrast risinājumus. Šajā iekšējā vidē ir lieliska iespēja profesionāli attīstīties un gūt pieredzi, jo visi procesi un jautājumi biznesa pakalpojumu centrā tiek risināti centralizēti. Ieviešot vienotu kontroles sistēmu, tiek optimizēti kontroles un atskaišu procesi. Kopēji un vienoti procesus

standarti uzlabo kvalitāti un kontroli, kā arī apstrādes laiku¹³. Kvalitāte tiek saglabāta un arī uzlabota ar augstu pakalpojuma sniegšanas līmeni, kas galvenokārt vērsts uz klientiem. Biznesa pakalpojumu centri, sniedzot pakalpojumus visām uzņēmuma struktūrvienībām, uztver tās kā klientus, tāpēc ir vieglāk identificēt šo klientu vēlmes un uzlabot apkalpošanas kultūru. Starp uzņēmējdarbības vienībām un biznesa pakalpojumu centru tiek noslēgti līgumi, kas teksta ziņā ir īsāki un precīzāki par līgumiem ar trešajām personām. Tiek precīzi uzskaitīti pakalpojumi, kādus klients vēlas saņemt, kā konkrētie procesi tiks organizēti, kā arī soda sankcijas par līguma punktu nepildīšanu. Un trešā mērķa sastāvdaļa: ekonomiskais ieguvums - tradicionālā centralizētā pieeja, biznesa pakalpojuma centrs koncentrē iepirkumus un parējās iepriekš izkliedētās biznesa aktivitātes, rezultējoties ar lielāku pirkospēju un lielāku koncentrāciju uz specializētiem resursiem. Šāda pieeja ļauj palielināt ekonomisko ieguvumu salīdzinot to ar iepriekšējo uzņēmuma struktūru. 2009.gada *Deloitte* pētījumā ir apkopoti galvenie biznesa pakalpojuma centra izveides iemesli, kas parādīti 1.2.tabulā.

1.2. tabula

Biznesa pakalpojuma centra izveides iemesli

Iemesls	%
Izmaksu samazināšana	72%
Procesu uzlabošana	62%
Klientu apmierinātības palielināšana	43%
Kvalitātes uzlabošana	39%
Darbības jomas paplašināšana	37%
Tehnoloģiju uzlabošana	25%
Palielināt pakalpojumu inovācijas	15%
Citi iemesli	6%

Datu avots: www.deloitte.com [tiešsaiste] skatīts 12.01.2014

Deloitte pētījumā tika aptaujāti 702 vadošo amatu pārstāvji no 265 biznesa pakalpojuma centriem. Pētījumā tika pārstāvētas organizācijas no visām lielākajām industriju grupām. Pētījuma rezultāts parāda, ka 72% respondentu ieviesa biznesa pakalpojumu centru, lai samazinātu izmaksas, 62% lai uzlabotu procesus un 43% lai uzlabotu klientu apmierinātību.

¹³ **Bangemann, T. O.** *Shared Services in Finance and Accounting*. Burlington: Answerthink Inc., 2007. – 85.lpp, ISBN 978-0-566-08607-6

1.4. Ieguvumi un trūkumi no biznesa pakalpojumu centru izveides

- **Ieguvumi no biznesa pakalpojumu centru ieviešanas**

Lai arī izmaksu samazināšana ir viens no galvenajiem biznesa pakalpojumu centru izveidošanas iemesliem, taču ir arī citi ieguvumi no to izveidošanas. Raksturīgākie ieguvumi no biznesa pakalpojumu centra izveidošanas ir apkopoti 1.2.attēlā

Ieguvumi no biznesa pakalpojumu centru izveidošanas¹⁴

Organizatoriskie ieguvumi	Izmaksu samazinājums	Vadības informācija
<ul style="list-style-type: none">• Ļauj koncentrēties uz uzņēmuma pamatdarbību• Paredz darījumu partneru attiecības• Biznesa pakalpojumu centrs neatkarīgs no uzņēmuma struktūras• Profesionāla darbaspēja koncentrēšana vienuviet• Viegļāk nodrošināt nepārtrauktu uzlabojumu veikšanu.	<ul style="list-style-type: none">• Zemākas personāla izmaksas• Apjomu radīti ietaupījumi – piem., mazāks darbinieku skaits• Fokusējas uz procesu vienkāršošanu un automatizāciju• Samazinās izmaksas kontroļu veikšanai	<ul style="list-style-type: none">• Konsekventa, neatkarīga atskaišu sagatavošana• Nodrošina centralizētu pamatdatu vadību• Uzsvars uz veiktspējas rādītājiem (<i>KPI</i>) un novērtēšanas kritērijiem
Kontroles dokumentācija	IT sistēmu ieguvumi	Pakalpojumu kvalitāte
<ul style="list-style-type: none">• Labāka pienākumu nodalīšana• Konsekventa kontroļu piemērošana• Pārejas vajadzībām pilnībā dokumentēti procesi	<ul style="list-style-type: none">• Pieejamo IT tehnoloģiju• Iespējama sistēmu konsolidācija• Izmanto IT automatizāciju, kas nodrošina nulles saskarsmes apstrādi	<ul style="list-style-type: none">• Tiek izmantots pakalpojuma līmeņa līgums (<i>SLA</i>), lai noteiktu pakalpojuma kvalitāti• Biznesa pakalpojumu nodrošināšana ir pamatnodarbošanās

Attēls Nr. 1.2 Ieguvumi no biznesa pakalpojumu centru izveidošanas

Datu avots: **KPMG LLP**, Shared Services – Getting Started

Kā redzams 1.2. attēlā, veiksmīga biznesa pakalpojumu centru ieviešana ļauj uzņēmumiem uzlabot pakalpojuma kvalitāti, samazināt ekspluatācijas izmaksas, nodrošina kompetences pieaugumu. Savukārt, datu un pakalpojumu konsolidēšana, ļauj uzņēmumiem

¹⁴ **KPMG LLP**, *Shared Services – Getting Started*. – UK: RR Donnelley, 03.2012. 2.lpp. RRD-262280

panākt apjomradītus ietaupījumus un praktiski novērst procesu un funkciju dublēšanos, kā arī nodrošina izmaksu un laika ekonomiju.

Veicot atbalsta funkciju nodrošināšanas struktūrvienību optimizāciju, var samazināt izmaksas saistībā gan ar darbinieku atalgojumu, gan ar operatīvajām jeb ekspluatācijas izmaksām, piemēram: telpu īre, uzturēšana un tml. Divas trešdaļas no operatīvajām jeb ekspluatācijas izmaksām ir saistītas ar darbaspēku, tāpēc būtiski izvēlēties reģionus, kur darbaspēka izmaksas ir zemākas. Tomēr tas nav vienīgais kritērijs, kas nosaka, kāpēc konkrētais reģions ir izdevīgs. Kā piemēru var minēt Indiju, kur darbaspēka izmaksas ir ļoti zemas, kas ir izdevīgi uzņēmumiem, taču prasības pret potenciālajiem darbiniekiem ir augstas – augstākā izglītība, stipra motivācija un vēlme attīstīties¹⁵.

Vēl viena nozīmīga izmaksu pozīcija, kuru var samazināt, izveidojot biznesa pakalpojuma centru, ir datortehnikas un programmatūras iegādes un uzturēšanas izmaksas, ieviešot vienotas sistēmas tīklu un veicot tehnoloģiskus uzlabojumus. Tas pamatojams ar to, ka ne visām biznesa vienībām nepieciešamas specifiskas licences un programmas¹⁶.

Optimizācijas rezultātā biznesa pakalpojumu centra darbība ir pārredzamāka, uzskaitāmāka, kā arī vieglāk kontrolējamāka nekā atsevišķa uzņēmuma vai projekta darbība. Kontrolējot un novērtējot visas darbības precīzi, ir vieglāk noteikt stiprās un vājās puses. Savukārt tas ļauj vieglāk un ātrāk veikt uzlabojumus, kā arī ieviest jaunus procesus. Šādā veidā tiek paaugstināta produktivitāte un precīzi tiek identificētas klientu vēlmes¹⁷.

- **Trūkumi no biznesa pakalpojumu centru ieviešanas**

Lai arī biznesa pakalpojumu centra izveidei ir vesela virkne ieguvumu, ir jāpiemin arī trūkumi¹⁸:

- Nepieciešami lieli kapitālieguldījumi, kā arī laiks, lai izveidotu atsevišķu jaunu atrašanās vietu, uzstādītu telekomunikācijas un datu sistēmas, kā arī pārceltu darbiniekus. Turklāt ir risks, ka reālās izmaksas pārsniegs plānotās izmaksas;

¹⁵ **Bergeron, B.** *Essentials of Shared Services*. - New York: John Wiley&Sons, 2003. – 167 lpp. ISBN 0-471-25079-

1

¹⁶ Turpat 188 lpp.

¹⁷ Turpat 193 lpp.

¹⁸ **Institute of management accountants.** *Implementing Shared Services Centers*. USA: Institute of Management Accountants and Arthur Andersen LLP, 2000, 6 lpp. ISBN 0-86641-285-9

- Rodas izmaksas veicot datu konsolidāciju no dažādiem avotiem un pārveidojot datus vienotā formātā priekš centrālās sistēmas;
- Tiek zaudēta iespēja tikties ar klientu klātienē, jo pakalpojums tiek sniegts attālināti;
- Sniegtais pakalpojums ir mazāk elastīgs. Grūtāk pielāgot sniegto pakalpojumu individuāli klientam;
- Grūta un sarežģīta pārmaiņu vadība – darbaspēka apmācīšana un organizēšana, iesaistīto pušu komunikācija un tml.

Dēļ dažādiem trūkumiem, pirms izveidot biznesa pakalpojuma centru, ieteicams izpētīt arī alternatīvas iespējas, kas būtu pieejams organizācijas darbības optimizēšanai.

2. Alternatīvas biznesa pakalpojuma centram

Biznesa pakalpojuma centra pamatā ir organizēt resursus, paaugstināt iekšējo servisa kvalitāti un palielināt mātes uzņēmuma konkurences iespējas. Daudzos aspektos biznesa pakalpojuma centra modelis ir hibrīds, kas apvieno centralizāciju (pieejamība jaunākām tehnoloģijām, ekonomiskais ieguvums un racionalizācija), decentralizāciju (orientācija uz klientu un lielāku iespēju pielāgoties klientu vajadzībām) un ārpakalpojumus (atbrīvošanās no stratēģiski nesvarīgām aktivitātēm).

2.1. Centralizēta un decentralizēta pakalpojuma sniegšana

Centralizācija vai decentralizācija tiek veikta uzņēmuma vai vienas filiāles ietvaros, kur tiek centralizēti vai decentralizēti konkrēti procesi.

Centralizācija: Latvijā šāda organizācijas struktūras veidošana uzņēmumā ir ļoti populāra. Uzņēmuma galvenā ēka atrodas vienā pilsētā no kuras tiek nodrošināta pakalpojuma sniegšana visām Latvijas filiālēm. Piemēram, bankā - kontaktu centrs; tas pieņem zvanus un apkalpo klientus visām Latvijas pilsētām.

Decentralizācija: nozīmē, ka katrai filiālei vai nodaļai tiek nodots konkurēts process. Iepriekš minētā piemērā tika minēts kontaktu centrs bankā, kas ir centralizēts. Ja šī nodaļa tiktu decentralizēta, tas nozīmētu, ka katrai nodaļai vai filiālei tiktu veidots atsevišķs kontaktu centrs. Decentralizācija vairāk ir piemērota, ja nepieciešams tiešs kontakts ar klientu.

Centralizētai organizācijai ir raksturīga pilnvaru piešķiršana un varas koncentrēšana augstākā līmeņa menedžeriem.

Decentralizētai organizācijai ir raksturīga pilnvaru piešķiršana un varas koncentrēšana vidējā un zemākā līmeņa menedžeriem.¹⁹

Centralizācijai un decentralizācijai ir savas priekšrocības un savi trūkumi.

Centralizācijas priekšrocības ir mazākas izmaksas un tai nepieciešams mazāks darbinieku skaits. Savukārt trūkumi – nav tieša saikne ar klientu un ir mazāk elastīgs sniegtais pakalpojums.

Veidojot decentralizētu uzņēmuma struktūru, jāizvērtē gan priekšrocības gan trūkumi, ko sniedz šāda veida struktūra, kā arī jāizvērtē, vai uzņēmumam šāds modelis būs piemērots.

Decentralizētas organizācijas struktūras priekšrocības:

¹⁹ Praude Valērijs, Menedžments, SIA „BURTENE”, 2012., 397.lpp

- Atvieglo lēmumu pieņemšanu un atslogo augstākā līmeņa menedžerus;
- Sekmē lēmumu pieņemšanu un darbinieku atbildības uzņemšanos;
- Nodrošina menedžeriem lielāku rīcības brīvību un neatkarību lēmumu pieņemšanā;

- Veicina plānošanas kontroles izveidošanu un lietošanu, kura palielina pamatotības līmeni;

- Nodrošina iespēju salīdzināt dažādu organizatorisko vienību darbu;
- Veicina peļņu nesošu centru veidošanu;
- Veicina produkcijas dažādošanu;
- Sekmē augstākā līmeņa menedžeru izaugsmi;
- Palīdz adaptēties pastāvīgi mainīgā vidē.

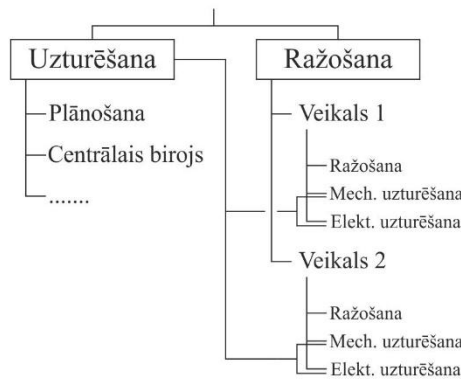
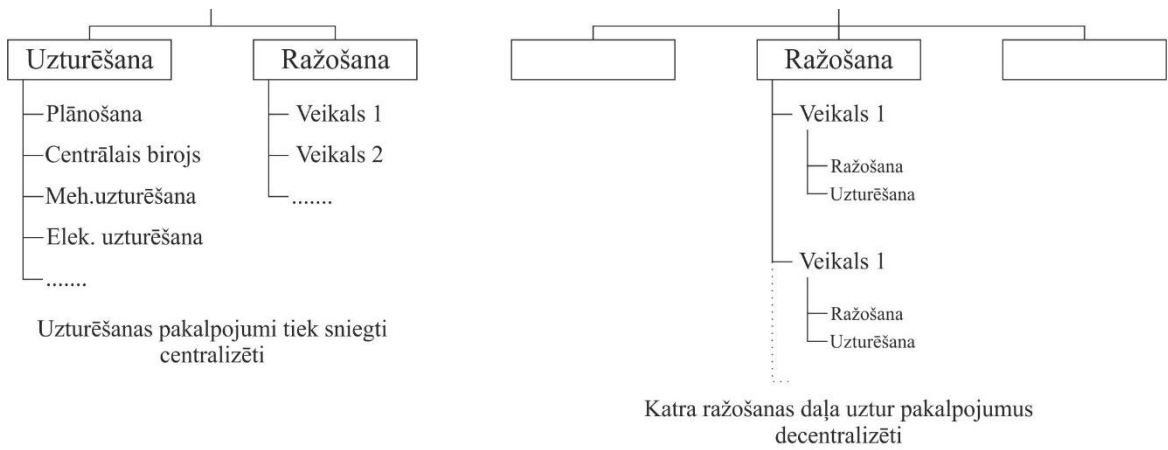
Decentralizētas organizācijas struktūras trūkumi:

- Sarežģī vienotas stratēģijas izveidošanu;
- Palielina decentralizēto organizatorisko vienību koordinācijas komplikētību;
- Var tikt zaudēta augstākā līmeņa menedžeru kontrole;
- Var rasties ierobežoti vai neatdekvāti kontroles paņēmieni;
- Var izveidoties neatbilstošas plānošanas un kontroles sistēmas;
- Var tikt ierobežota kvalificētu menedžeru darbība;
- Var būt nepietiekama dažu darbību ekonomijas pakāpe.²⁰

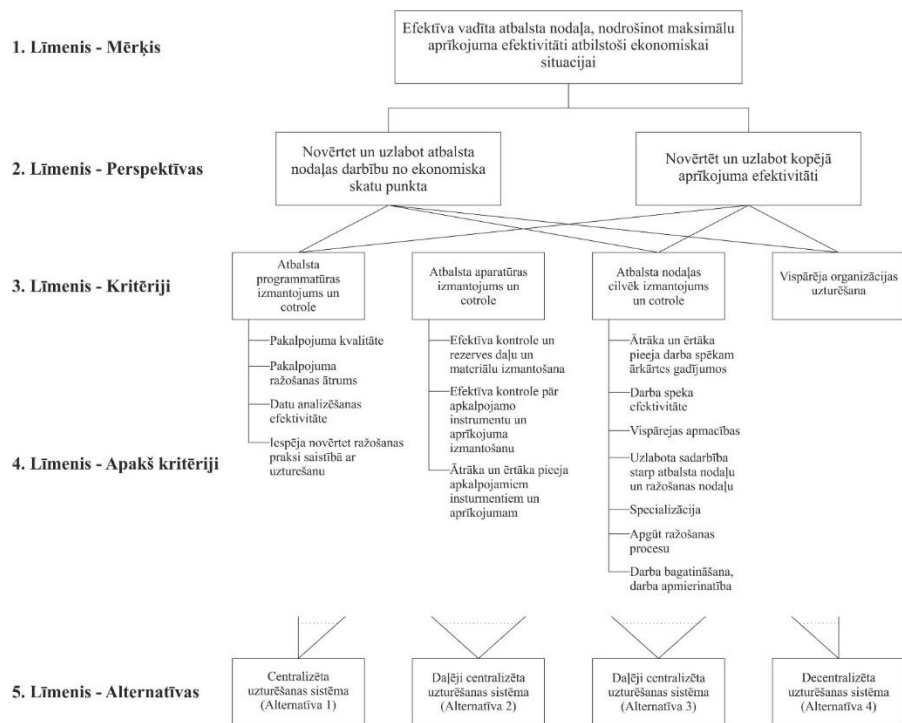
Jāņem vērā, ka, veidojot decentralizētu struktūru, ir daudz augstākas izmaksas, vairāki procesi var dublēt un nepieciešams daudz lielāks darbinieku skaits. Tādēļ ir svarīgi izvērtēt un pieņemt pareizu lēmumu ieviest centralizētu vai decentralizētu uzņēmuma struktūru.

Uzņēmumam jāizvērtē, kurus pakalpojums sniegt decentralizēti un kurus iespējams centralizēt vai daļēji centralizēt. Vizuālais attēlojums parāda, kāda izskatās uzņēmuma struktūra, ja pakalpojums tiek centralizēts, decentralizēts vai daļēji centralizēts (sk. 2.1.attēlu)

²⁰ Praude Valērijs, Menedžments, SIA „BURTENE”, 2012., 400.lpp



Daļa pakalpojumi tiek sniegta centralizēti un daļa pakalpojumi decentralizēti



Attēls Nr. 2.1 Centralizācijas un decentralizācijas shematiskas attēlojums

Datu avots: Maintenance management – an AHP application for centralization/decentralization (autors: Ali HajShirmahammadi and Wiliam G. Wedley)

2.2. Ārpakalpojumu apraksts

Ārpakalpojums ir pakalpojums, ko uzņēmums pērk no pakalpojuma sniedzēja, kas ir specializējies konkurētu pakalpojumu sniegšanā. Ārpakalpojumu iegāde parasti tiek veikta, lai ietaupītu izmaksas, kā arī, lai izvairītos nolīgt pilna laika darbiniekus uz īstermiņa projektiem. Ārpakalpojumi it īpaši ir pieprasīti, kad nepieciešams veikt uzdevumus, kur ir nepieciešami augstas kvalitātes speciālisti, bet darba apjoms ir mazs. Ārpakalpojuma galvenā priekšrocība ir sākotnējās zemās izmaksas.

Dažas vienkāršas definīcijas par to, kas ir ārpakalpojums:

- Ārpakalpojums ir ārējs pakalpojuma sniedzējs, kurš sniedz pakalpojumus, kas parasti tiek veikti iekšēji uzņēmumā²¹
- Ārpakalpojuma iegāde ir standarta rutīnas procesu nodošana ārējam pakalpojuma sniedzējam²²
- Algot uzņēmumu, kas pilda daļu no uzņēmuma nepieciešamiem darbiem.²³

Šīs definīcijās ir īsas, kodolīgas un dod priekšstatu, kas ir ārpakalpojums, taču, lai aprakstītu ārpakalpojuma būtību, ir nepieciešams plašāks apskats. Ārpakalpojums nosaka, kā nodrošināt resursu iegādi ārpus uzņēmuma rodot jaunus piegādātājus un jaunus veidus, kā nodrošināt izejvielu, preču, sastāvdaļu un pakalpojumu piegādi. Ārpakalpojums nosaka ilgtermiņa sadarbību starp preču vai pakalpojuma sniedzēju un saņēmēju, kā arī nosaka savstarpēji augstu pakāpi riska dalīšanā.

No organizācijas vadības skatu punkta ārpakalpojuma koncepta būtība ir nodot daļu no biznesa funkcijām ārpakalpojuma sniedzējam. Organizācijas vadībai, pieņemot lēmumu par ārpakalpojuma iegādi, ir jāapsver pamata princips uzturēt pakalpojumu iekšēji uzņēmumā, tādā veidā uzturot darbiniekus, ofisa telpas utt., vai iegādāties precī un/vai pakalpojumus no uzņēmuma, kas specializējas pakalpojuma sniegšanā.

Ārpakalpojumu iegāde jau pastāv vairākus gadu desmitus. Daudzi uzņēmumi ir nonākuši pie secinājuma, ka nav ekonomiski izdevīgi uzturēt uzņēmumā tādas vienības, kas nav

²¹ Laabs 1997. gads

²² Gibson 1996. gads

²³ Structural Cybernetics 1996. gads

virzītas uz uzņēmuma galveno darbības virzienu. Daudz vienkāršāk un izdevīgāk ir algot uzņēmumus, kas tieši nodarbojas ar konkurēta pakalpojuma sniegšanu. Tradicionālais biznesa modelis, kur vienā uzņēmumā tiek veiktas visas funkcijas, vairs nav aktuāls. Ar mūsdienu tehnoloģijām ir daudz vieglāk un efektīvāk nodot procesus, kas nav saistīti ar uzņēmuma pamata darbību, uzņēmumiem, kuri specializējas konkurētu darbību veikšanā. Šiem uzņēmumiem ir pieejamas jaunākās tehnoloģijas un ir iespēja nodrošināt daudz kvalitatīvāku un lētāku pakalpojumu nekā to būtu uzturēt iekšēji. Tādā veidā ļaujot uzņēmumam koncentrēties uz tā pamata darbību un tirgū kļūt konkurēt spējīgākam. Katras izmaiņas uzņēmumā ir jāizvērtē. Autors piedāvā īsu ieskatu ārpakalpojuma iegādes priekšrocībās un trūkumos.

- Ārpakalpojuma iegādes priekšrocības:
- Ārpakalpojuma iegāde ļauj uzņēmuma fokusēties uz pamata biznesu;
- Uzņēmums var iegādāties tehnoloģijas no ārēja pakalpojuma sniedzēja, kurus iekšēji uzņēmumā būtu pārāk dārgi uzturēt;
 - Ārpakalpojums ļauj uzņēmumam pārstrādāt plānus, padarot tos daudz efektīvākus, kas rezultējas ar laika un naudas ekonomiju;
 - Ārpakalpojuma iegāde uzņēmumam ļauj būtiski samazināt izdevumus.
 - Ārpakalpojuma iegādes trūkumi:
 - Procesu kontroles zaudēšana – process tiek nodots ārpakalpojuma sniedzējam. Ārpakalpojuma sniedzēja pārziņā nonāk darba organizācija un procesa pārvaldība, līdz ar to uzņēmums vairs nekontrolē to, kā process tiek pildīts;
 - Zināšanu zaudēšana – nododot procesus ārpakalpojumu sniedzējam, uzņēmuma iekšienē vai nu tiek atbrīvoti darbinieki, kas bija atbildīgi par šo procesu vai pārcelti uz citu nodaļu un ar laiku šīs zināšanas pār procesu tiek zaudētas.;
 - Atkarība no ārpakalpojuma sniedzēja – veidojas atkarība no ārpakalpojumu sniedzēja, atkarībā no procesu sarežģītības. Ja nav iespējams turpināt sadarbību ar ārpakalpojuma sniedzēju, tad ir laikietilpīgi uzņēmumam pārņemt atpakaļ procesus vai nodot citam ārpakalpojuma sniedzējam.

Lai pieņemtu lēmumu par ārpakalpojumu iegādi, ir jāņem vērā daudz dažādi faktori. Pamata lietas, kas būtu jāanalizē un jāņem vērā izvēloties ārpakalpojuma sniedzēju, ir ekonomiskais ieguvums (īstermiņā un ilgtermiņā), ārpakalpojuma sniedzēja zināšanu līmenis, kontroles zaudēšanas (pakalpojuma nodošana ārpakalpojuma sniedzējam nozīmē kontroles

zaudēšanu, jeb nespēju vadīt pakalpojuma izstrādi), uzņēmuma stratēģijas izmaiņas, un vajadzību koncentrēties uz uzņēmuma pamata biznesu. Papildus jautājumi, kas tiek iekļauti un kurus ir nepieciešams izskatīt iegādājoties ārpakalpojumu.

Ietekme uz uzņēmuma konkurēt spēju – izvērtēt, kā tiks ietekmēta uzņēmējdarbība, ja kāds no pakalpojumiem tiks nodots ārpakalpojuma sniedzējam.

Identificēt pakalpojumus ko nodot ārpakalpojuma sniedzējam – ne visus operacionālās darbības procesus iespējams nodot ārpakalpojuma sniedzējam (piemēram: konfidencialitāte, pakalpojuma nodošana nelabvēlīgi ietekmē uzņēmuma darbību), tādēļ nepieciešams identificēt pakalpojumus, kurus potenciāli varētu veikt ārpakalpojuma sniedzējs.

Cik kompānijām tiks nodoti pakalpojumi – noteikt vai tiks nodoti pakalpojumi vienai ārpakalpojuma kompānijai vai pakalpojums vai pakalpojumi tiks iegādāti no dažādām kompānijām.

Iespēja pārņemt pakalpojumus no ārpakalpojuma sniedzēj kompānijas – izvērtēt vai nepieciešamības gadījumā būs iespējams pakalpojumu pārņemt no ārpakalpojuma sniedzēja vai nodot to citai kompānijai.

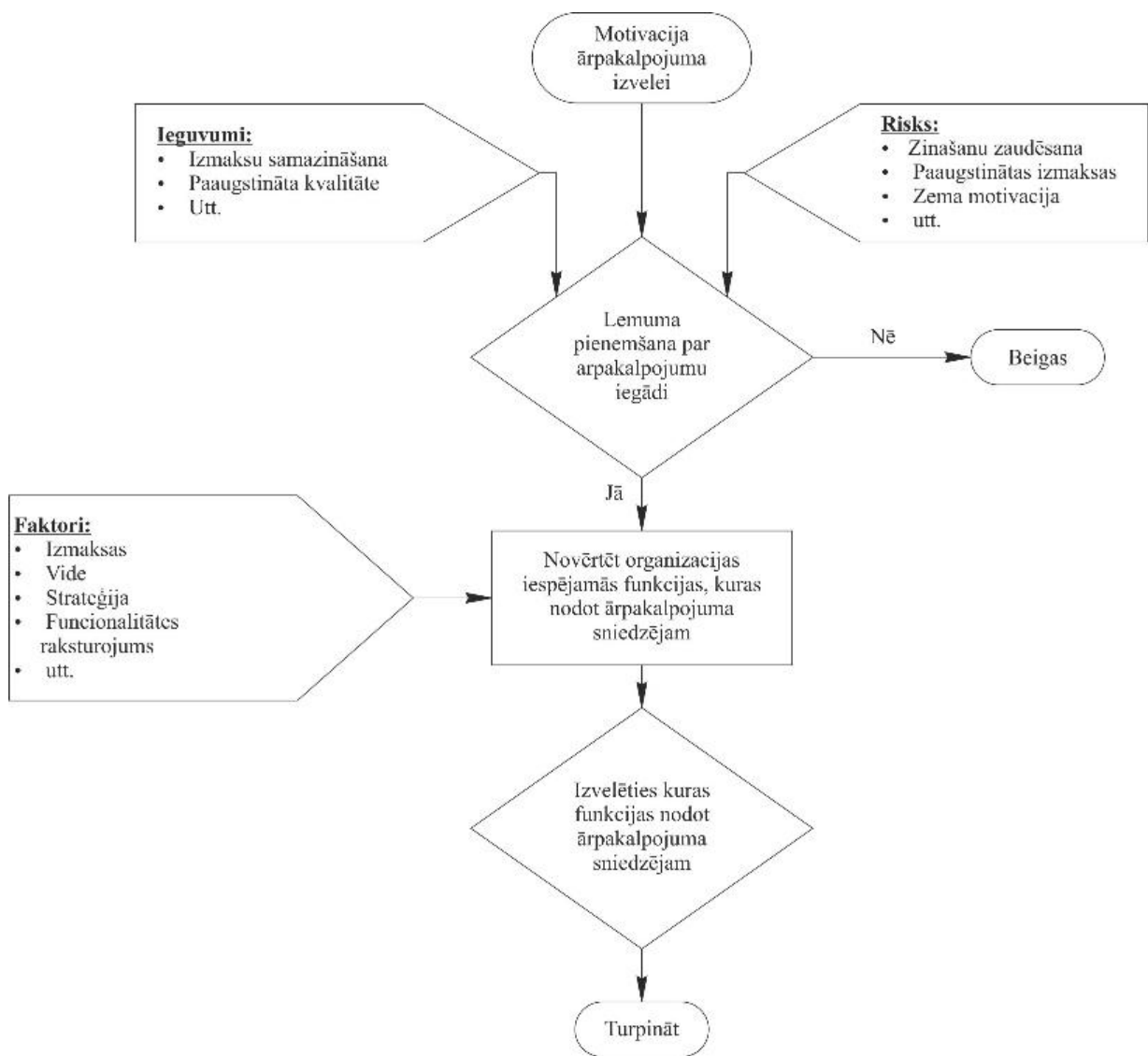
Uzticība pakalpojuma sniedzējam – noteikt vai pakalpojuma sniedzējs, kuram potenciāli būtu iespējams nodot pakalpojumu, ir pietiekami uzticams.

Ārpakalpojuma sniedzēja, pakalpojuma kvalitātē – novērtēt, cik kvalitatīvu pakalpojumu spēj piegādāt ārpakalpojuma sniedzējs.

Elastīgums pakalpojuma sniegšanā – noteikt, cik elastīgs ir pakalpojuma sniedzējs, vai nepieciešamības gadījumā būs iespējams mainīt pakalpojuma sniegšanas apjomu, pakalpojuma veidu vai specifiku.

Jaunākās/attīstītākās tehnoloģijas un zināšanas – novērtēt vai pakalpojuma sniedzējam ir pietiekošas zināšanas un attīstītas tehnoloģijas, lai spētu sniegt kvalitatīvu pakalpojumu.

Lēmuma par ārpakalpojuma sniegšanu shematiski attēlots 2.2. attēlā.

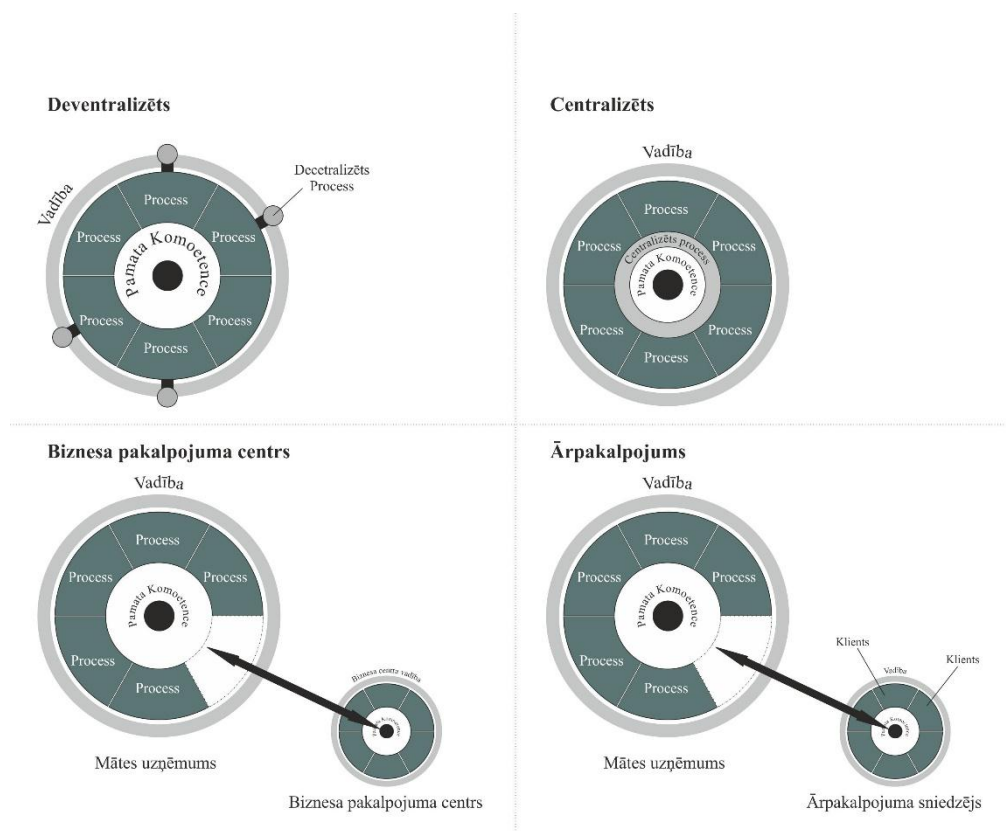


Attēls Nr. 2.2 Lēmuma pieņemšana par ārpalpojuma iegādi

Datu avots: Autora veidots

2.3. Atšķirības starp biznesa pakalpojumu centru, centralizētu pakalpojumu sniegšanu, decentralizētu pakalpojumu sniegšanu un ārpalpojumu iegādi.

Augstāk autors aprakstīja vairākas iespējas, kā organizēt procesus organizācijā (back office pakalpojumus), šajā nodaļā tiks salīdzinātas šīs iespējas ar biznesa pakalpojuma centru. Vizuāls attēlojums pakalpojuma sniegšanā sk. attēlu nr. 2.3.



Attēls Nr. 2.3 Alternatīvas uzņēmuma struktūras modelim

Datu avots: Autora veidots

Biznesa pakalpojuma centram ir savas līdzības ar centralizācijas procesu, taču ir arī savas atšķirības. Biznesa pakalpojuma centrs tiek orientēts uz klientu, kur klients ir uzņēmuma grupa. Biznesa centra pamatā business ir pakalpojums, kas spēj iekšējiem klientiem nodrošināt specifiskus pakalpojumus, kā arī biznesa pakalpojuma centrs ir uzņēmuma grupas atsevišķa daļa, kurai tiek piešķirts savs budžets. Līdz ar to tas ir pilnībā atbildīgs par izdevumiem un par pakalpojuma kvalitāti. Centralizācija nosaka mazāku atbildību par pakalpojuma sniegto kvalitāti un tai nav noteikts savs budžets. Parasti pakalpojumi tiek centralizēti uzņēmuma galvenajā ēkā. Salīdzinājums attēlots 2.1.tabulā

2.1.tabula

Salīdzinājums biznesa pakalpojuma centram un centralizācijas procesam

Biznesa pakalpojuma centrs	Centralizācija
Uz klientu orientēts	Fokusējas uz uzņēmuma galveno ēku
Pakalpojums ir pamata bizness	Atbalsta pakalpojumus
Klienta-specifiski pakalpojumi	Kopējs pakalpojuma līmenis
Piemērotākā atrašanās vieta	Uzņēmuma galvenā ēka
Pilna atbildība par izdevumiem un pakalpojuma kvalitāti	Zems atbildības līmenis par kvalitāti un izdevumiem.

Datu avots: Autora veidots

Uzņēmumam pastāv iespēja veidot uzņēmuma struktūru dažādos veidos - veidot decentralizētu biznesa pakalpojumu centru vai izmantot ārpakalpojumus. 2.2.tabula atspoguļo ieguvumus un trūkumus katram no struktūras veidiem.

Decentralizēti organizētai struktūrai ieguvumus ir pakalpojuma kvalitāte, kā arī spēja reaģēt uz klientu vēlmēm, taču trūkums ir ievērojams resursu pieaugums (resursu pieaugumu veicina tas, ka katrā filiālē vai nodaļā ir nepieciešami vairāk darbinieku, telpas utt.).

Biznesa pakalpojuma centra ieguvumi ir kvalitatīvs sniegtais pakalpojums, resursu samazināšanās, ienākumu samazināšanās un darbinieku skaita samazināšanās, bet trūkumi ir uzņēmuma iekšējās kultūras izmaiņas (jo pakalpojumiem no vairākām valstīm tiek veidots viens kopējs biznesa centrs) un augstas sākotnējās izmaksas.

Ārpakalpojuma ieguvumi ir sniegta pakalpojuma kvalitāte, darbinieku skaita samazināšana un zemas sākotnējās izmaksas, taču trūkumi veidojas atkarība no ārpakalpojuma sniedzēja (ja nepieciešamas izmaiņas, pakalpojuma sniegšana ir jāsaskaņo ar pakalpojuma sniedzēju, kas ietver ilgu procesu līgumu izmaiņu utt.) un uzņēmums vairs nekontrolē, kā pakalpojums tiek sniegts.

2.2.tabula

No mātes uzņēmuma skatījuma Biznesa centra galveni mērķi ir

Uzņēmuma struktūra					
Decentralizēti		Biznesa pakalpojuma centrs		Ārpakalpojumi	
Ieguvumi	Trūkumi	Ieguvumi	Trūkumi	Ieguvumi	Trūkumi
Pakalpojuma kvalitāte	Resursu pieaugums	Pakalpojuma kvalitāte	Uzņēmuma iekšējās kultūras izmaiņas	Pakalpojuma kvalitāte	Atkarība no ārpakalpojuma sniedzēja.
Spēja reaģēt		Resursi	Augstas sākotnējās izmaksas	Resursu samazinājums	Pār procesu kontroles zaudēšana
		Ienākumi Darbinieku skaita samazināšana		Zemas sākotnējās izmaksas	

Datu avots: Autora veidots

Savukārt 2.3.tabula parāda kopējās procesa izmaiņas katrai no struktūras veidiem. Tā piemēram, ieņēmumi no pakalpojuma sniegšanas decentralizācijas un centralizācijas gadījumā nonāk uzņēmumam. Iepērkot ārpakalpojumus, tie nonāk pie ārpakalpojuma sniedzēja, taču, veidojot biznesa pakalpojuma centru, tie paliek biznesa pakalpojuma centram. Analizējot tabulu nr. 2.3., skaidri redzams, ka biznesa pakalpojuma centrs ir atbildīgs par sniegtā pakalpojuma

kvalitāti un patstāvīgi kontrolē savu darbību. Tas rezultējas ar augstu pakalpojumu kvalitāti, pieeju jaunākām tehnoloģijām un efektīvu resursu izmantošanu.

2.3.tabula

Procesu apraksts

	Decentralizēti	Centralizēti	Ārpakalpojums	Biznesa pakalpojuma centrs
Ienākumi nonāk pie	Korporācijai	Korporācijai	Ārpakalpojuma sniedzējam	Biznesa pakalpojuma centrs
Atskaites jāsniedz	Nodaļai vadītājam	Korporācijai	Ārpakalpojuma sniedzējam	Biznesa pakalpojuma centrs
Atlīdzības atgriežas	Nodaļai	Korporācijai	Ārpus uzņēmuma	Klientu apmierinātība
Vadība	Nodaļas vadītājs	Korporācijai	Ārpus uzņēmuma	Biznesa pakalpojuma centrs
Priekšrocības	Elastība	Kontrole, atbilstība, jaunākas tehnoloģijas	Zemas sākuma izmaksas	Efektivitāte, resursu samazināšana, jaunākas tehnoloģijas
Trūkumi	Novērš uzmanību no uzņēmuma galveniem mērķiem	Inerce	Atkarība no pakalpojuma sniedzēja, kontroles zaudēšana	Kultūras izmaiņas, augsti sākotnējie izdevumi

Datu avots: Essentials of Shared Services (autors Bryan Bergeron)

Tiesa gan, biznesa pakalpojuma centra modelim ir zināmi ierobežojumi, atšķirībā no ārpakalpojuma, kuru var izmantot jebkura izmēra kompānijas. Biznesa pakalpojuma centrs var izaugt līdz savam potenciālam tikai tad, kad mātes uzņēmums ir pārsniedzis savu minimālo izmēru. Lai sasniegtu veiksmīgu biznesa pakalpojuma centra modeļa pielāgošanu, ir jāpievērš uzmanība korporatīvajai kultūrai, jāpapildina ar piemērotām tehnoloģijām un jāvelta laiks un resursi, lai vadītu darbinieku apmierinātību.

3. Biznesa pakalpojuma centra izveide

3.1. Biznesa pakalpojuma centra lokācija

Pirms ieviest Biznesa pakalpojumu centru, ir svarīgi apsvērt, kura ir vislabākā fiziskā lokācijas vieta šādai aktivitātei. Šis lēmums ietekmēs visas iesaistītās puses (vadību, personālu un klientus), tāpēc tas ir svarīgi izvietot biznesa pakalpojumu centru vietā, kas būs izdevīga visām pusēm.

Labā vieta, kur ieviest biznesa pakalpojumu centru, ir vieta, kur jau atrodas kāds biznesa pakalpojumu centrs. Tas ir tādēļ, ka esošais darbaspēks ir jau saskārties ar ieviešanu un ir pazīstams ar procesu. Tas var nodrošināt vieglāku ieviešanas procesu (*Monasch and Slavenburg 2005*).

Ieviešot biznesa pakalpojumu centru, var saskarties ar dažādām problēmām. Sevišķi grūti to ir izdarīt Eiropā, jo pastāv tik dažādi darba stili, valūtas, valodas, likumi saistībā ar darba apstākļiem un grāmatvedības standartiem. Tāpēc ir ļoti svarīgi nodrošināt tādu lokācijas vietu, kas atbilst visām kompānijas vajadzībām. Atšķirībā no tā uz kādu biznesa veidu biznesa pakalpojumu centrs fokusējas un kurā valstī bizness atrodas, būtu jāapskata dažādi mainīgie.²⁴

- **Izmaksas**

Vairākumā gadījumu, izmaksu samazināšana un procesu standartizēšana ir galvenie iemesli biznesa pakalpojumu centru ieviešanai. Tāpēc ir nepieciešams biznesa pakalpojumu centru ieviest vidē, kur ir zemas izmaksas.

Agrāk bija iespējams biznesa pakalpojumu centru ieviest tuvu augsti attīstītām lielpilsētām, kur bija pieejamas tehnoloģijas un izglītots, kvalificēts darbaspēks. Bet līdz ar tehnoloģiju un telekomunikāciju attīstību, radās iespēja biznesa pakalpojumu centrus dibināt arī piepilsētās un tālāk. Priekšrocības, plānojot biznesu ārpus lielpilsētām, ir zemās dzīvošanas izmaksas, kas palīdz arī algas uzturēt zemā līmenī. Arī nekustamā īpašuma izmaksas šajās vietās ir zemākas.

- **Darbaspēks**

Balstoties uz to, no kuras valsts darba spēks nāk, pastāv atšķirības darba apstākļos, piemēram, stundu vai dienas likme, apmaksāto brīvdienu un slimības dienu skaits, apmācību izmaksas, pabalstu un atlaišanas kompensācijas, kas ievērojami ietekmē darbaspēka izmaksas. Tāpēc jāizvēlas tāda lokācijas vieta, kurā darba apstākļi ir piemēroti kompānijai.

²⁴ Davidsson Martina, Karlsson Sara, Bachelor Thesis, Shared service centres, A Successful Solution for Swedish Companies?, 2005

Otrs ļoti svarīgs indikators, izlemjot par lokācijas vietu, ir darbaspēka valodu prasmes. Kādas valodas jāprot, lai veiksmīgi pildītu biznesa procesus.

Tāpat, ieviešot biznesa pakalpojumu centru, ir svarīgi, lai darbaspēkam būtu labas IT zināšanas, tāpēc izvēloties biznesa pakalpojumu centra lokācijas vietu, jāizvēlas valsts, kur šīs zināšanas ir pieejamas.

- **Nodokļi**

Biznesa pakalpojumu centra ieviešana var sniegt daudz iespējas saistītas ar nodokļiem, jo īpaši tāpēc, ka dažādās valstīs ir dažādas nodokļu likmes. Nepieciešams izvēlēties lokācijas vietu ar viszemākajām nodokļu likmēm.

Zemāk minēti daži mainīgie, kas ietekmē biznesa pakalpojumu centra samaksāto nodokļu daudzumu:

- Nodokļa likme;
- Metode, ar kādu tiek aprēķināti nodokļi no peļņas;
- Individuāli kompānijas apstākļi, piemēram, nodokļu zaudējumu norakstīšana

(Schulman et al. 1999)

Eiropā nodokļu likmes ir dažādas. Valstis, kurās ir augstākās nodokļu likmes ir Francija un Vācija, savukārt, zemākās nodokļu likmes ir Īrijā. Daudzas Amerikas internacionālās kompānijas izvēlas Nīderlandi vai Īriju, kur izvietot biznesa pakalpojumu centrus. Izvietojot biznesa pakalpojumu centrus valstīs ar izdevīgiem nodokļu apstākļiem, var ietekmēt nodokļu samazinājumu kapitāla izdevumiem, finanšu izdevumiem un nemateriālajiem aktīviem, kas attiecīgi var rezultēties ar ievērojamiem ietaupījumiem kompānijai.²⁵

- **Transportēšanas iespējas**

Ir svarīgi izvietot biznesa pakalpojumu centru tādās vietās, kurās ir labas ceļojumu iespējas, tādas kā internacionālās lidostas ar daudziem pieejamiem lidojumiem un izdevīgām cenām, jo mātes kompānijas vadība vēlēšies apmeklēt biznesa pakalpojumu centrus sanāksmēs, kā arī parādīt tos citām kompānijām.

- **Politiskie aspekti**

Dibinot kompāniju ārzemēs, ir svarīgi novērtēt arī politisko situāciju, kā arī ekonomisko situāciju attiecīgajā valstī. Saskaņoties ar valsts stabilitāti, ir nepieciešams ne tikai izvērtēt kara riskus un valdības neveiksmes, bet arī banku drošību kā arī telekomunikāciju un ceļu sistēmas ir būtiskas drošības aspektā. Politiskajā stabilitātē iekļauta arī attiecīgās valsts valūtas pastāvība.

²⁵ Davidsson Martina, Karlsson Sara, Bachelor Thesis, Shared service centres, A Successful Solution for Swedish Companies?, 2005

3.2. Biznesa pakalpojuma centra ieviešana

Biznesa pakalpojuma centru ieviešanas procesā augstākai vadībai jāapzinās: uzņēmuma vajadzības, pieejamo biznesa modeļa raksturojums - iekļaujot biznesa pakalpojuma centru, iesaistītās tehnoloģijas (lai nodrošinātu patstāvīgu izaugsmi), iesaistītos procesus vadot vienību, kā arī juridiskos aspektus un ekonomisko ietekmi no biznesa pakalpojuma centra. Ņemot vērā augstāk minētos nosacījumus, izstrādājot sistemātisku pieeju, nodrošinās - maksimizēs izredzes ievēdot veiksmīgu biznesa pakalpojuma centru.

Biznesa pakalpojuma ieviešanas procesam autors ir izvēlējis septiņu-posmu modeli²⁶, kas paredz veiksmīgu biznesa centra ieviešanu uzņēmuma grupā. Šie septiņi posmi ir:

- a) **Iepazīšana.** Savākt datus par uzņēmumu un uzņēmējdarbības vidi;
- b) **Iespējamība.** Noteikt vai biznesa pakalpojuma centra izveide ir iespējama;
- c) **Lēmuma pieņemšana.** Izlemt vai izveidot biznesa pakalpojuma centru vai izskatīt citas iespējas;
- d) **Stratēģiskā plānošana.** Izveidot noteiktu atskaites mērķus veiksmīgai ieviešanai;
- e) **Rīcība.** Ieviest plānu;
- f) **Novērtējums.** Izveidot kritērijus, lai novērtētu progresu;
- g) **Izaugsme.** Virzīties uz vērtībām balstītu sistēmu.

Priekšnosacījums, lai sāktu ieviešanas procesu, ir izveidot Ieviešanas darba grupu. Darba grupas sastāvs var iespaidot galīgo iznākumu. Priekš šāda iespaidīga uzdevuma ir nepieciešami viskompetentākie pārstāvji. Minimālās prasības darba grupas sastāvam: augstākā līmeņa vadītājs un zinošs, pieredzējis konsultants saistībā ar biznesa pakalpojuma centru.

Prasības mātes uzņēmumam ir ievērojami augstākas pirmajās piecās fāzēs, jo pēcāk operacionālas darbības (back office) atbildība tiek pārceļta uz biznesa pakalpojuma centra vadības pleciem. Ja mērķis ir biznesa pakalpojuma centru izveidot kā peļņu nesošu uzņēmumu, tad mātes uzņēmuma atbildība ar laiku tiek ierobežota un mātes uzņēmums tikai uzrauga biznesa pakalpojuma centru. Un otrādi, ja tiek nolemts, ka biznesa pakalpojuma centrs tikai piedāvā pakalpojumus mātes uzņēmuma, tā ietekme uz biznesa pakalpojuma centru ir daudz lielāka.

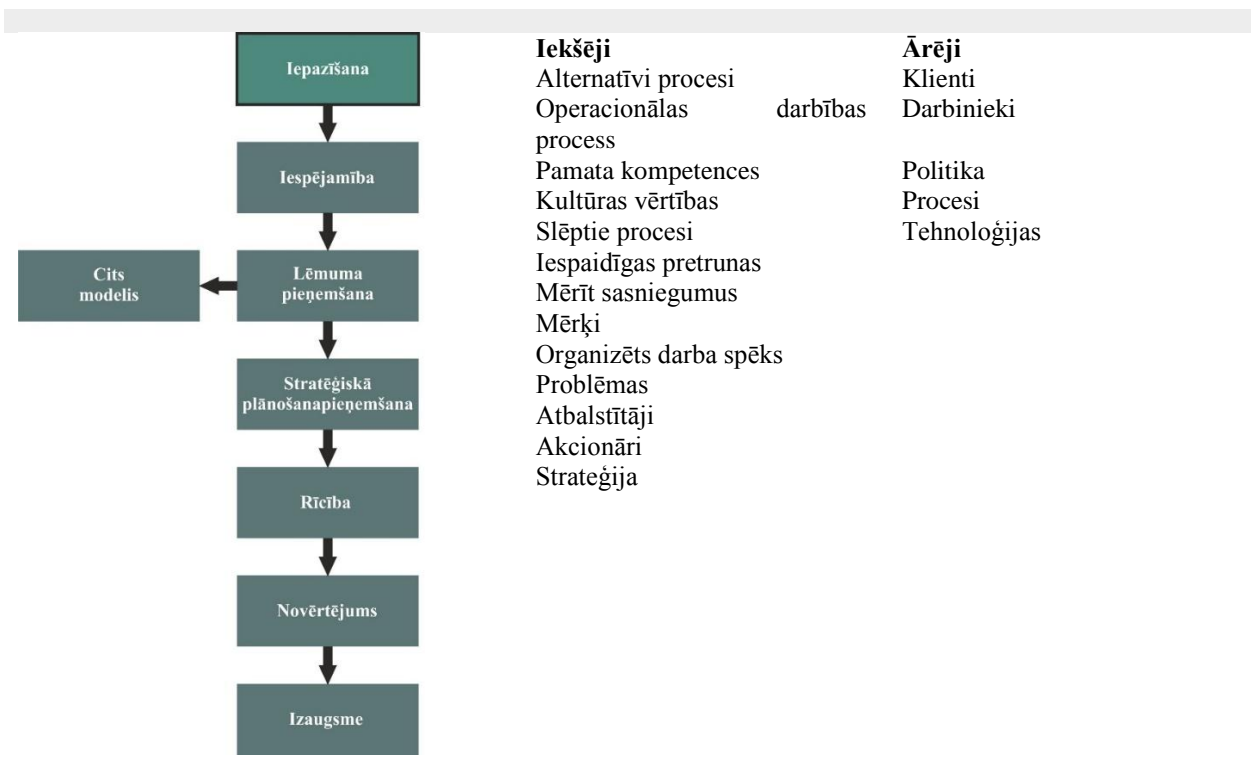
Turpinājumā autors apskata katru no septiņām ieviešanas fāzēm tuvāk.

a) Iepazīšana

²⁶ Bergeron Bryen, „Essentials of Shared Services”, John Wiley & Sons, Inc. 213. Lpp.

Kad ir sagatavota Darba grupa, tiek sākota pirmā fāze ieviešanas procesam, kas sevī ietver datu apkopošanu, kā no iekšējiem tā no ārējiem resursiem (sk. attēls nr. 3.1.). Datiem, kas tiek apkopoti iekšēji mātes uzņēmumā, ir jāatbild uz šādiem jautājumiem:

- Kura iniciatīva ir biznesa pakalpojuma centra izveidei?
- Kāda ir politiskā karte, iekļaujot galvenos akcionārus?
- Kurš pieņems galvenos lēmumus un izšķirsies par ieviešanas pieeju?
- Vai varētu būt nozīmīgi iebildumi starp augstāko vadību?
- Vai būs pretošanās no uzņēmuma darbiniekiem?
- Ja darbinieki pretosies, vai pretošanās būs pārvarama?
- Kādas problēmas risinās iniciatīvas atbalstītāji?
- Kādi būs mērķi un stratēģija tiem, kas ir iesaistīti ieviešanas procesā?
- Kādēļ biznesa pakalpojuma centra modelis ir vispiemērotākais šajā uzņēmuma dzīves ciklā, salīdzinot ar citiem uzņēmējdarbības modeļiem?
 - Vai korporatīvās un kultūras vērtības ir sasaistāmas ar biznesa pakalpojuma centra modeli?
 - Kā tiks mērīts, cik veiksmīgs ir process?
 - Vai nav kādi slēpti procesi?
 - Vai operacionālas darbības procesi ir piemēroti biznesa pakalpojuma centram?
 - Kādas ir pamata kompetences mātes uzņēmumam?



Attēls Nr. 3.1 **Biznesa pakalpojuma centra ieviešanas process „Iepazīšana”**

Datu avots: Essentials of Shared Services (autors Bryan Bergeron)

Ārējie dati iekļauj šādus būtiskus jautājumus, kas jāatbild iepazīšanas fāzē ieviešanas procesā:

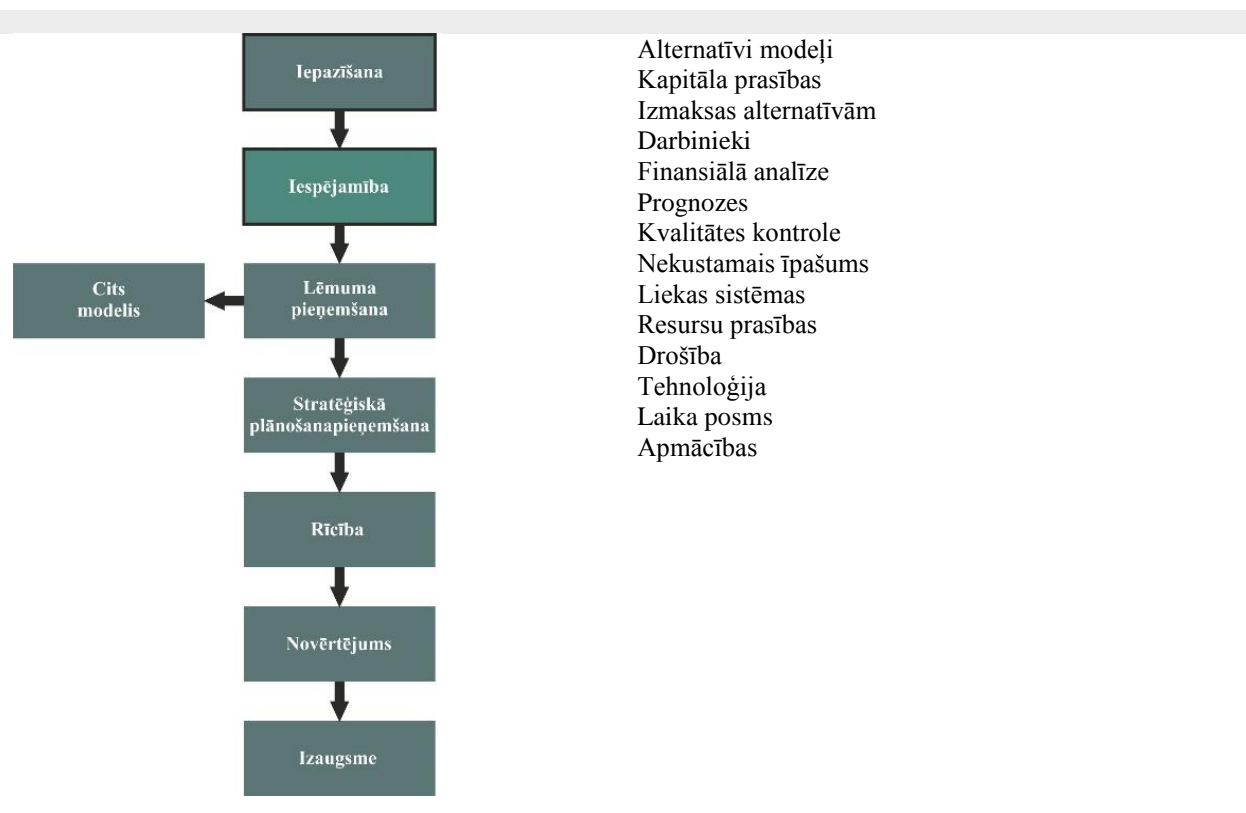
- Kāda ir labākā uzņēmējdarbības prakse šajā nozarē?
- Kādas tehnoloģijas ir pieejamas?
- Kuri uzņēmumi līdzīgā nozarē gūst labumus no biznesa pakalpojuma centra?

Sūtot pārstāvjus no darba grupas pieredzes apmaiņā ar kolēģiem no citiem uzņēmumiem, uz dažādiem semināriem un konsultācijām, palīdzēs un atvieglos datu apkopošanas procesu. Līdzīgi ārējs konsultants ar distanci no kompānijas un spēju brīvi runāt ar darbiniekiem un dažādu līmeņu vadītājiem, būs īpašs palīgs iekšējo datu apkopošanā.

b) Iespējamība.

Kad ir apkopoti iekšējie un ārējie dati, nākošā fāze iekļaušanas procesā nosaka vai biznesa pakalpojuma centrs ir ekonomiski, politiski un uzņēmuma iekšējā kultūra pieļauj biznesa pakalpojumu centra izveidi (sk. Attēlu Nr 3.2.). Uz šādiem jautājumiem jārod atbildes, lai veiksmīgi tiktu izpildīta šī fāze:

- Kādi būs alternatīvie uzņēmējdarbības modeļi, kas apmierinās uzņēmuma prasības?
- Kādas ir īstermiņa un ilgtermiņa kapitāl prasības?
- Kādi ir ilgtermiņa un īstermiņa izdevumi saistībā ar alternatīviem modeļiem?
- Kādas ir uzņēmuma saistības ar darbiniekiem un cik centralizētas ir tās, lai definētu uzņēmuma kultūru?
 - Kādi ir finanšu analīzes rezultāti, ja uzņēmums pāriet uz biznesa pakalpojuma centra modeli, iekļaujot „ienākumi pret ieguldījumu” (ROI return on investment) aprēķinus?
 - Kā tiek paredzēta mātes uzņēmuma izaugsme, kā attīstīsies nozare un nepieciešamība pēc operacionālās darbības procesiem?
 - Kā tiks veidota kvalitātes kontrole?
 - Kāda ietekme būs uz uzņēmuma nekustamajiem īpašumiem, pieņemot to, ka varētu būt nepieciešamība pārcelt telpas?
 - Vai ir nepieciešamība pēc papildus sistēmām, un, ja tā, tad vai uzņēmums spēj to atļauties?
 - Kādi papildus resursi nepieciešami saistībā ar biznesa pakalpojuma centra ieviešanu?
 - Kādi drošības pasākumi tiks pieņemti un par kādu samaksu?
 - Kādi ir paredzētie ieguldījumi tehnoloģijās biznesa pakalpojuma centra dzīves ciklā?
 - Vai ieviešanas laiks ir piemērots un savienojams ar citām uzņēmuma aktivitātēm?
 - Vai būs nepieciešamas papildus apmācības darbiniekiem un vadītājiem, un kādas būs tiešās un netiešās izmaksas?



Attēls Nr. 3.2 **Biznesa pakalpojuma centra ieviešanas process „Iespējamība”**

Datu avots: Essentials of Shared Services (autors Bryan Bergeron)

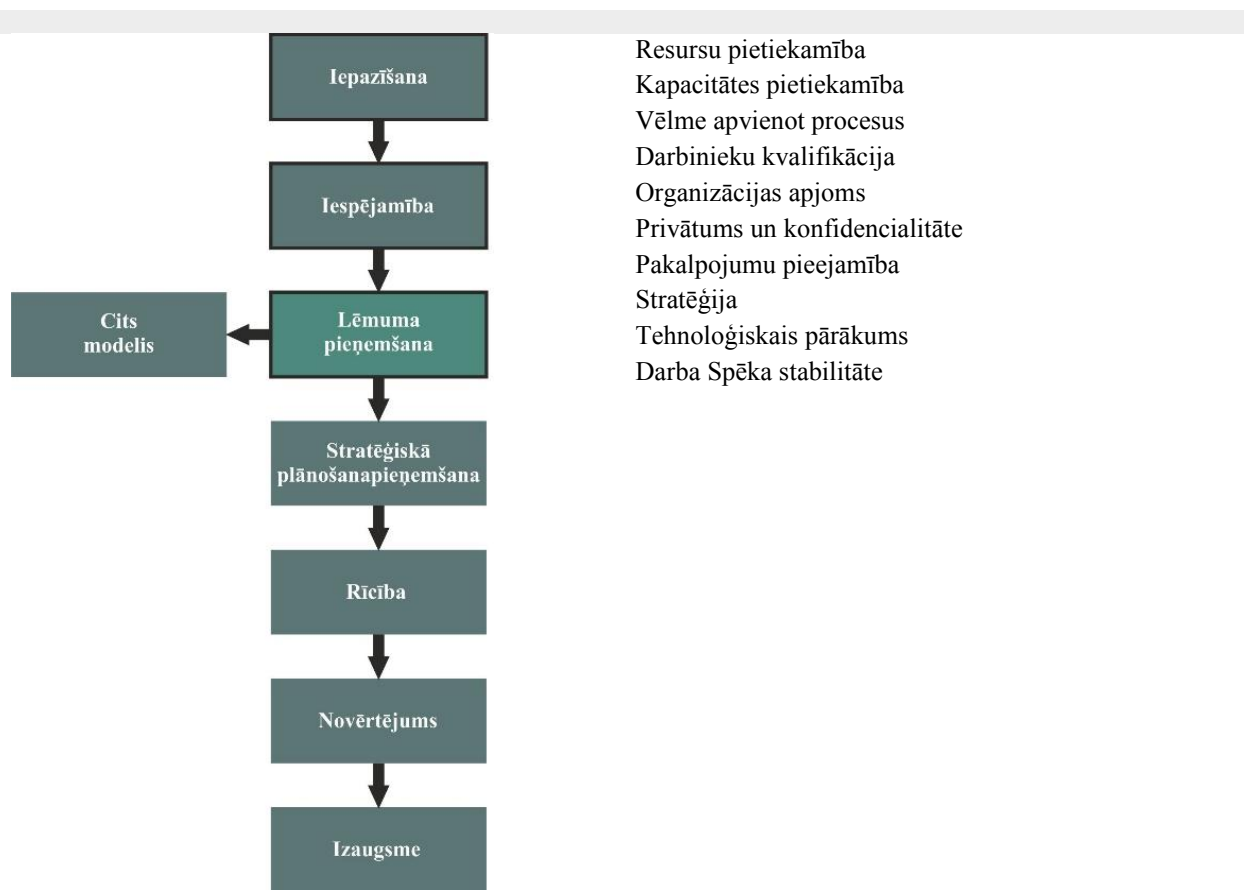
Izvērtējot biznesa pakalpojuma centra iespējas, tiek izskatītas alternatīvas iekļaut arī iespējas izmantot tradicionālos ārpalpojumus vai arī uzņēmuma struktūru nemainīt. Šī lēmuma pieņemšana ir atkarīga no īstermiņa un ilgtermiņa kapitāla prasībām katram uzņēmējdarbības modelim, no plānotā ieviešanas apjoma, kā arī no tā, kāda varētu būt ietekme uz uzņēmumu pamatdarbību?

Iespēja pārveidot uzņēmuma darbības modeli uz biznesa pakalpojuma centra modeli ir atkarīga no prognozēm par uzņēmuma vajadzību pēc operacionāliem pakalpojumiem un vai šie pakalpojumi ir piemēroti biznesa pakalpojuma centra modelim.

c) **Lēmuma pieņemšana**

Lēmums, lai uzsāktu biznesa pakalpojuma centra ieviešanas procesu, ir lēmums par to, kā rīkoties tālāk, kad ir izpētīta iespēja ieviest biznesa pakalpojuma centru (sk. attēlu Nr. 3.3.). Apsvērums, vai pāriet uz biznesa pakalpojuma centra modeli, vai izskatīt citas iespējas, ir nepieciešams izskatīt šādus faktoros:

- **Pietiekami resursi.** Vai ir pietiekami iekšēji resursi, lai izveidotu biznesa pakalpojuma centru vai ir nepieciešams meklēt ārējus resursus?
- **Kapacitātes pietiekamība.** Kāda ir uzņēmuma kapacitāte, un vai uzņēmuma izaugsme nosaka nepieciešamību atdalīt operacionālās darbības?
- **Vēlme savienot pakalpojumus.** Vai organizācijā ir pietiekoša vēlme visos līmeņos savienot pakalpojumus vienā biznesa pakalpojuma centrā?
- **Darbinieku kvalifikācija.** Vai pārvietošanas uz biznesa pakalpojumu centru un piemēroto tehnoloģijas infrastruktūru pieprasa ievērojamas pārmaiņas darbinieka kvalifikācijas prasībās?
- **Organizācijas apjoms.** Vai organizācija ir pietiekami apjomīga, lai gūtu labumu no biznesa pakalpojuma centra. Jo lielāka organizācija, jo lielāks operacionālo pakalpojumu apjoms un jo lielāks apjoms, jo lielāks ieguvums kompānijai.
- **Privātums un konfidencialitāte.** Vai uzņēmuma darbības veids pieļauj pakalpojumu pārcelšanu uz citu valsti, vai tādā veidā netiek iespaidota konfidencialitāte.
- **Stratēģija.** Cik labi biznesa pakalpojuma centrs iekļaujas kopējā organizācijas stratēģijā?
- **Tehnoloģijas pārākums.** Vai kompānijai ir tehnoloģiskais pārākums un vai biznesa pakalpojuma centrs spēs izmantot šo tehnoloģiju?
- **Darba spēka stabilitāte.** Vai darbinieki pieņems samazināšanu vai par kvalifikāciju, vai vienkārši atradīs citu darbavietu?



Attēls Nr. 3.3 **Biznesa pakalpojuma centra ieviešanas process „Lēmuma pieņemšana”**

Datu avots: Essentials of Shared Services (autors Bryan Bergeron)

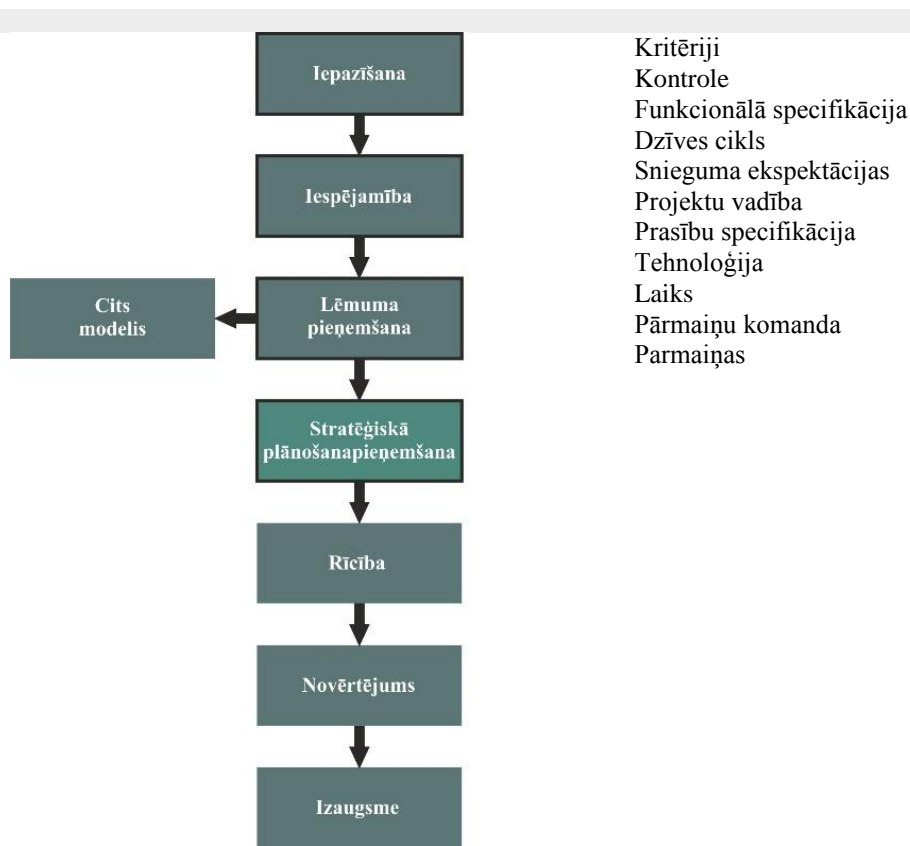
Lēmumu par biznesa pakalpojumu centra izveidi pieņem augstākā vadība, balstoties uz faktiem ko sagādā darba grupa.

d) **Stratēģiskais plāns.**

Stratēģiska plānošana definē plāna elastīgumu ar specificētiem, nosakāmiem atskaites punktiem (sk. Attēlu Nr. 3.4.). Pamata nosacījumi šajā fāzē iekļauj:

- **Izveidot uzņēmējdarbības kritērijus.** Priekš esošās sistēmas kā arī priekš tās, kas tiks lietota, lai novērtētu plānoto sistēmu.
- **Paredzēt neparedzamos gadījumus.** Iekļaujot problēmas risinājumus, laika pārsniegšanu un kritisku atgadījumu labošanu.
- **Vadības kontroles plāns.** Kā kontrolēt biznesa pakalpojuma centra vadību.

- **Paredzēt organizācijas dzīves ciklu.** Resursu apriti un ienākumus biznesa pakalpojuma centra dzīves cikla laikā.
- **Noteikt saprātīgu sniegumu.** Nosakot atgriezenisko saiti starp ieguldījumu, kvalitāti un pakalpojumu.
- **Konstruēt projektu vadību.** Iekļaujot resursu vadību.
- **Uzrakstīt pieprasījuma specifikāciju,** lai definētu operacionālos ierobežojumus tehnoloģijām.
- **Ieviest jaunas tehnoloģijas.** Piemērot esošās un ieviest jaunas tehnoloģijas, kas padarītu darbību efektīvāku.
- **Noteikt laika ierobežojumus.** Tehnoloģijas infrastruktūras uzlabojumiem.
- **Noteikt par pāreju atbildīgo komandu.** Priekš darbiniekiem, tehnoloģijām un uzņēmējdarbības resursiem.
- **Plānot resursu pārslēgšanu.** Iekļauj plānus, lai pārslēgtu resursus un koncentrētos uz sākuma un beigu ieviešanas procesu.



Attēls Nr. 3.4 Biznesa pakalpojuma centra ieviešanas process „Stratēģiskā plānošana”

Datu avots: Essentials of Shared Services (autors Bryan Bergeron)

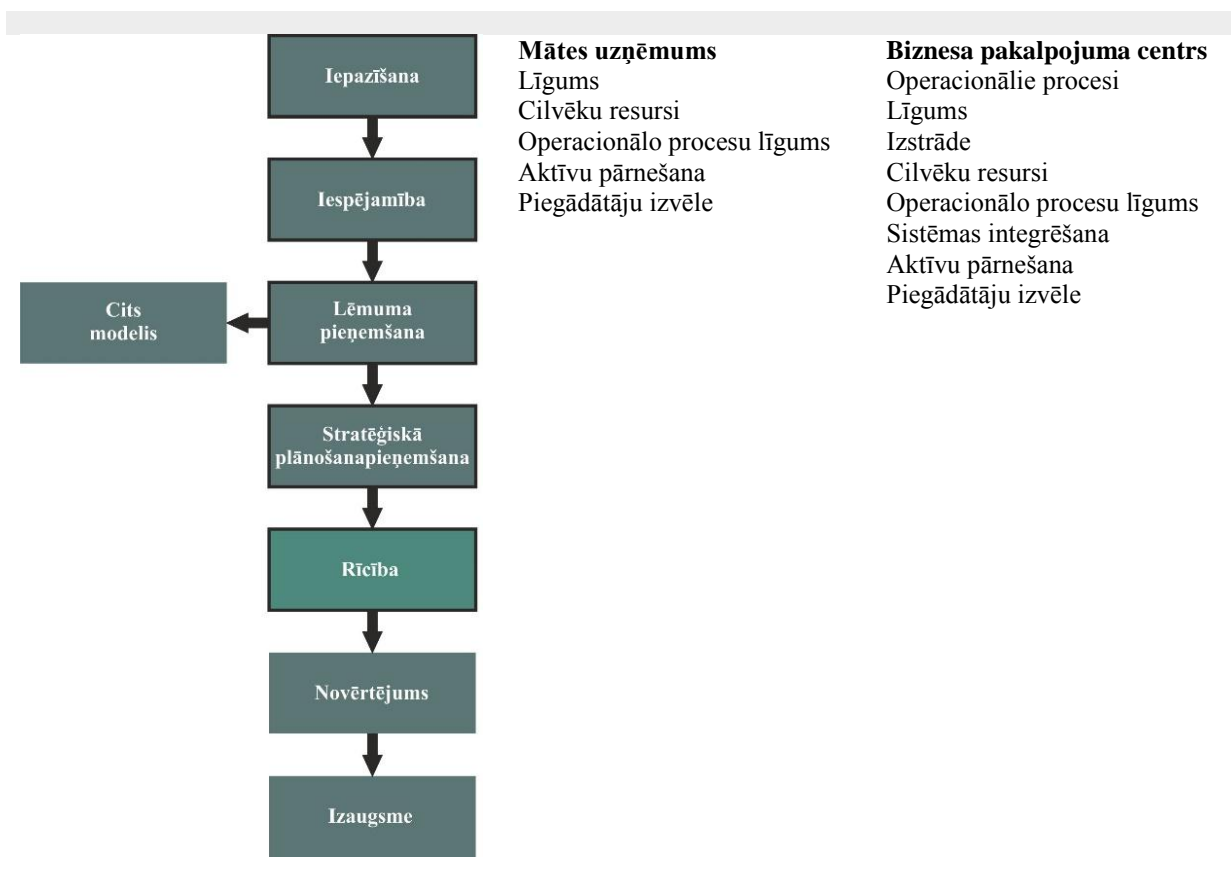
e) Rīcība

Pēc stratēģiskā plāna izstrādes seko rīcība (sk. attēlu Nr. 3.5.). No mātes uzņēmuma perspektīvas, galvenās rīcības ir šādas:

- Sagatavot līgumu, kas ir likumīgs savienojums starp mātes uzņēmumu un biznesa pakalpojuma centru.
- Samazināt, apmācīt un pieņemt darbā jaunus darbiniekus.
- Sagatavot pakalpojuma līgumu, kas nosaka ekspektācijas no abām pusēm - biznesa pakalpojuma centru un mātes uzņēmumu.
- Aktīvu pārveidā, fiziski un likumīgi – tie var iekļaut darbiniekus, mēbeles, aprīkojumu un intelektuālo īpašumu.
- Izvēlēties piegādātāju tehnoloģijām un citiem resursiem, kas ir nepieciešami ieviešanas procesā.

No biznesa pakalpojuma centra vadības papildus rīcības ir:

- Identificēt operacionālos procesus, kuriem būtu nepieciešams izmantot ārpalpojumus. Biznesa pakalpojuma centram varētu rasties nepieciešamība pēc ārpalpojumiem, ja resursi ir nepietiekami pašā biznesa pakalpojuma centrā.
- Sagatavot līgumus ar ārpalpojuma sniedzēju. Līgums starp biznesa pakalpojuma centru un ārpalpojuma sniedzēju.
- Vadīt procesu izpildi, pārskatīt ārpalpojuma sniedzēju tehnoloģiskos projektus, organizēt darbinieku apmācību un citus iekšējos un ārējos projektus.
- Integrēt informāciju tehnoloģijas sistēmu. Apvienot esošo sistēmu ar jaunu sistēmu.
- Izvēlēties piegādātāju. Ārpalpojuma sniedzējs, kurš tieši sniedz atskaites biznesa pakalpojuma centram.



Attēls Nr. 3.5 **Biznesa pakalpojuma centra ieviešanas process „Rīcība”**

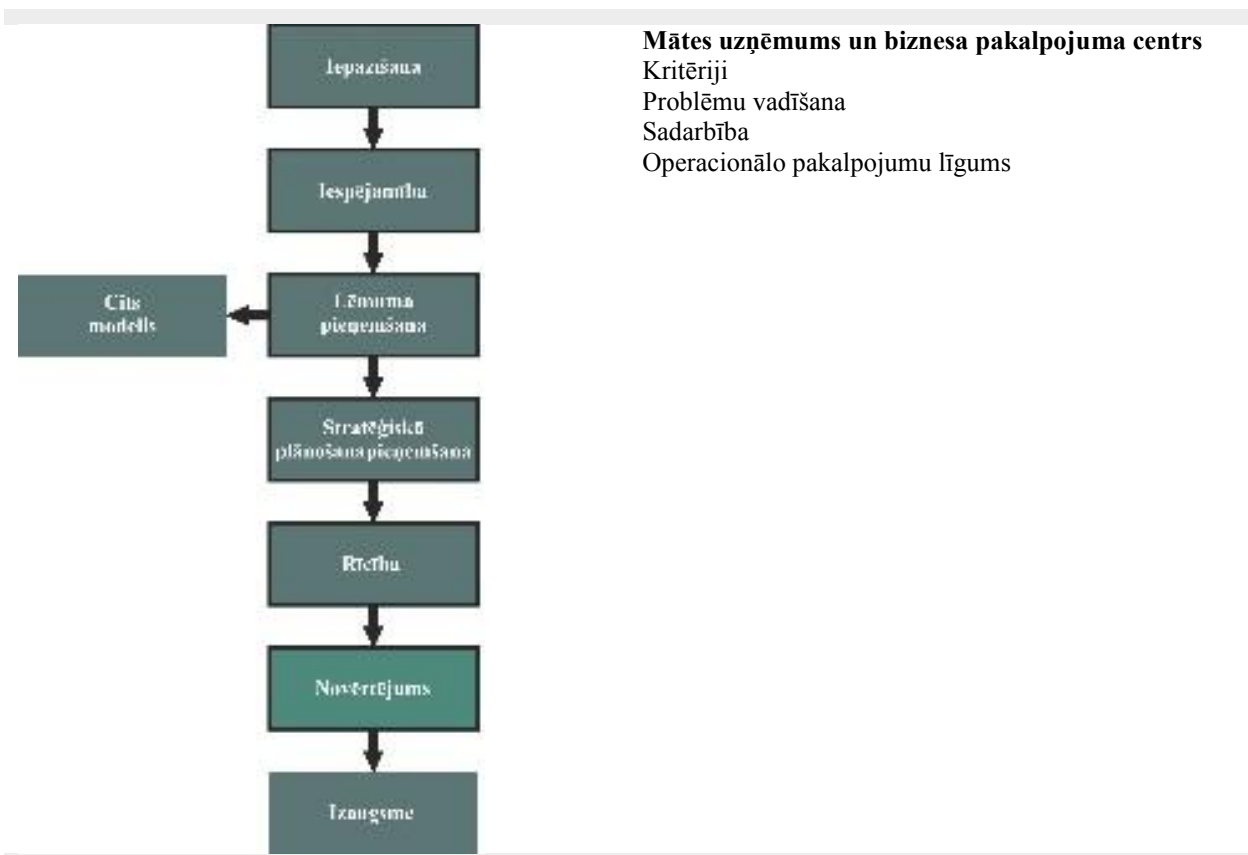
Datu avots: Essentials of Shared Services (autors Bryan Bergeron)

Ir skaidri redzams, ka nepieciešamas aktivitātes no abām pusēm - biznesa pakalpojuma centra un mātes kompānijas, lai spētu koordinēt un vadīt ieviešanas procesu.

f) **Novērtējums**

Gan mātes uzņēmumam gan biznesa pakalpojuma centram galveno uzdevumu novērtēšanas fāze ir (sk. Attēlu Nr. 3.6.):

- Pielietot iepriekš noteiktos kritērijus, lai novērtētu kā biznesa pakalpojuma centra sniegumu tā ārpuskalpojuma sniedzēja sniegumu.
- Vadīt neizbēgamās problēmas ar laika limitiem, pārsniegtām izmaksām un resursiem.
- Sadarboties ar piegādātājiem, kuri piegādā pakalpojumus pēc specifikācijas un operacionālās sadarbības līguma.
- Novērtēt pakalpojuma līmeni un, vienā variantā, pielāgot darbību, kas atbilst līgumam vai, otrā variantā, vēlāk pielāgot līgumu, kas atbilst realitātei.



Attēls Nr. 3.6 Biznesa pakalpojuma centra ieviešanas process „Novērtējums”

Datu avots: Essentials of Shared Services (autors Bryan Bergeron)

Novērtējums nav tikai fāze, kas ir jāveic biznesa pakalpojuma centra ieviešanas procesā, bet tas tiek darīts regulāri, kas iesaista kritēriju pārskatīšanu regulāros intervālos un pielāgo attiecīgi procesus. Gan mātes uzņēmumam gan biznesa pakalpojuma centram ir savi kritēriji, kas ir jāsasniedz.

g) Izaugsme.

Izaugsmes fāze biznesa pakalpojuma centra ieviešanā ir pagarināts process, kas ir saiknē ar novērtējumu pozitīvā atgriezeniskās saites cilpā (sk. Attēlu Nr.3.7.). Biznesa centram ir jācenšas nepārtraukti uzlabot pakalpojuma kvalitāti. No mātes uzņēmuma perspektīvas izaugsmes galvenie uzdevumi ir:

- Atjaunot organizācijas kultūru un darba klimatu. Šie aspekti varētu būt cietuši dēļ tā, ka pakalpojumi tiek pārnesti uz biznesa pakalpojumu centru.
- Koriģēt pakalpojumu piegādes laikus un pakalpojuma līgumu. Vadībai var būt vajadzīgs koriģēt pakalpojuma līgumu ar biznesa pakalpojuma centru un izdarīt citus labojumus, kas tiek secināti pēc kritērijiem un atgriezeniskās saites no novērtēšanas fāzes.

- Iegūt ārējos klientus. Ar pierādītu uzticību savam biznesa pakalpojuma centram, mātes uzņēmuma vadība varētu piedāvāt biznesa pakalpojuma centra pakalpojumus ārējam tirgum.

- Mainīt vadības uzraudzību. Uzraudzības raksturs parasti mainās līdz ar to, kā biznesa pakalpojuma centrs pieaug.

No biznesa pakalpojuma centra perspektīvas, galvenās problēmas un aktivitātes izaugsmes fāzē ir:

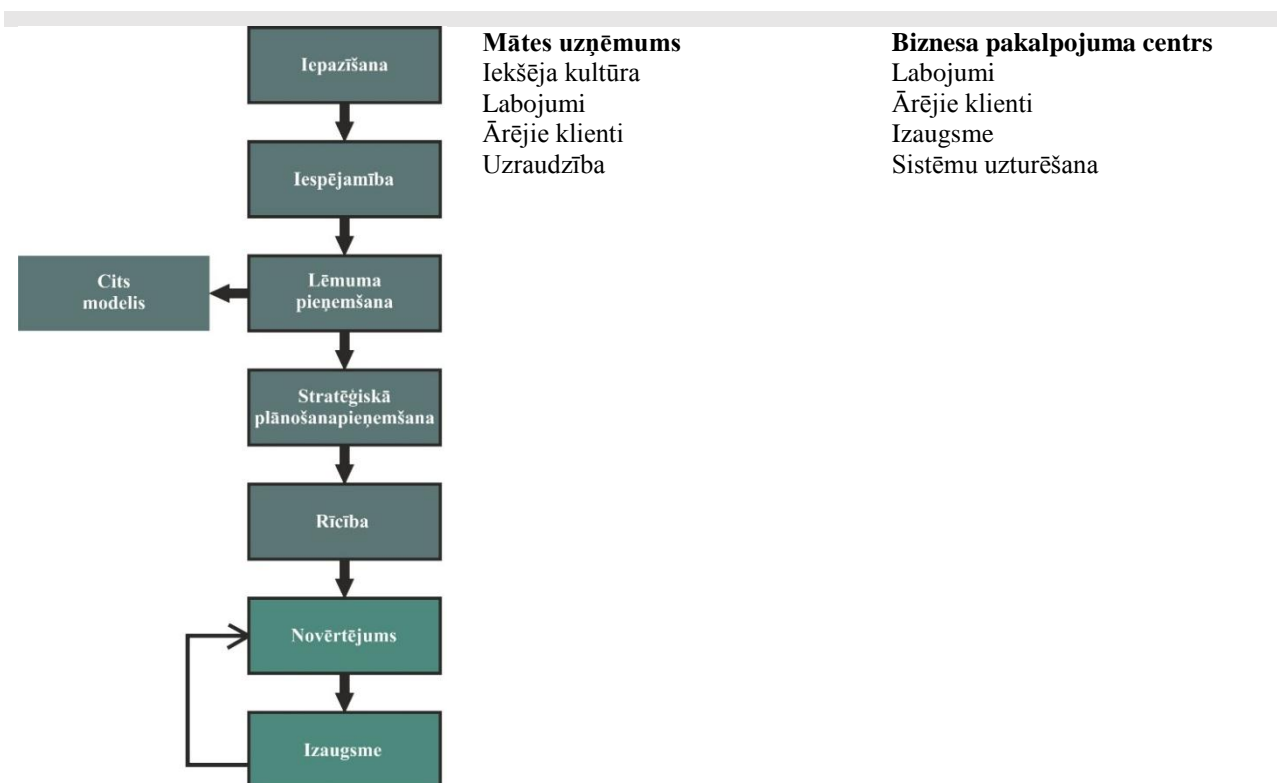
- Pielabot laika limitus un pakalpojuma līgumus ar ārējiem pakalpojuma sniedzējiem.

- Tieši pārdot pakalpojumus ārpus mātes kompānijas, ja ir pieņemts lēmums, ka biznesa centrs savus pakalpojumus sniedz ārējam tirgum.

- Biznesa pakalpojuma centram augot, dažādi pakalpojumi var tikt iegādāti no ārpakalpojuma sniedzēja.

- Biznesa pakalpojuma centrs koncertējas, lai paaugstinātu vērtību sniegtajam pakalpojumam.

Izaugsmes fāze var ilgt bezgalīgi, savienojot to ar novērtējuma fāzi, lai piegādātu pakalpojumu neizbēgamajām pārmaiņām, kas nepieciešamas mainīgajos tirgus apstākļos, ko nodrošina, piemēram, uzlabojumi tehnoloģijās.



Attēls Nr. 3.7 **Biznesa pakalpojuma centra ieviešanas process „Novērtējums - izaugsme”**

Datu avots: Essentials of Shared Services (autors Bryan Bergeron)

Balstoties uz augstāk minēto biznesa pakalpojumu centra ieviešanas modeli, autors pielietos to potenciālā biznesa pakalpojumu centra Latvijā teorētiskai izveidei Nordea grupā.

3.3. Biznesa pakalpojumu centru attīstības posmi

Biznesa pakalpojumu centru attīstība notiek vairākos posmos:

- Pirmajā darbības uzsākšanas gadā notiek uzņēmuma veidošanās (< 1gads), kas ietver sevī centralizāciju un konsolidāciju, kā rezultātā uzņēmums iegūst apjomradītus ietaupījumus un samazina netiešās izmaksas. Tādējādi pirmajā darbības gadā uzņēmums var jau ietaupīt 10-20%²⁷ no izmaksām.
- Pēc tam seko uzņēmuma izaugsme (1-5 gadi), kuras laikā uzņēmums (1) veic saimniecisko darbību, izmantojot pakalpojuma līmeņa līgumus, veikspējas vadību. Šajā laikā uzņēmumam ir iespējas samazināt izmaksas vēl par 15-30%²⁸, veicot procesu un pakalpojumu

²⁷ *Administrative Review & Restructuring Shared Services Subcommittee* [tiešsaiete]: Ohio University environmental Scan, June 8, 2010 [skatīts 20.12.2013]. Pieejams: <http://ouenvironscan.files.wordpress.com/2010/07/arr-shared-services-centers-final-06-08-20101.pdf>

²⁸ Turpat,

līmeņa līgumu standartizāciju; (2) notiek uzņēmuma pilnveidošanās, kas ir saistīta ar procesu uzlabošanu un pārveidošanu, ļaujot ietaupīt vēl 25-50%²⁹ no izmaksām. Tas tiek panākts nodrošinot procesu vienkāršošanu, samazinot pielāgošanu un izņēmumu skaitu, uzlabojot interfeisu darbību.

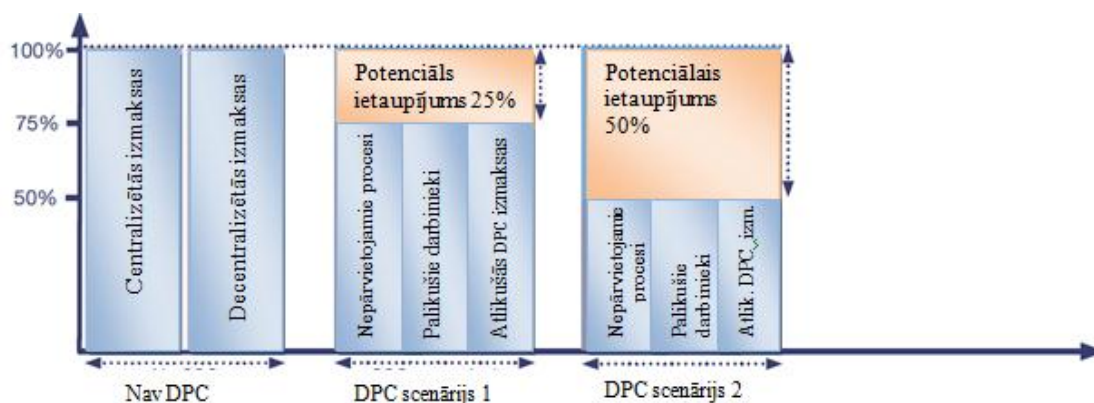
- Apmēram piektajā darbības gadā uzņēmums sasniedz briedumu (5+gadi), par ko liecina inovāciju piesaistīšana, kas izpaužas, kā piemēram *Six Sigma*, vispārējās kvalitātes pārvaldības (*Total Quality Management, TQM*) vai *Lean* programmu izmantošana, automatizācijas ieviešana, datorizētas vides izveidošana, virtuālu pakalpojumu centru izveidošana.

Kad biznesa pakalpojumu centrs ir sasniedzis noteiktu brieduma līmeni un ir spējīgs nodrošināt pakalpojumus, kuriem ir augsta pievienotā vērtība, būtu vērtīgi izskatīt iespēju, ka uz transakcijām balstīti procesi tiek nodoti ārpalpojumu uzņēmumiem, ja tie šos pakalpojumus var nodrošināt lētāk. Atbilstoši uzņēmuma *P&G Global Business Services* vadītāja *Filipo Passerini* pieredzei pēc tam, kad ir sasniegti maksimālie izmaksu samazināšanas griesti un ir maksimizēta pakalpojumu kvalitāte, uz transakcijām balstītu procesi ir jānodod ārpalpojumu sniedzējiem, paturot uzņēmumā tikai stratēģiski svarīgus procesus. Tas ļauj uzņēmumam koncentrēties uz inovācijām un attīstīt jaunas uzņēmējdarbības iespējas.³⁰

Lai gan biznesa pakalpojumu centru izveidē sākotnējā stadijā ir jāreķinās ar lieliem ieguldījumiem, tomēr auditorkompānijas *PriceWaterhouse Coopers* pētījums par biznesa pakalpojumu centriem pierāda, ka to izveide sniedz vidēji 25-50 procentu izmaksu ietaupījumu liela izmēra kompānijām. Skatīt 3.8.attēlu, kur sākotnējā izmaksu bāze bez biznesa pakalpojumu centra (DPC) izveides tiek uzskatīta par 100%.

²⁹ Turpat.

³⁰ **Bloch, M., Lempres, E. C.** *From internal service provider to strategic partner: An interview with the head of Global Business Services at P&G* [tiešsaiste]. McKinseyQuarterly.com, 07.2008 [Skatīts 20.12.2013]. Pieejams: https://www.mckinseyquarterly.com/From_internal_service_provider_to_strategic_partner_An_interview_with_the_head_of_Global_Business_Se



Potenciālais ietaupījums no biznesa pakalpojumu centru izveides³¹

Attēls Nr. 3.8 Potenciālais ietaupījums no biznesa pakalpojumu centru izveides

Datu avots: PriceWaterhouse Coopers (www.pwc.com)

Attēlā 3.8. minētais ietaupījums var tikt sasniegts:

- No efektivitātes ietaupījumiem caur biznesa procesu optimizēšanu, labākās prakses ieviešanu, dublējošo darbību samazināšanu, kompetenču apvienošanu un apjomradītiem ietaupījumiem;
- Ar zemākām algām, piemēram, pārceļot procesus uz valstīm ar zemākām algām;
- Palielinot produktivitāti, izmantojot strukturālas konsolidācijas;
- Izmantojot tehnoloģiskos uzlabojumus.

Izmantojot šo potenciālo ietaupījumu un veiksmīgi to pielietojot, var ievērojami samazināt izmaksas daudziem procesiem. Konkrētais ietaupījuma apjoms ir ļoti atkarīgs no daudziem faktoriem, kā, piemēram, no industrijas, kurā darbojas uzņēmums. Precīzāku iespējamo vidējo ietaupījumu sadalījumu pa biznesa funkcijām var aplūko tabulā 3.1. Šajā tabulā ir attēloti kritēriji un potenciālais ietaupījums procentos atbilstoši katrai biznesa funkcijai.

³¹PriceWaterhouseCoopers. *Shared Service Centers- Better, Cheaper, Faster* [tiešsaiste]: PriceWaterhouseCoopers [skatīts 20.12.2013]. Pieejams: <http://www.pwc.com/at/en/publikationen/global-best-practices/sharedservicecenter-english.pdf>

Potenciālais biznesa pakalpojumu centru izveides ietaupījums pa biznesa funkcijām³²

Biznesa funkcija	Finanses	Personāla vadība	Iepirkumi	IT
Mērķa izmaksas (apakšējā robeža ceturtajā kvartilē)	0.5%	0.2%	0.2%	0.6%
Mediāna	1%	0.4%	0.3%	1%
Zemākā kvartile (apakšējā robeža otrajā kvartilē)	1.6%	0.9%	0.5%	2.0%
Potenciālais ietaupījums procentos no konkrētās biznesa funkcijas kopējām izmaksām	30-50%	30-50%	25-40%	25-40%

Datu avots: Price Waterhouse Coopers³¹

Biznesa pakalpojumu centru potenciālā ietaupījuma noteikšanai tiek izmantoti

1.5.tabulā iekļautie parametri:

- mērķa izmaksas, mediāna un zemākā kvartile ir norādīti kā izmaksu procents no kopējā apgrozījuma;
- apakšējā robeža ceturtajā kvartilē ir labākās prakses (*Best practices*) zemākā robeža;
- apakšējā robeža otrajā kvartilē ir zemākā robeža uzņēmumiem ar neefektīviem procesiem;
- biznesa funkcija *finanses* - ietver finanses, finanšu kontroli, grāmatvedību, nodokļus un iekšējo auditu;
- biznesa funkcija *personāla vadība* – ietver personāla plānošanu, darbinieku atlasīšanu, darbinieku attīstību, snieguma novērtējumu, komisijas un prēmijas, komunikāciju un pārmaiņu vadību.

Balstoties uz 3.2. tabulā dotajiem kritērijiem, šādu potenciālo ietaupījumu no biznesa pakalpojumu centra izveides uzņēmumam aprēķināt ir diezgan vienkārši. Izmantojot piemēru, 1.6.tabulā tiek attēlots kā tiek rēķināts potenciālais ietaupījums.

³² **PriceWaterhouseCoopers. Shared Service Centers- Better, Cheaper, Faster** [tiešsaiste]: PriceWaterhouseCoopers [skatīts 20.12.2013]. Pieejams: <http://www.pwc.com/at/en/publikationen/global-best-practices/sharedservicecenter-english.pdf>

Piemērs iespējamā ietaupījuma aprēķināšanai³³

	Piemērs		
	Kritēriji	Miljoni, LVL	Miljoni, EUR
Uzņēmuma apgrozījums		500	711.44
Finanšu daļas izmaksas	1-1.6%*	5-8	7.11 – 11.38
Potenciālais ietaupījums	30-50%**	1.5-4	2.13 – 5.69
Personāla vadības izmaksas	0.4-0.9%*	2-4.5	2.85 – 6.4
Potenciālais ietaupījums	30-50%**	0.6-2.2	0.85 – 3.13
Iepirkumu daļas izmaksas	0.3-0.5%*	1.5-2.5	2.13 – 3.56
Potenciālais ietaupījums	25-40%**	0.37-1	0.53 – 1.42
IT izmaksas	1-2%*	5-11	7.11 – 15.65
Potenciālais ietaupījums	25-40%**	1.2-4.4	1.71 – 6.26
Summa potenciālajam ietaupījumam		3.6-11.6	5.12 – 16.51

Datu avots: Price Warehous coopers

* Kritēriji atspoguļo vērtības no mediānas un otrās kvartiles.

**Potenciālais ietaupījums procentos no kopējām konkrētās biznesa funkcijas izmaksām.

Kā redzams 3.2.tabulā, tad uzņēmumam ar LVL 500 (EUR 711.44) miljonu lielu apgrozījumu, izveidojot biznesa pakalpojumu centru ir iespējams iegūt LVL 3.6 – LVL 11.6 (EUR 5.12 – 16.51) miljonu latu ietaupījumu. Ņemot par piemēru šo pašu algoritmu, jebkurai uzņēmumam ir iespējams aprēķināt potenciālo ietaupījumu no biznesa pakalpojumu centru izveidošanas.

³³ **PriceWaterhouseCoopers.** *Shared Service Centers- Better, Cheaper, Faster* [tiešsaiste]: PriceWaterhouseCoopers [skatīts 20.12.2013]. Pieejams: <http://www.pwc.com/at/en/publikationen/global-best-practices/sharedservicecenter-english.pdf>

4. Biznesa pakalpojuma centra ieviešana Nordea grupā

4.1. Par Nordea grupu

Nordea ir veidojies apvienojoties vairāk nekā 300 bankām, sākot no 1820. gada. 1970. gados Nordea grupai pievienojās 80 bankas un 30 bankas 1980. gados. 1990. gados bija palikušas četras lielākās bankas no mūsdienu Nordea grupas:

- Nordbanken Zviedrijā;
- Merita Bank Somijā;
- Unibank Dānijā;
- Christiania Bank og Kreditkasse Norveģijā.

Šīs bankas apvienojās un visas operācijas tiek veiktas zem Nordea vārda kopš 2001. gada decembra. Dažus gadus vēlāk, Nordea operācijas Igaunijā, Latvijā, Lietuvā, Polijā un Krievijā sasniedza iespaidīgu izmēru, veidojot nozīmīgu Nordea banku arī šajās valstīs.

Bankas formēja Nordea, dalot vīziju kā vadošie finanšu pakalpojumu sniedzēji Skandināvu un Baltijas valstīs. Uzlaboja klientu un darbinieku apmierinātību kā arī akcionāru vērtību, Nordea grupa tika veidota no iespaidīgām strukturālām pārmaiņām un apvienošanas procesiem, turpinot fokusētu uzņēmējdarbību un izaugsmi stratēģiski svarīgās vietās.

Misija - Vairosim panākumus. Nordea ir par jaunu iespēju radīšanu. Iespējas piegādāt labāko finansiālo risinājumu – labāko klientiem, labāku kā konkurentiem, labāk kā pirms apvienošanās – un darīt to ar zemākām izmaksām un augstāku kvalitāti. Šī ambīcija ir ietverta Nordea grupas misijā: Vairosim panākumus (Making it possible).

Nordea ir lielākā finansiālo pakalpojumu grupa ziemeļu Eiropā ar tirgus kapitalizāciju apmēram EUR 36 miljardi, kopējie aktīvi EUR 626 miljardi un galvenā līmeņa viena kapitāla attiecība ir 14,4%.

Nordea ieņem līdera pozīcijas kā korporatīvajā tā arī privātajā sektorā. Banka ir arī līderis dzīvības un pensijas produktos skandināvu valstīs.

Nordea pieder lielākā klientu bāze finanšu pakalpojumu sektorā skandināvu valstīs ar aptuveni 11 miljonu klientu no kuriem 10 miljoni ir privātpersonas un 0,6 miljoni korporatīvie klienti.

Koeficienti un galvenie radītāji (uz 30 septembri 2013 gadu)

Koeficienti un galvenie radītāji (uz 30 septembri 2013 gadu)	
Tirgus kapitalizācija, EUR miljardi	36,1
Kopējie aktīvi, EUR miljardi	625,8
Aktīvi pārvaldīšanā, EUR miljardi	227,8
Kopējie saimnieciskās darbības peļņa, EUR miljoni	2426
Saimnieciskās darbības peļņa, EUR miljonu	1021
Riska svērtā peļņa, EUR miljoni	823
Kredītu zaudējumu koeficients, bps	20
Ienākumi uz vienu akciju (EPS), EUR	0,19
Kapitāla atdeve (ROE)	10,8%
Filiāles	~900
Klienti (milijons)	11
Privātpersonas (milijons)	10
Korporatīvie klienti (milijons)	0,55
Darbinieku skaits	29501

Datu avots: www.nordea.com

Apvienojoties šīm bankām, vairākas darbības tika centralizētas tikai lokāli (valsts vai pilsētas ietvaros). Autors uzskata, ka šāda veida organizatoriska struktūra nav pietiekami efektīva, jo daudzi procesi mēdz dublēt un pārklāties. Tādēļ autors turpmāk darbā apskata kādi ieguvumi Nordea grupai būtu veidojot biznesa pakalpojuma centru Latvijā.

4.2. Nordea grupas naudas plūsmas vadības risinājumu/pārdošanas nodaļas esošā organizatoriskā struktūra

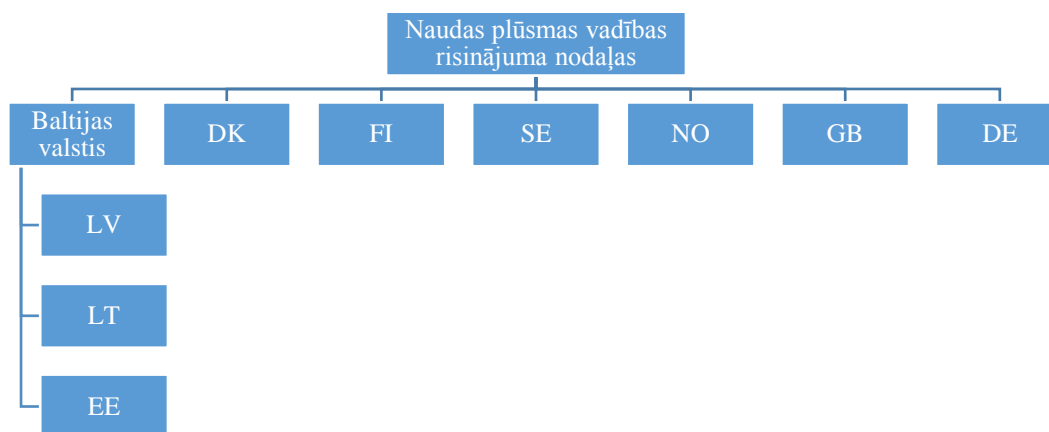
Darbā autors aprakstīs organizatorisko struktūru Naudas plūsmas vadības risinājuma daļai, kuru uzskata par potenciālu biznesa pakalpojumu centra izveidei. Nodaļa sastāv no naudas plūsmas vadības risinājumu un naudas plūsmas vadības risinājumu pārdošanas nodaļas.

Naudas plūsmas vadības risinājuma nodaļas nodarbojas ar naudas plūsmas vadības risinājumu jaunu produktu izstrādi un esošo produktu uzlabošanu. Pašreizējā organizatoriskā struktūrā tiek organizētas atsevišķi Baltijas valstīs (LV,LT, EE), Dānija (DK), Somija (FI), Zviedrija (SE), Norvēģija (NO), Anglija (GB) un Vācija (DE) (sk. Attēlu Nr. 4.1.). Nodaļas struktūra katrā valstī tiek veidota atsevišķi pēc decentralizācijas principa, tādā veidā attīstot dažādus produktus un pakalpojumus, katrā valstī atsevišķi. Piemēram, Baltijas valstīs vien korporatīviem klientiem ir pieejami četri norēķinu sistēmu veidi un Zviedrijā tās ir deviņas

³⁴ Nordea grupas mājas lapa „Par Nordea” [tiešsaiste] [skatīts 07.12.2013]
<http://www.nordea.com/About+Nordea/Nordea+overview/Facts+and+figures/1081354.html>

norēķinu sistēmas. Katrai sistēmai ir nepieciešams tehniskais nodrošinājums, klientu atbalsts, kas organizācijai nozīme lielu darbinieku skaitu, papildus ofisa telpas, sistēmu kļūdu gadījumā – ilgu laiku, lai problēmu atrisinātu. Autors uzskata, lai darbību padarītu efektīvāku, tai pašā laikā samazinot izmaksas, ir iespējams izveidot biznesa pakalpojuma centru.

Naudas plūsmas vadības risinājuma nodaļa ir viena darbinieku grupa, kur katrs specializējas uz konkurētām lietām CMSA – Naudas plūsmas vadības risinājumu speciālists (Cash Management Solutions Adviser).



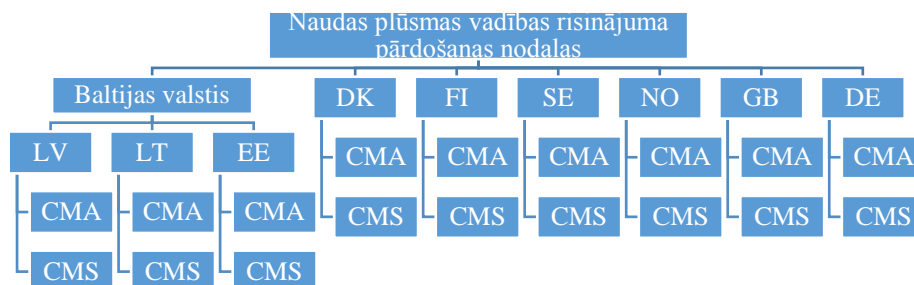
Attēls Nr. 4.1 Naudas plūsmas vadības risinājumu nodaļas struktūra

Datu avots: Autora veidots

Pamata darbības ko veic Naudas plūsmas vadības risinājuma nodaļa:

- Bankas sistēmu iespēju izpēte – rast jaunas iespējas, risinājumus pie jau esošām bankas sistēmā;
- Jaunu risinājumu izstrāde – jaunu risinājumu izstrāde un ieviešana produkcijas vidē;
- Instrukciju, specifikāciju izstrāde – izstrādāto sistēmu instrukciju/specifikāciju sagatavošana, bankas darbinieku apmācība produkta ieviešanā un produkta iespējās;
- Esošo sistēmu uzturēšana, problēmu risināšana – jau esošas bankas sistēmas uzlabošana, sistēmas kļūdu identificēšana un novēršana;
- Starp banku norēķinu izmaiņu uzturēšana – sekot līdzi starpbanku norēķinu noteikumiem pie nepieciešamām izmaiņām veikt izmaiņas norēķinu sistēmās.

Naudas plūsmas vadības risinājumu pārdošanas nodaļa nodarbojas ar sagādāto risinājumu pārdošanu. Nodaļa tiek organizēta līdzīgi kā naudas plūsmas vadības risinājuma nodaļa katrā valstī atsevišķi, bet papildus tiek iedalītas divās darbinieku grupās (sk. Attēlu Nr. 4.2.) CMA – naudas plūsmas vadības risinājumu pārdošanas speciālists, kas nodarbojas ar tiešu risinājumu pārdošanu (tikšanās ar klientu piedāvājumu sagatavošana, līgumu parakstīšana u.c) un CMS – naudas plūsmas vadības risinājumu speciālists, kas nodarbojas ar pārdotā produkta reģistrēšanu un nodošanu darbībai (līgumu sagatavošana, produkta reģistrēšana u.c. tehniska dabas rakstura darbības), kā arī ar pārdotā pakalpojuma atbalstu tehnisku kļūdu gadījumā.



Attēls Nr. 4.2 Naudas plūsmas vadības risinājumu pārdošanas nodaļas struktūra

Datu avots: Autora veidots

Kā redzams attēlā Nr. 4.2., nodaļā darbinieki iedalās divās darbinieku grupās. CMA - Naudas plūsmas vadības risinājumu pārdošanas speciālists (Cash Management Adviser) un CMS – Naudas plūsmas vadības risinājumu speciālists (Cash Management Specialist).

Pamata darbības, ko veic Naudas plūsmas vadības risinājuma pārdošanas speciālists (CMA):

- Izvērtē klientu vajadzības – izmeklē klientam piemērotāko risinājumu saistībā ar naudas plūsmas vadības risinājumu;
- Novērtē potenciālo peļņu no klienta – izvērtē potenciālos ienākumus no klienta;
- Sagatavo cenu un risinājumu piedāvājumu – novērtē klienta potenciālu sagatavot klientam cenu un risinājuma piedāvājumu;

- Tikšanās ar klientu, līguma parakstīšana - Vienojas ar klientu par sadarbības uzsākšanu;
- Sadarbības ar klientu uzturēšana – turpmākas sadarbības uzturēšana nepieciešamības gadījumā veic izmaiņas gan piedāvājuma gan risinājuma izvēlē.

Pamata darbības ko veic Naudas plūsmas vadības risinājumu speciālists (CMS):

- Sagatavo līgumus – sagatavot līgumus no līgumu sagatavēm, vai nepieciešamības gadījumā saskaņot ar juridisko departamentu līgumu grozījumus/izmaiņas un nodot tos CMA, vai parakstīt ar klientu;
- Sistēmu pieslēgšana un reģistrēšana, bankas sistēmās – sistēmu sagatavošana darbībai, testēšana un nodošana lietošanai klientam
- Sistēmu lietošanas apmācība klientiem – ieviesta risinājumu klientu/lietotāju apmācība klātienē vai attālināti;
- Sistēmu problēmu risināšana – radušos sistēmu kļūdu/problēmu gadījumā rast risinājumus;
- Klientu atbalsts.

CMS pārsvarā veic administratīvas funkcijas un tikšanās ar klientu klātienē ir diezgan reta, līdz ar to CMS funkcijas būtu iespējams pārcelt uz biznesa pakalpojuma centru.

Autors uzskata, ka pie šādas organizatoriskās struktūras ir nepieciešams liels darbinieku skaits un rodas daudz produkti, kuri pilda līdzīgas funkcijas, taču kataram produktam nepieciešama uzturēšana un atbalsts, kas rezultējas ar augstām izmaksām un neefektīvu darbību. Lai darbību padarītu efektīvāku, tos būtu iespējams apvienot Biznesa pakalpojumu centrā, kur tiek apvienotas valstu Naudas plūsmas vadības risinājuma nodaļas un no Naudas plūsmas vadības risinājumu pārdošanas nodaļas, tiek atdalīti CMS un pārvietoti uz biznesa pakalpojuma centru, tā veidotos pozitīva ietekme uz uzņēmuma darbības efektivitāti:

- Veidojot biznesa pakalpojuma centru, būtu nepieciešams daudz mazāks darbinieku skaits.
- Apvienojot vairākas valstis, pieejamas jaunākas tehnoloģijas.
- Vieglāk realizēt projektus.
- Vienota naudas plūsmas vadības risinājumu sistēma visām valstīm.

- Naudas plūsmas pārdošanas nodaļa var koncentrēties uz savu pamata biznesu, produktu pārdošanu (Pārceļot naudas plūsmas vadības risinājumu specialistus uz biznesa pakalpojuma centru).

Kā piemērotu vietu Nordea grupas Biznesa pakalpojumu centram, autors iesaka Latviju. Latvijā salīdzinoši ar citām Eiropas savienības valstīm ir zemāks atalgojums, zemākas izmaksas tai pašā laikā pieejams kvalificēts darba spēks un attīstīta infrastruktūra.

4.3. Biznesa pakalpojuma centra izveidošanas iespējas Latvijā

Latvija kļūst aizvien populārāka kā biznesa pakalpojumu centru izveides vieta starptautiskajiem uzņēmumiem. Var nosaukt virkni veiksmīgu piemēru: IT, loģistikas, biznesa pakalpojumu centri, kuri darbojas Skandināvijas un citu grupu pakļautībā.

Starptautiskās menedžmenta konsultāciju kompānijas A.T.Kearney pētījums (1. pielikums) liecina, ka Latvija ir 13. vietā pasaulē no pakalpojumu centru izvietojuma piemērotības viedokļa. Šajā pētījumā ņemts vērā vidējais atalgojuma līmenis, telpu īres maksa, elektroenerģijas un telekomunikāciju tarifi uzņēmumiem, pieejamais darbaspēka apjoms, augstāko izglītību ieguvušo cilvēku proporcija un citi faktori. Lietuva šajā reitingā ir 14. vietā, bet Igaunija – 11. vietā. Pirmās trīs vietas aizņem Indija, Ķīna un Malaizija, kuru galvenā priekšrocība ir lētais darbaspēks.³⁵

Neskatoties uz pētījuma rezultātiem, pēc autora uzskatiem, Latvijai ir milzīgs potenciāls attīstīties šajā nozarē, izvirzot prioritātes un koncentrējoties uz nepieciešamo attīstību.

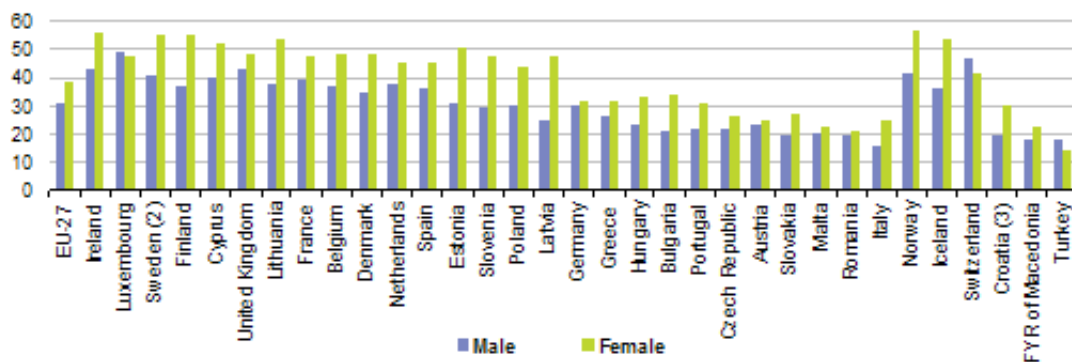
Iemesli, kādēļ izvēlēties Latviju kā atrašanās vietu pakalpojumu centriem, ir Latvijas kvalificētais personāls, zemas izmaksas, ģeogrāfiskais stāvoklis un attīstīta infrastruktūra.

- **Kvalificēts personāls:** Darbaspēks Latvijā ir labi izglītots un motivēts, turklāt lielākā daļa Latvijas iedzīvotāju spēj komunicēt vismaz trijās valodās (latviešu, krievu un angļu vai vācu valodā). Balstoties uz Eiropas statistikas datiem (<http://epp.eurostat.ec.europa.eu>), Latvijā 53.2 % ir absolvējuši tieši sociālo zinātņu, biznesa un likumu studijas. (2. pielikums).

Kvalificēto iedzīvotāju ziņā, Latvija neatpaliek no savām kaimiņvalstīm, kur iedzīvotājiem vecumā no 30-34 gadiem ir specializētā izglītība (skat. Attēlu Nr.4.4.³⁶)

³⁵ SIA „Mediju nams” raksts „Trūkst darbinieku ar specifiskām zināšanām” [tiešsaiste]: [skatīts 02.02.2014] <http://nra.lv/latvija/izglitiba-karjera/71442-trukst-darbinieku-ar-specifiskam-svesvalodu-zinasanam.htm>

³⁶ Eiropas Savienības Statistikas biroja Eurostat mājas lapa „Izglītības līmenis pēc teritoriālā iedalījuma” [tiešsaiste] [skatīts 02.02.2014]



Iedzīvotāji gados no 30 līdz 34 ir augstākās izglītības līmenis, 2011

Attēls Nr. 4.4 Iedzīvotāju kvalifikācija pa valstīm

Datu avots: ww.nra.lv

- **Izmaksu efektivitāte:** Salīdzinot ar ES dalībvalstīm, Latvija spēj piedāvāt konkurētspējīgu darbaspēku par ļoti konkurētspējīgu cenu. Saskaņā ar Eiropas statistikas datiem Latvija ir 3. vietā zemāko minimālo algu sarakstā (skat. Attēlu nr. 4.5.³⁷)



Minimalais atalgojums ES dalībvalstīs, Turcijā un ASV, Jūlijs 2013, EUR

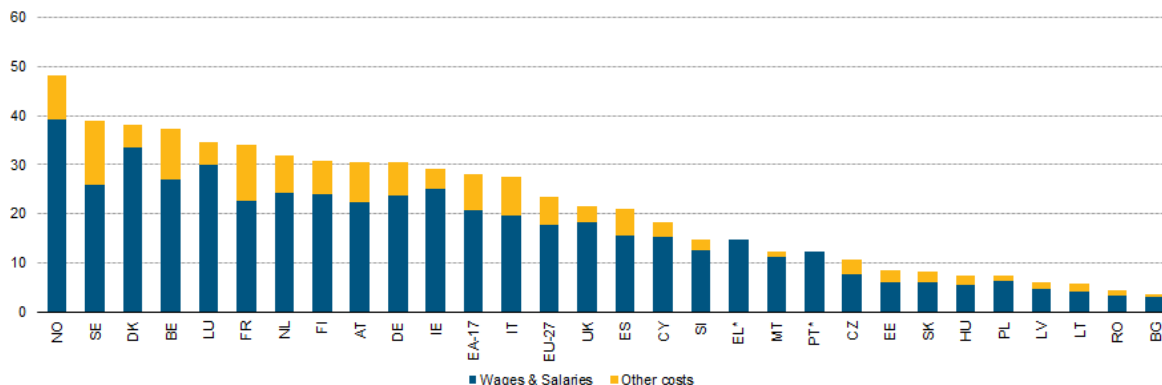
Attēls Nr. 4.5 Minimālais atalgojums

Datu avots: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/>

http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Tertiary_education_statistics#Further_Eurostat_information

³⁷ Eiropas Savienības Statistikas biroja Eurostat mājas lapa „Minimālā atalgojuma līmenis” [tiešsaiste] [skatīts 02.02.2014] http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Minimum_wage_statistics

Arī darbaspēka izmaksas ir vienas no zemākajām Eiropas savienība. Par to liecina Eiropas statistikas dati par vidējo darbaspēka stundas izmaksu (skat. Attēlu nr. 4.6.³⁸)



Attēls Nr. 4.6 Vidējā stundas likme

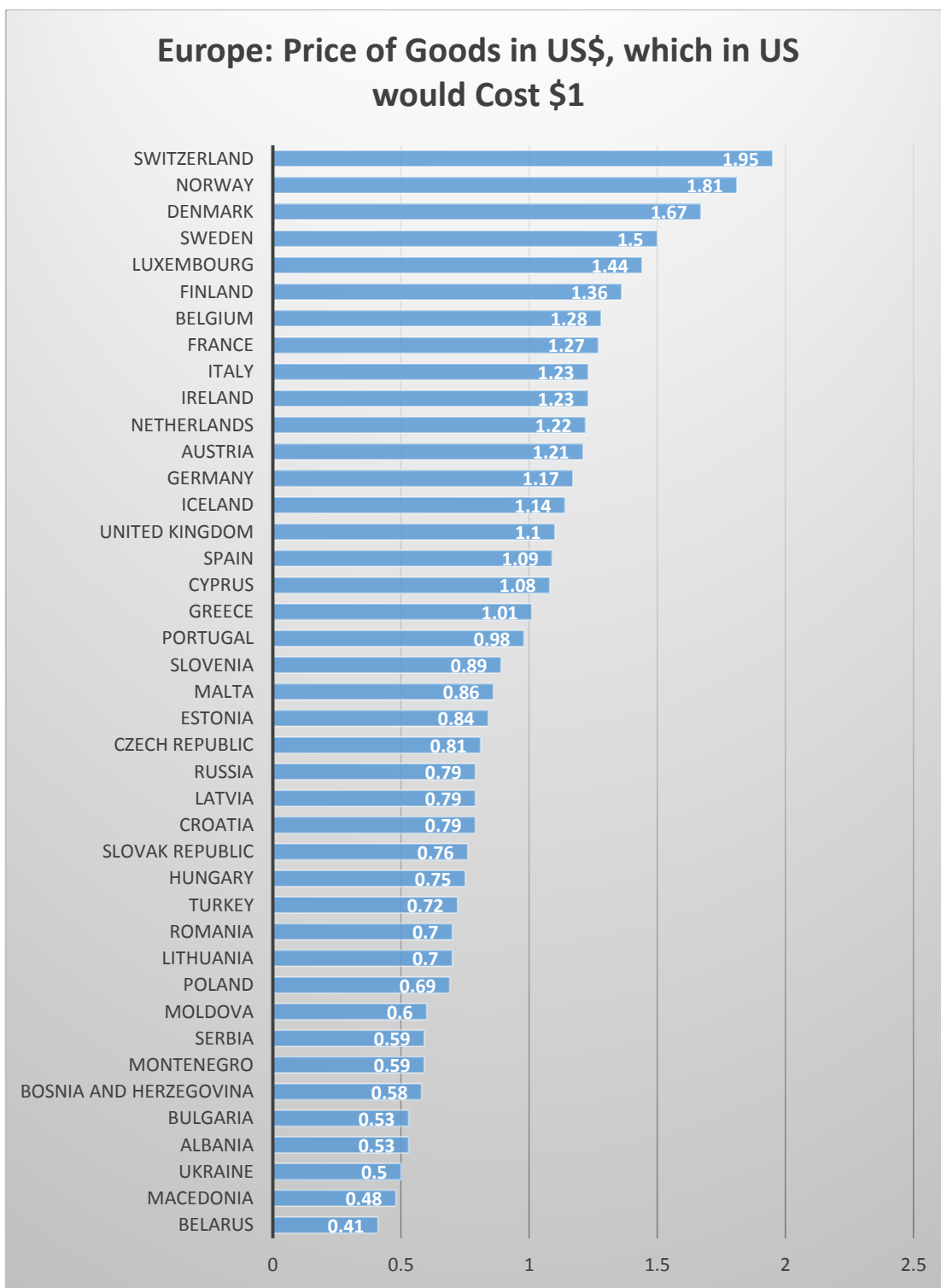
Datu avots: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/>

Turklāt, nodokļu slogs ir pietiekoši konkurētspējīgs – Latvijā ir viena no zemākajām uzņēmumu ienākuma nodokļa likmēm, tā ir 15%. Zemākas ienākumu nodokļu likmes Eiropā ir tikai Kiprā un Bulgārijā, kur ienākuma nodokļu likme ir 10% (skat. 2.pielikumu), taču salīdzinājumā ar šīm valstīm, Latvijai ir liela priekšrocības ģeogrāfiskā izvietojuma dēļ.

Arī dzīvošanas izmaksas Latvijā, salīdzinājumā ar citām valstīm ir vidēji zemas. Attēls nr. 4.7.³⁹ parāda preču cenas valstīs salīdzinājumā ar Amerikas Savienotajām valstīm, kur preces cena ir USD 1

³⁸ Eiropas Savienības Statistikas biroja Eurostat mājas lapa „Vidējais atalgojuma līmenis” [tiešsaiste] [skatīts 02.02.2014] http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Hourly_labour_costs

³⁹ ht Global property guide „Cenas EA, kas ASV maksātu vienu dolāru” [tiešsaiste] [skatīts 30.12.2014] <http://www.globalpropertyguide.com/Europe/currency-value>



Attēls Nr. 4.7 Cena ES, kur ASV var iegādāties par 1 USD

Datu avots: www.globalpropertyguide.com

- Ģeogrāfiskais stāvoklis:** Latvijas ģeogrāfiskais izvietojums sniedz stratēģiskās priekšrocības uzņēmējdarbības darījumiem ar Eiropas Savienības attīstīto valstu ekonomiku un jaunattīstības tirgiem Austrumos. Latvijas ģeogrāfiskajam izvietojumam ir lielas priekšrocības

darbā ar tieši skandināvu valstīm Zviedriju, Norvēģiju un Dāniju, ar kurām šobrīd izveidojusies vislielākā sadarbība un Latvijā darbojas ievērojams skaits tieši šo valstu biznesa pakalpojumu centru.

- **Attīstīta infrastruktūra:** Latvija nodrošina visus pakalpojumus, kuri ir nepieciešami, lai darbotos pēc Eiropas standartiem, piemēram, telekomunikāciju sistēmas, attīstītus transporta tīklus un visu pārējo infrastruktūru, kura ir nepieciešama sekmīgai uzņēmējdarbības pastāvēšanai. Biznesa pakalpojuma centra darbība ir cieši saistīta ar interneta pie slēgumu un ātrumu (jo lielākā daļa pakalpojumu un datu apmaiņa tiek nodrošināta e-vidē), šajā ziņā Latvijā labvēlīga vide, pēc Akamai's pētījuma⁴⁰ 2013 gada novembrī Latvijā pieejamais internets ir ar vidējo ātrumu 10.6 Mbps, kas ieņem 5. vietu pasaulē.

Tabula 4.2

Vidējais savienojuma ātrums pēc Valsts

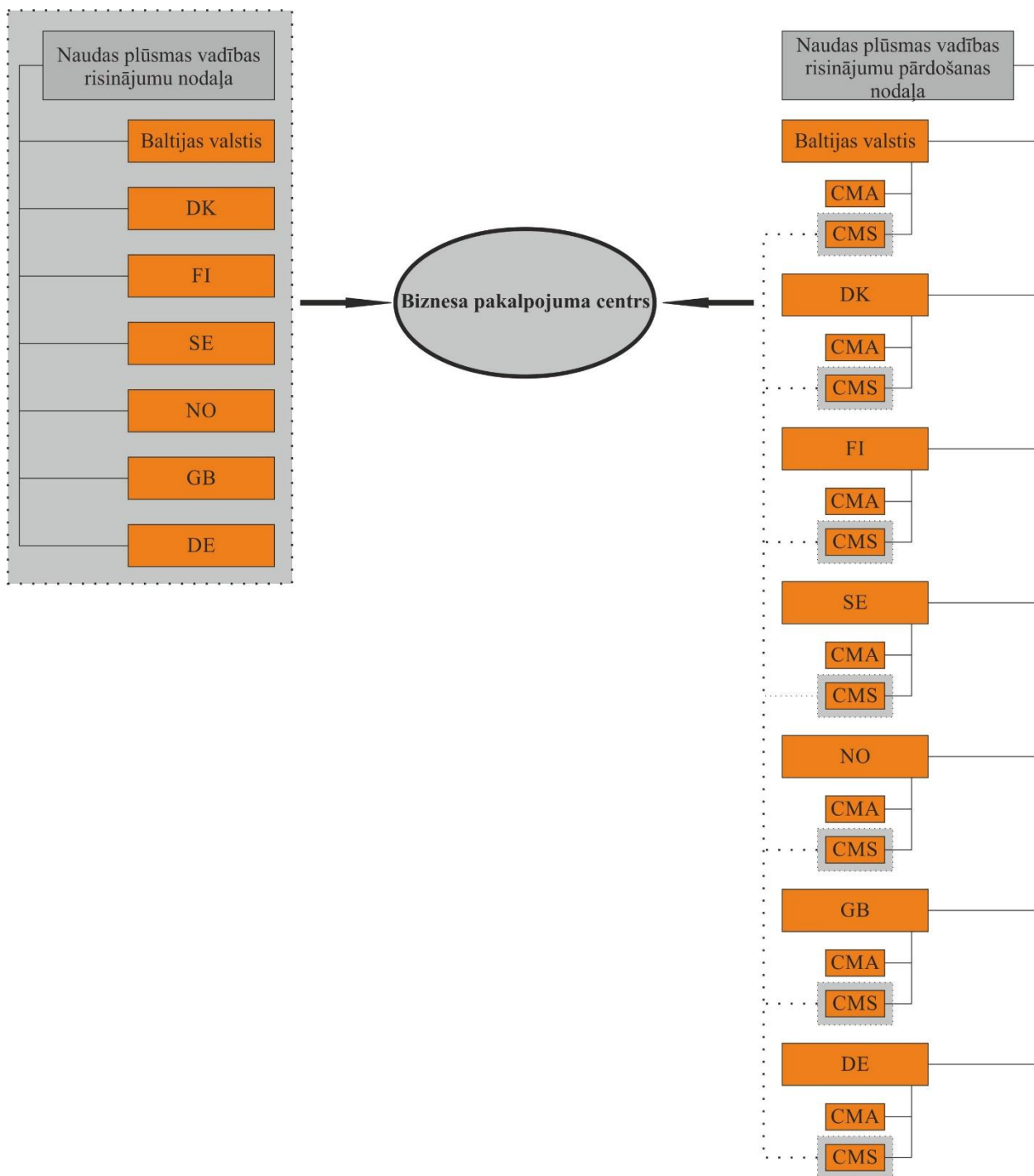
Valsts/Reģions	Q2 2013 gads vidējais ātrums Mbps	Izmaiņas pret iepriekšējo ceturksni	Izmaiņas pret iepriekšējo gadu
- Globāli	3.3	5.2%	9.2%
1. Dienvidu Koreja	13.3	-6.3%	-6.4%
2. Japāna	12.0	6.5%	11%
3. Šveice	11.0	9.1%	31%
4. Honkonga	10.8	0.8%	21%
5. Latvija	10.6	12%	22%
6. Nīderlande	10.1	6.2%	27%
7. Čehija	9.8	8.7%	36%
8. ASV	8.7	3.4%	22%
9. Zviedrija	8.4	0.7%	44%
10. Apvienotā karaliste	8.4	11%	48%

Datu avots: www.akamai.com

4.4. Biznesa pakalpojumu centrs Nordea grupā.

Pēc biznesa pakalpojuma centra ieviešanas, Naudas plūsmas vadības risinājuma nodaļas un daļa no naudas plūsmas vadības risinājuma pārdošanas nodaļas tiek pārcelta uz biznesa pakalpojuma centru(sk. Attēlu Nr. 4.8.).

⁴⁰ „Akamai Faster forward” Pasaules Interneta ātruma pētījums otrais ceturksnis 2013 gada atskaite [tiešsaiste] [skatīts 20.12.2013] http://www.akamai.com/dl/documents/akamai_soti_q213.pdf?WT.mc_id=soti_Q213

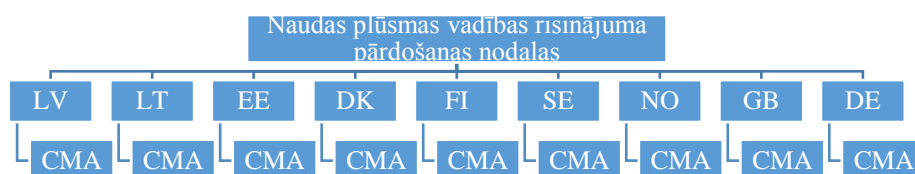


Attēls Nr. 4.8 Biznesa pakalpojumu centrs Nordea grupā

Datu avots: Autora veidots

Jauni veidotais biznesa pakalpojuma centrs apvienotu kopīgu produktu izstrādi visā Nordea grupā un nodrošinātu ātru un kvalitatīvu produkta pieslēgšanu klientam lietošanai un arī efektīvu klienta atbalstu. Apvienojot visu valstu nodaļas ļautu samazināt nepieciešamo darbinieku skaitu, būtu pieejamas jaunākās tehnoloģijas un projektus būtu daudz vieglāk īstenot.

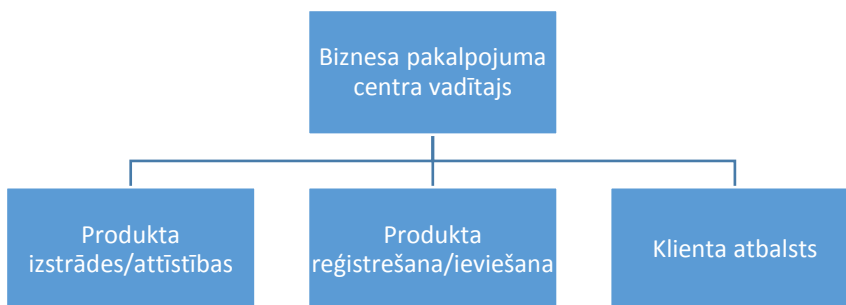
Savukārt naudas plūsmas vadības risinājuma pārdošana nodaļa spētu koncentrēties uz tās pamata biznesu, jo nebūtu papildus jānodrošina pakalpojumu reģistrēšanā un pieslēgšana, kā arī klientu atbalsts. Pēc biznesa pakalpojuma centra ieviešanas jauna pārdošanas nodaļas struktūru skatīt attēlā Nr.4.9.



Attēls Nr. 4.9 Naudas plūsmas vadības risinājuma pārdošanas nodaļas struktūra

Datu avots: Autora veidots

Biznesa pakalpojuma centra struktūra (sk. attēlu Nr.4.10.). Biznesa pakalpojuma centrs ietvertu pilnu standartizētu produktu izstrādi, uzlabošanu, reģistrēšanu un klientu atbalstu. Tādā veidā produkti būtu pilnībā pārskatāmi, problēmu risināšanas laiks un kvalitātē stingri paaugstinātos.



Datu avots: Autora veidots

Biznesa pakalpojuma centra struktūru, autors iesaka veidot pēc nodaļas darbības principa, veidot Produkta izstrādes/attīstības nodaļu, kura pārņem procesus no Naudas plūsmas vadības risinājumu nodaļas, tas ir:

- Bankas sistēmu iespēju izpēte – rast jaunas iespējas, risinājumus pie jau esošām bankas sistēmā;
- Jaunu risinājumu izstrāde – jaunu risinājumu izstrāde un ieviešana produkcijas vidē;
- Instrukciju, specifikāciju izstrāde – izstrādāto sistēmu instrukciju/specifikāciju sagatavošana, bankas darbinieku apmācība produkta ieviešanā un produkta iespējās;
- Esošo sistēmu uzturēšana, problēmu risināšana – jau esošas bankas sistēmas uzlabošana, sistēmas kļūdu identificēšana un novēršana;
- Starp banku norēķinu izmaiņu uzturēšana – sekot līdzi starpbanku norēķinu noteikumiem pie nepieciešamām izmaiņām veikt izmaiņas norēķinu sistēmās.

Savukārt darbības ko veic Naudas plūsmas vadības risinājumu speciālists sadalīt divās nodaļās, Produktu reģistrēšana/ieviešana

- Sagatavo līgumus - sagatavot līgumus no līgumu sagatavēm, vai nepieciešamības gadījumā saskaņot ar juridisko departamentu līgumu grozījumus/izmaiņas un nodot tos CMA;
- Sistēmu pieslēgšana un reģistrēšana, bankas sistēmās - sistēmu sagatavošana darbībai, testēšana un nodošana lietošanai klientam;
- Sistēmu problēmu risināšana/nodošana produktu izstrādes attīstības nodaļai.

Papildus tiek izveidota klientu atbalsta nodaļa. Nodaļa līdzinās kontaktu centram, kur pieņem klientu zvanus, taču specializēta elektronisko norēķinu sistēmas atbalstam. Pamata funkcijas:

- Attālināts klientu atbalsts – Klientu atbalsts pa telefonu/e-pastā pirmās atbalsta funkcijas ceikšana;
- Problēmu reģistrēšana un nodošana produktu reģistrēšana/ieviešanas nodaļai.

Autors uzskata, ka šāda veida struktūra ļauj efektīvi attīstīt produktus, pārskatīt problēmas, kas saistītas ar produktu ieviešanu, ekspluatāciju, piegādāt standartizētu produktu, paātrināt problēmu risinājumu laiku un efektivitāti, kā arī samazināt izmaksas.

Secinājumi

1. Biznesa pakalpojuma centra modeļa ieviešana uzņēmumā ir iespaidīgs izaicinājums, tas ir saspringta un riskants process. Taču rūpīga plānošana un procesu standartizācija ļauj samazināt šo risku.

2. Biznesa pakalpojumu centrs tiek veidots kā centralizācijas un ārpalpojuma hibrīds. Organizācijas iekšienē tiek izveidota atsevišķa organizācija, kas sniedz pakalpojumus mātes uzņēmumam.

3. Biznesa pakalpojumu centram attīstoties tiek pieļauts, ka tas piegādā pakalpojumus ne tikai mātes uzņēmuma, bet arī tirgo pakalpojumu atvērtā tirgū.

4. Uz Biznesa pakalpojumu centru iespējams pārnest procesus, kurus var veikt attālināti un kurus var standartizēt. Biznesa pakalpojuma centra pamata produkts ir standarta pakalpojums.

5. Biznesa pakalpojuma centra modeļa ieviešana organizācijā ir efektīvs veids kā optimizēt izmaksas un padarīt organizācijas darbību efektīvāku. Taču jāņem vērā ka biznesa pakalpojuma centra izveide ir darbietilpīgs process un rūpīgi jāizvērtē vai šāds modelis der konkurētai organizācijai. Tādēļ pirms centra izveides ir jāizvērtē alternatīvas iespējas, tādas kā ārpalpojumi centralizācija vai decentralizācija.

6. Biznesa pakalpojuma centra izveide novērš procesu dublēšanos.

7. Veidojot biznesa pakalpojumu centru, svarīgi noteikt tā lokācijas vietu, ņemot vērā tādas vērtības kā izmaksas konkurēta valstī vai pilsētā, vai būs pietiekošs darba spēks un vai tas būs pietiekami kvalificēts. Kā arī izvērtēt vai attiecīgas valsts nodokļu politika ir pieņemama organizācijai. Vai ir pietiekošas transportēšanas iespējas (pieejamas lidostas, sabiedriskais transports utt.), biznesa pakalpojuma centram jābūt viegli sasniedzamam jo nereti to velēsies apmeklēt mātes uzņēmuma vadība. Un svarīgi ir ņemt vērā politiskos aspektus - valsts stabilitāte, ir nepieciešams ne tikai izvērtēt kara riskus un valdības neveiksmes, bet arī banku drošība, telekomunikāciju un ceļu sistēmas ir būtiskas drošības aspektā. Politiskajā stabilitātē iekļauta arī attiecīgās valsts valūtas pastāvība.

8. Veidojot biznesa pakalpojumu centru ieteicams piesaistīt pieredzējušu ārēju ekspertu. Eksperts spēs norādīt uz riskiem un nepieciešamiem datiem, kas nepieciešami apkopot pirms centra izveides.

9. Latvijā ir labvēlīga vide biznesa pakalpojuma centra izveidei vairāku iemeslu dēļ, kvalificēts un salīdzinot ar Eiropas savienības valstīm lēts darba spēks, zemas izmaksas, ģeogrāfiskais stāvoklis un attīstīta infrastruktūra.

10. Tā kā biznesa pakalpojumu centrā pakalpojumi tiek sniegti attālināti un tam nepieciešams pietiekoši ātrs internets, tad Latvijā ir ļoti laba vieta kur izveidot biznesa pakalpojumu centru, jo Latvija ir piektais ātrākais internets pasaulē.

11. Biznesa pakalpojumu centrā lielākā ietekme ir uz procesu standartizāciju, kas savukārt darbiniekiem ikdienas pienākumus padara samēra vienmuļus, tādēļ kā viens no izaicinājumiem ir plānot un motivēt darbiniekus, lai ikdienas darbu padarītu interesantāku.

12. Autors secina, ka Nordea grupā ir iespējams ieviest biznesa pakalpojumu centru, jo iespējams izpildīt pamata priekšnosacījumus procesu pārņemšanai (Standartizēt procesus, veikt pakalpojumus attālināti). Kā arī zināms, ka biznesa pakalpojuma centru modeli ir iespējams ieviest banku sektorā. Šāda veida modeli izmanto piemēram SEB banka.

13. Pētot Naudas plūsmas vadības risinājumu nodaļas struktūru Nordea grupā, autors nonāk pie secinājuma, ka pie pašreizējās struktūras daudzi procesi pārklājas vai dublējas līdz ar to padarot darbību neefektīvu, kā arī izmaksas ir stingri augstākas. Ieviešot biznesa pakalpojumu centra modeli šī problēma tiktu atrisināta.

Priekšlikumi

1. Nordea grupai ir nepieciešams veikt papildus pētījumus par Latvijā pieejamiem resursiem, lai varētu optimāli virzīt spēkus un resursus biznesa pakalpojumu centra attīstībai. Ar to autors uzskatu, ka ir jābūt pētījumam, kas noteiktu Latvijai pieejamos resursus (darbaspēka attīstības tendences, prognozētais cenu kāpums telpām, darbaspēkam utt.) biznesa pakalpojumu centra tālākai attīstībai;

2. Nordea grupai jāizveido prioritāro mācību programmu saraksts un jāveicina to popularizēšana un pieejamība, lai nodrošinātu nākotnē pieejamo darbaspēku. Ar to autors domā, ka biznesa pakalpojumu centram ir jāsadarbojas ar Izglītības ministriju, lai tiktu attīstīta izglītības sistēma, kas spēs izglītēt speciālistus atbilstoši tehnoloģiju attīstību gaitai un biznesa procesam nepieciešamajām prasmēm. Turklāt izglītības apgūšana ir jāapvieno ar praktisko iemaņu apgūšanu, lai mazinātu gadījumus, kad darba devējs dod priekšroku citam darba ņēmējam, kas nav ieguvis izglītību šajā sfērā.

3. Nordea grupas biznesa pakalpojumu centrā jāattīsta mācību nodaļa, kas nodrošinātu pastāvīgu darbaspēka kompetences uzlabošanu un nodrošināšanu;

4. Nordea grupai ir jāpieņem lēmums par biznesa procesa sakārtošanu valstī no kura process tiek pārcelts, lai izvairītos no kļūdām pakalpojuma sniegšanā no valsts, kura nodrošina pakalpojumu;

5. Nordea grupai ir jāizveido darbinieku attīstības plāns, kas ļautu darbinieku rotāciju biznesa pakalpojumu centra vidē, tajā pašā laikā izvairoties no darbinieku rotācijas zaudējot pieredzējušajos darbiniekus un pieņemot darbā cilvēkus bez pieredzes;

6. Nordea grupa jāizveido efektīva kontroles sistēma, kas nodrošinātu sniegtā pakalpojuma (biznesa procesa) novērtējumu un ļautu pieņemt lēmumus par resursu ieguldīšanu esošā procesa uzlabošanā vai jauna procesa pieņemšanā.

7. Autors darba apraksta vienu piemēru par Naudas plūsmas vadības risinājumu nodaļu, ar kuru uzsākt biznesa pakalpojumu centru darbību, taču biznesa pakalpojumu centra potenciāls ir daudz spēcīgāks, tādēļ nepieciešamas Nordea grupā apkopot procesus, kurus iespējams pārnest uz biznesa pakalpojumu centru un uzsākt laicīgu procesu standartizāciju.

Izmantotā literatūra

Statistisko datu avoti

1. Eiropas Savienības Statistikas biroja Eurostat mājas lapa „Izglītības līmenis pēc teritoriālā iedalījuma” [tiešsaiste] [skatīts 02.02.2014]
http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Tertiary_education_statistics#Further_Eurostat_information
2. Eiropas Savienības Statistikas biroja Eurostat mājas lapa „Minimālā atalgojuma līmenis” [tiešsaiste] [skatīts 02.02.2014]
http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Minimum_wage_statistics
3. Eiropas Savienības Statistikas biroja Eurostat mājas lapa „Vidējais atalgojuma līmenis” [tiešsaiste] [skatīts 02.02.2014]
http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Hourly_labour_costs
4. Global property guide „Cenas EA, kas ASV maksātu vienu dolāru” [tiešsaiste] [skatīts 30.12.2014] <http://www.globalpropertyguide.com/Europe/currency-value>
5. The A.T Kearney Global Services Location Index, 2011 [tiešsaiste] [skatīts 30.12.2014] <https://www.atkearney.com/documents/10192/f062cfd8-ee98-4312-ae4f-0439afc10880>
6. Eiropas Savienības Statistikas biroja Eurostat mājas lapa „Nodokļu likmes ES” [tiešsaiste] [skatīts 02.02.2014] http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_PUBLIC/2-29042013-CP/EN/2-29042013-CP-EN.PDF

Grāmatas

7. Andersen Arthur Institute of management accountants. Implementing Shared Services Centers. USA: Institute of Management Accountants and LLP, 2000, 6 lpp. ISBN 0-86641-285-9
8. Bangemann, T. O. Shared Services in Finance and Accounting. Burlington: Answerthink Inc., 2007. – 85.lpp, ISBN 978-0-566-08607-6
9. Bergeron, B. Essentials of Shared Services. - New York: John Wiley&Sons, 2003. – 3 lpp. ISBN 0-471-25079-1
10. Daft Richard L. „New Era of Management” 50. Lpp. 2010
11. Donnelley RR. KPMG LLP, Shared Services – Getting Started. – UK, 03.2012. 2.lpp. RRD-262280
12. Davidsson Martina, Karlsson Sara, Bachelor Thesis, Shared service centres, A Successful Solution for Swedish Companies?, 2005
13. Haag, S., Cumming. M., Management information systems for the information age, 8th edition. USA: The McGraw-Hill Companies, Inc, 2010. 208.lpp. ISBN: 978-0-07-016709-4
14. Horowitz Paul Aird Charles Point of view – Shared Service Center – the 2nd Generation. Taking the next step to reach more efficient level of evolution. Price Water House Coopers LLP.
15. Kleinfeld Klaus, Denice Kronau and Jim Holtje Shared Services – Theory and Case Study: Siemens USA.

16. Kotler, P., Keller, K.L. Marketing Management, 13th edition, US, Upper Saddle River, NJ 07458: Pearson Education, Inc., 2009. – 316 p, ISBN-13:978-0-13-135797-6
17. Praude Valērijs, Menedžments, SIA „BURTENE”, 2012., 397.lpp
18. Schulman, D.S., Harmer, M.J., Dunleavy, J.R., Lusk, J.S. Shared Services: Adding Value to the Business Units. – UK: PriceWaterhouseCoopers, 1999. – 10.lpp, ISBN 978-0-471-31621-3
19. Administrative Review & Restructuring Shared Services Subcommittee: Ohio University environmental Scan, June 8, 2010

Elektroniskie informācijas avoti

20. SIA „Mediju nams” raksts „Trūkst darbinieku ar specifiskām zināšanām” [tiešsaiste]: [skatīts 02.02.2014] <http://nra.lv/latvija/izglitiba-karjera/71442-trukst-darbinieku-ar-specifiskam-svesvalodu-zinasanam.htm>
21. Bain & Company „Shared services” [tiešsaiste]: [skatīts 12.12.2013] <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-2011-shared-service-centers.aspx>
22. Bloch, M., Lempres, E. C. From internal service provider to strategic partner: An interview with the head of Global Business Services at P&G [tiešsaiste]. McKinseyQuarterly.com, 07.2008 [Skatīts 20.12.2013]. Pieejams: https://www.mckinseyquarterly.com/From_internal_service_provider_to_strategic_partner_An_interview_with_the_head_of_Global_Business_Se
23. PriceWaterhouseCoopers. Shared Service Centers- Better, Cheaper, Faster [tiešsaiste]: PriceWaterhouseCoopers [skatīts 20.12.2013]. Pieejams: <http://www.pwc.com/at/en/publikationen/global-best-practices/sharedservicecenter-english.pdf>
24. Nordea grupas mājas lapa „Par Nordea” [tiešsaiste] [skatīts 07.12.2013] <http://www.nordea.com/About+Nordea/Nordea+overview/Facts+and+figures/1081354.html>
25. „Akamai Faster forward” Pasaules Interneta ātruma pētījums otrais ceturksnis 2013 gada atskaite [tiešsaiste] [skatīts 20.12.2013] http://www.akamai.com/dl/documents/akamai_soti_q213.pdf?WT.mc_id=soti_Q213

The A.T Kearney Global pakalpojumu lokācijas indekss, 2011⁴¹

Rank	Country	Financial attractiveness	People skills and availability	Business environment	Total score
1	India	3.11	2.76	1.14	7.01
2	China	2.62	2.55	1.31	6.49
3	Malaysia	2.78	1.38	1.83	5.99
4	Egypt	3.10	1.36	1.35	5.81
5	Indonesia	3.24	1.53	1.01	5.78
6	Mexico	2.68	1.60	1.44	5.72
7	Thailand	3.05	1.38	1.29	5.72
8	Vietnam	3.27	1.19	1.24	5.69
9	Philippines	3.18	1.31	1.16	5.65
10	Chile	2.44	1.27	1.82	5.52
11	Estonia	2.31	0.95	2.24	5.51
12	Brazil	2.02	2.07	1.38	5.48
13	Latvia	2.56	0.93	1.96	5.46
14	Lithuania	2.48	0.93	2.02	5.43
15	United Arab Emirates	2.41	0.94	2.05	5.41
16	United Kingdom	0.91	2.26	2.23	5.41
17	Bulgaria	2.82	0.88	1.67	5.37
18	United States	0.45	2.88	2.01	5.35
19	Costa Rica	2.84	0.94	1.56	5.34
20	Russia	2.48	1.79	1.07	5.34
21	Sri Lanka	3.20	0.95	1.11	5.26
22	Jordan	2.97	0.77	1.49	5.23
23	Tunisia	3.05	0.81	1.37	5.23
24	Poland	2.14	1.27	1.81	5.23
25	Romania	2.54	1.03	1.65	5.21
26	Germany	0.76	2.17	2.27	5.20
27	Ghana	3.21	0.69	1.28	5.18
28	Pakistan	3.23	1.16	0.76	5.15
29	Senegal	3.23	0.78	1.11	5.12
30	Argentina	2.45	1.58	1.09	5.12
31	Hungary	2.05	1.24	1.82	5.11
32	Singapore	1.00	1.66	2.40	5.06
33	Jamaica	2.81	0.86	1.34	5.01
34	Panama	2.77	0.72	1.49	4.98
35	Czech Republic	1.81	1.14	2.03	4.98
36	Mauritius	2.41	0.87	1.70	4.98
37	Morocco	2.83	0.87	1.26	4.96
38	Ukraine	2.86	1.07	1.02	4.95
39	Canada	0.56	2.14	2.25	4.95
40	Slovakia	2.33	0.93	1.65	4.91
41	Uruguay	2.42	0.91	1.42	4.75
42	Spain	0.81	2.06	1.88	4.75
43	Colombia	2.34	1.20	1.18	4.72
44	France	0.38	2.12	2.11	4.61
45	South Africa	2.27	0.93	1.37	4.57
46	Australia	0.51	1.80	2.13	4.44
47	Israel	1.45	1.35	1.64	4.44
48	Turkey	1.87	1.29	1.17	4.33
49	Ireland	0.42	1.74	2.08	4.24
50	Portugal	1.21	1.09	1.85	4.15

⁴¹ The A.T Kearney Global Services Location Index, 2011 [tiešsaiste] [skatīts 30.12.2014]
<https://www.atkearney.com/documents/10192/f062cfd8-ee98-4312-ae4f-0439afc10880>

Nodokļu likmes un standarta PVN likmes, %⁴²

Top statutory income tax rates and standard VAT rates, %

	Tax on personal income			Tax on corporate income			VAT**		
	2000	2012	2013***	2000	2012	2013***	2000	2012	2013***
EU27*	44.8	38.1	38.7	31.9	23.0	23.0	19.2	21.0	21.3
EA17*	47.1	43.1	44.3	34.4	25.4	25.7	18.1	20.0	20.4
Belgium	60.6	53.7	53.7	40.2	34.0	34.0	21.0	21.0	21.0
Bulgaria	40.0	10.0	10.0	32.5	10.0	10.0	20.0	20.0	20.0
Czech Republic	32.0	15.0	22.0	31.0	19.0	19.0	22.0	20.0	21.0
Denmark	62.9	55.4	55.6	32.0	25.0	25.0	25.0	25.0	25.0
Germany	53.8	47.5	47.5	51.6	29.8	29.8	16.0	19.0	19.0
Estonia	26.0	21.0	21.0	26.0	21.0	21.0	18.0	20.0	20.0
Ireland	44.0	41.0	41.0	24.0	12.5	12.5	21.0	23.0	23.0
Greece	45.0	49.0	46.0	40.0	20.0	26.0	18.0	23.0	23.0
Spain	48.0	52.0	52.0	35.0	30.0	30.0	16.0	18.0	21.0
France	59.0	46.8	50.2	37.8	36.1	36.1	19.6	19.6	19.6
Italy	45.9	47.3	43.0	41.3	31.4	27.5	20.0	21.0	22.0
Cyprus	40.0	38.5	38.5	29.0	10.0	10.0	10.0	17.0	18.0
Latvia	25.0	25.0	24.0	25.0	15.0	15.0	18.0	22.0	21.0
Lithuania	33.0	15.0	15.0	24.0	15.0	15.0	18.0	21.0	21.0
Luxembourg	47.2	41.3	43.6	37.5	28.8	29.2	15.0	15.0	15.0
Hungary	44.0	20.3	16.0	19.6	20.6	20.6	25.0	27.0	27.0
Malta	35.0	35.0	35.0	35.0	35.0	35.0	15.0	18.0	18.0
Netherlands	60.0	52.0	52.0	35.0	25.0	25.0	17.5	19.0	21.0
Austria	50.0	50.0	50.0	34.0	25.0	25.0	20.0	20.0	20.0
Poland	40.0	32.0	32.0	30.0	19.0	19.0	22.0	23.0	23.0
Portugal	40.0	49.0	53.0	35.2	31.5	31.5	17.0	23.0	23.0
Romania	40.0	16.0	16.0	25.0	16.0	16.0	19.0	24.0	24.0
Slovenia	50.0	41.0	50.0	25.0	18.0	17.0	19.0	20.0	20.0
Slovakia	42.0	19.0	25.0	29.0	19.0	23.0	23.0	20.0	20.0
Finland	54.0	49.0	51.1	29.0	24.5	24.5	22.0	23.0	24.0
Sweden	51.5	56.6	56.6	28.0	26.3	22.0	25.0	25.0	25.0
United Kingdom	40.0	50.0	45.0	30.0	24.0	23.0	17.5	20.0	20.0
Norway	47.5	40.0	40.0	28.0	28.0	28.0	:	:	:
Iceland	:	31.8	31.8	30.0	20.0	20.0	:	:	:

⁴² Eiropas Savienības Statistikas biroja Eurostat mājas lapa „Nodokļu likmes ES” [tiešsaiste] [skatīts 02.02.2014]
http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_PUBLIC/2-29042013-CP/EN/2-29042013-CP-EN.PDF