**Gdzie szukać oszczędności w zarządzaniu grupą firm? Studium przypadków**

**Obecnie często mamy do czynienia z procesem koncentracji wielu podmiotów w ramach jednej grupy, co związane jest z licznymi wyzwaniami, m.in. z koniecznością realizacji dwóch – wydawałoby się nie do pogodzenia – potrzeb. Z jednej strony jest to zapewnienie centralnego, efektywnego zarządzania grupą, a z drugiej zachowanie zdolności indywidualnego zarządzania każdą firmą z osobna.**

Trudno temu sprostać bez właściwego systemu informatycznego, zapewniającego obsługę wielofirmową. Funkcjonalność wielofirmowości to przede wszystkim usprawnienie procesu przepływu informacji i dokumentów między podmiotami wchodzącymi w skład grupy. To z kolei stwarza możliwości, które można przełożyć na realne korzyści w zakresie optymalizacji zatrudnienia, poprawy obsługi klienta, standaryzacji procesów i ograniczenia kosztów.

Funkcjonalność wielofirmowości w systemie XPRIMER – opracowana na podstawie wieloletnich doświadczeń związanych z budową i wdrażaniem rozwiązań IT u klientów - z technicznego punktu widzenia to zupełnie nowa architektura systemu. Umożliwia ona obsługę wielu podmiotów działających w ramach grupy, korzystających ze wspólnej infrastruktury IT.

Jak wygląda to w praktyce? Jakie korzyści przynosi zastosowanie systemu wspierającego wielofirmowość? Poniżej cztery przykłady optymalizacji zatrudnienia, poprawy jakości obsługi klienta, standaryzacji i ujednolicenia procesów oraz ograniczenia kosztów związanych z obsługą administracyjną.

**Przypadek 1. Jak zoptymalizować zatrudnienie poprzez lepszą organizację pracy?**

***Opis przypadku:***

W skład grupy wchodzi kilkanaście podmiotów, zatrudniających kilka tysięcy pracowników w różnych spółkach. Mimo, że najczęściej pracę świadczą najbliżej miejsca zamieszkania, zdarzają się przypadki delegowania do innych miejsc – zależnie np. od zapotrzebowania na obsadę w danej lokalizacji. Część pracowników zatrudniona jest na podstawie umowy o pracę, część - umów cywilnoprawnych. Zdarza się, że niektórzy pracownicy mają podpisane umowy w niepełnym wymiarze z kilkoma podmiotami w ramach grupy. Kilka spółek z grupy współpracuje z agencjami pracy tymczasowej.

***Wyzwanie:***

Wyzwaniem w tym przypadku jest odpowiednie planowanie i ewidencja czasu pracy na poziomie grupy. Grafiki czasu pracy powinny być tak planowe, by przede wszystkim optymalnie wykorzystywać posiadane zasoby kadrowe, a dopiero w dalszej kolejności – planować zatrudnienia.

***Rozwiązanie:***

Nowa architektura wielofirmowości w XPRIMER pozwala spojrzeć na pracownika inaczej niż dotychczas. Pracownik staje się bowiem elementem nadrzędnym względem spółek grupy. Jego kompetencjami i dostępnością można zarządzać z poziomu całej grupy, zależnie od tego, jak zmienia się zapotrzebowanie na pracę w poszczególnych spółkach.

W platformie XPRIMER mamy dostęp do warunków zatrudnienia pracownika, limitów czasu pracy, zaplanowanych absencji, ilości przepracowanych godzin – czyli kluczowych informacji, które pozwalają ocenić jego dostępność. W zależności od posiadanych kompetencji i innych ograniczeń, np. możliwości oddelegowania do innych lokalizacji na terenie określonego obszaru, możemy zaplanować jego pracę w ramach różnych spółek grupy w sposób najbardziej efektywny. **System uwzględnia również wymogi i ograniczenia wynikające z przepisów prawa pracy**, m. in. weryfikuje, czy w planowanym grafiku nie zostanie przekroczony limit godzin i czy zostaną zachowane wszystkie przerwy kodeksowe. Ewidencja i raportowanie przepracowanych godzin oraz nieobecności umożliwia automatyzację procesu rozliczenia wynagrodzeń.

Globalne spojrzenie na strukturę zatrudnienia w grupie firm **pozwala zaspokajać zapotrzebowanie na pracę w pierwszej kolejności poprzez zasoby dostępne w ramach grupy**. Dopiero wtedy, gdy okazuje się to niewystarczające, wykorzystywane są zasoby agencji pracy tymczasowej lub uruchamiana jest rekrutacja zewnętrzna, co przekłada się na realne oszczędności w zakresie kosztów pracy.

**Przypadek 2. Jak poprawić obsługę klienta poprzez zachowanie ciągłości procesów?**

***Opis przypadku:***

Grupę spółek tworzy kilka przedsiębiorstw o komplementarnym profilu działalności, w tym jedna zajmuje się produkcją elementów konstrukcyjnych, druga – usługami montażowymi tych konstrukcji. W momencie uzyskania zamówienia od klienta, spółka usługowa przekazuje zlecenie do spółki produkcyjnej. Ta realizuje zlecenia produkcji elementów konstrukcyjnych, które po wyprodukowaniu trafiają na plac budowy za pośrednictwem firmy usługowej, odpowiedzialnej za organizację transportu, montaż i realizację zobowiązań gwarancyjnych. Całość projektu nadzorowana jest przez kierownika projektu zatrudnionego w spółce zajmującej się montażem.

***Wyzwanie:***

Proces, w którym jedna spółka jest głównym wykonawcą inwestycji klienta, zaś kolejne odpowiadają za realizację powierzonego zakresu, pełniąc rolę podwykonawców, wiąże się z koniecznością zorganizowania wymiany wielu informacji i dokumentów pomiędzy tymi podmiotami. Spółki muszą zapewnić sprawny przepływ zamówień, dokumentacji technicznej, wykonawczej, montażowej, protokołów uzgodnień, protokołów odbiorów, dokumentów WZ, PZ, faktur, etc. Dodatkowo pojawia się konieczność wglądu w cały proces przez kierownika projektu, będącego pracownikiem tylko jednej ze spółek. Wszelkie problemy, opóźnienia, niezgodności muszą być na bieżąco rozwiązywane, aby dotrzymać warunków umowy z klientem. Bywa, że jednocześnie spółki realizują kilkanaście i więcej tego typu projektów.

***Rozwiązanie:***

W tym przypadku, wielofirmowość w XPRIMER pozwala na usprawnienie całego procesu. Obieg dokumentów między spółkami w ramach tego samego systemu daje szerokie spectrum do automatyzacji. Przykładowo: dokument WZ z jednej spółki może powodować automatyczne generowanie dokumentu PZ w drugiej; wraz z przekazaniem wyprodukowanych elementów konstrukcji z firmy produkcyjnej do montażu może być generowana faktura, która automatycznie trafia jako dokument zakupowy w elektronicznym obiegu do spółki usługowej. Centralne repozytorium dokumentacji związane z realizacją projektów, do którego dostęp regulowany jest poziomem posiadanych uprawnień, pozwala na skuteczną realizację wewnętrznych zobowiązań gwarancyjnych przez każdą ze spółek w grupie.

Dzięki zastosowaniu funkcjonalności wielofirmowych w XPRIMER zapewniona jest ciągłość w skali całego procesu obsługi klienta. Zmniejszamy w ten sposób ryzyka związane z terminowością realizacji całego projektu, poprzez umożliwienie szybszej reakcji na zagrożenia. Dysponując kompletną wiedzą na temat przebiegu procesów, ewentualne decyzje o zamianie priorytetów realizacji poszczególnych projektów mają racjonalne podstawy. Wielofirmowość w tym wypadku ma zatem wpływ nie tylko na **usprawnienie procesów administracyjnych i ograniczenie związanych z tym kosztów**, ale także na l**epszy poziom obsługi klienta i lepszy wizerunek grupy** przedsiębiorstw na rynku.

**Przypadek 3. Jak usprawnić pracę Centrum Usług Wspólnych poprzez odpowiednie administrowanie uprawnieniami?**

***Opis przypadku:***

W ramach grupy spółek zajmujących się różną działalnością, funkcjonuje Centrum Usług Wspólnych (CUW). Jest to wyodrębniony podmiot, który jest odpowiedzialny za obsługę administracyjną pozostałych firm w zakresie finansowo-księgowym, kadrowo-płacowym, BHP, usług porządkowych, obsługi prawnej i IT. CUW odpowiedzialne jest w szczególności za prowadzenie i rozliczanie procesów HR-owych, w tym rozliczanie czasu pracy i naliczanie wynagrodzeń.

***Wyzwanie:***

Architektura systemu IT powinna umożliwić takie przetwarzanie przez CUW danych wszystkich spółek grupy, by zachować odrębność i właściwą identyfikowalność każdej z nich, potrzebną chociażby do dokonywania rozliczeń publicznoprawnych, m. in. wysyłania deklaracji do odpowiednich instytucji. Jednocześnie należy zapewnić odpowiednie administrowanie uprawnieniami pracowników zgodnie z powierzonymi im zadaniami.

***Rozwiązanie:***

Korzystając ze wspólnej infrastruktury informatycznej z systemem o architekturze wielofirmowej, poszczególni pracownicy CUW posiadają uprawnienia oraz dostęp do danych i dokumentów wszystkich spółek grupy, w zależności od powierzonych zadań i obowiązków. Na przykład pracownicy zatrudnieni w CUW zajmujący się obsługą administracyjną HR dla całej grupy pracują w układzie wielofirmowym, aby rozliczać czas pracy i naliczać wynagrodzenia pracowników całej grupy. W tym samym systemie, ale z uprawnieniami ograniczonymi do danych i dokumentów określonego podmiotu, pracują kierownicy zatrudnieni przez ten podmiot i operacyjnie nadzorujący zespoły pracowników, wykonując m. in. czynności związane planowaniem i ewidencją czasu pracy, których efekty (dane o czasie pracy) zasilają proces rozliczenia wynagrodzeń.

Dodatkowo zastosowanie odpowiedniego systemu wielofirmowego daje szansę na **ujednolicenie i standaryzację procesów biznesowych w grupie**, a dzięki ich integracji i automatyzacji, daje możliwość optymalizacji kosztów obsługi administracyjnej grupy.

**Przypadek 4. Jak ustandaryzować procesy i ograniczyć koszty administracyjne?**

***Opis przypadku:***

Grupa trzech spółek prowadzi działalność w podobnym zakresie, który częściowo się pokrywa. Grupa powstała w wyniku akwizycji podmiotów, mającej na celu konsolidację rynku. Jedna z firm jest spółką dominującą. Każda ze spółek posiada własną grupę klientów, własnych pracowników, własne procedury i wypracowany przez lata sposób działania. W ramach grupy powielane są czynności administracyjne, które w przypadku każdej z firm są zbliżone. Dodatkowo jedna z nich we własnym zakresie prowadzi usługi księgowo-finansowe i kadrowo-płacowe, a pozostałe dwie usługi te zlecają na zasadzie outsourcingu. W każdej firmie funkcjonuje odrębna infrastruktura informatyczna pochodzącą od innego dostawcy, charakteryzująca się innymi wymaganiami i niezależnie aktualizowana, co generuje dodatkowe koszty.

***Wyzwanie:***

Celem nadrzędnym właścicieli grupy kapitałowej jest ograniczenie kosztów administracyjnych i usprawnienie działania firm w grupie, m.in. w zakresie właściwego przepływu informacji.

***Rozwiązanie:***

Pierwszym krokiem jest ujednolicenie infrastruktury IT i procedur związanych z jej zarządzaniem. Już sama organizacja wspólnej serwerowni / wspólnego Data Center oraz związana z tym migracja wszystkich systemów, z których korzystają poszczególne spółki grupy, pozwala na istotne ograniczenie kosztów związanych z utrzymaniem infrastruktury i staje się podstawą do sukcesywnego ujednolicania procesów biznesowych w całej grupie.

Kolejnym krokiem optymalizacji biznesowej może być zastosowanie jednolitego systemu gwarantującego obsługę struktur wielofirmowych, a zatem umożliwiającego konsolidację procesów administracyjnych grupy. Realizacja takiego projektu pozwoli na **ograniczenie kosztów administracyjnych** poprzez organizację wspólnej komórki szeroko rozumianej obsługi administracyjnej grupy, w skład której wejdą odpowiedni pracownicy, którzy do tej pory zajmowali się księgowością, kadrami, obsługą biurową w poszczególnych spółkach. Przykładem może być wprowadzenie w grupie wspólnego obiegu dokumentów w ramach jednego systemu, co umożliwi prowadzenie dziennika podawczego w jednym miejscu, gdzie rejestrowane są dokumenty przychodzące i przypisywane do poszczególnych spółek. Nie jest wobec tego potrzebne prowadzenie trzech odrębnych sekretariatów/kancelarii. Dokumenty, już w wersji elektronicznej, trafiają następnie do konkretnych osób, posiadających kompetencje i uprawnienia wyłącznie w ramach danej firmy. Tego typu standaryzacji dokonuje się nie tylko w zakresie obiegu dokumentów, ale także w ramach innych procesów – zakupowych, handlowych, planowania i rozliczania czasu pracy. Jeden **wspólny system pozwala kadrze zarządzającej na wgląd we wszystkie procesy z poziomu całej grupy** i podejmowanie dalszych czynności optymalizacyjnych.

Dodatkowo, sam **koszt utrzymania systemu wielofirmowego dla kilku podmiotów jest dużo niższy**, niż w przypadku odrębnych systemów, chociażby w związku z brakiem konieczności utrzymywania integracji między systemami i wykonywania wielokrotnych instalacji aktualizacji. Przeprowadzenie akwizycji kolejnego podmiotu i efektywne włączenie go w strukturę organizacyjną i procesową grupy staje się prostsze niż kiedykolwiek.

**Dlaczego warto postawić na XPRIMER?**

XPRIMER to zintegrowana i spójna platforma informatyczna, która pozwala budować skuteczne rozwiązania do zarządzania procesami biznesowymi. Funkcjonalność wielofirmowości pozwala przede wszystkim na **ujednolicenie i standaryzację procesów w grupie**.

Zarządzając grupą podmiotów za pomocą jednolitego systemu wielofirmowego **menedżerowie uzyskują wiarygodną informację zarządczą**, m. in. dzięki zapewnieniu ciągłości procesów biznesowych, szczególnie, jeśli mówimy o procesach angażujących kilka podmiotów grupy (sekwencyjnie bądź równocześnie) oraz dzięki zapewnieniu spójności danych i ich porównywalności w kontekście poszczególnych spółek grupy (standaryzacja).

Zapewniając wgląd w dane dotyczące zatrudnienia i obciążenia pracą wszystkich pracowników w ramach całej organizacji, łatwo jest zidentyfikować obszary wymagające poprawy i wpływające na efektywność wykorzystania posiadanych zasobów. Daje to **możliwość bilansowania potrzeb związanych z zatrudnieniem**. Dodatkowo, istnieje szansa skonsolidowania tych działów, które odpowiadają za czynności administracyjne w poszczególnych spółkach.

Instalacja i wdrożenie systemu posiadającego funkcjonalność wielofirmowości w wielu podmiotach są o wiele szybsze i prostsze. Utrzymywana jest tylko jedna baza danych dla wszystkich podmiotów. Dużo **prostsze jest także wdrożenie systemu** z określonym wzorcem do kolejnych spółek grupy. Funkcjonalność wielofirmowości w XPRIMER zapewnia łatwość zarządzania licencjami, użytkownikami oraz poziomem dostępu w ramach poszczególnych firm grupy, a aktualizacje oprogramowania przeprowadzane są sprawnie w jednym miejscu.

Chcesz dowiedzieć się, jak funkcjonalność wielofirmowości w systemie XPRIMER może przyczynić się do usprawnienia procesów w Twojej organizacji? [Zapraszam do kontaktu](https://www.eqsystem.pl/kontakt/).

Janusz Latacz

członek zarządu eq system