



# POMIAR

## efektywności działania

Opomiarowanie procesów biznesowych w Centrach Usług Wspólnych jest kluczem do uzyskiwania przez nie wysokiej efektywności i jakości świadczonych usług, ale też mocnym argumentem w negocjacjach ze zleceniodawcami.

**KATARZYNA BANACH**

EKSPERT SSC/BPO

Centra Usług Wspólnych (SSC) oraz Outsourcing Procesów Biznesowych (BPO) wspierają procesy administracyjne i budowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Na świecie jest ponad 4000 SSC, z czego 120 operuje w Niemczech, 1200 w Europie Zachodniej, ponad 500 w Europie Wschodniej. Ponad 75% firm z Fortune 500 utrzymuje jedno lub więcej Centrów. Te wielkości pokazują, że SSC/BPO to nie tylko moda czy trend. Centra realizują strategiczne zadania zarządcze na poziomie przedsiębiorstw – podnoszą efektywność procesów wewnętrznych, wprowadzając innowacyjne rozwiązania oraz optymalizując działania w oparciu o wysokie kompetencje swoich zespołów. W efekcie przyspieszają rozwój firm i tym samym światowej gospodarki.

Rozwój SSC nastąpił w wyniku splotu i rozwoju kilku czynników: rozwoju technologii informatycznych (np. systemów ERP), globalizacji (wzrost kontaktów pomiędzy rynkami zbytu, wzrost standaryzacji międzynarodowego prawa gospodarczego),

ujednoczenia języka komunikacji w korporacjach (już 90% uczniów w Europie uczy się języka angielskiego) oraz Unii Europejskiej i wspólnej waluty.

Eksperti szeroko dyskutują nad wydajnością przedsiębiorstw, analizują wszystkie obszary działalności, tworzą wskaźniki do pomiarów. Najczęściej definiują wydajność jako zdolność do skutecznego osiągania rezultatów, celów lub rozwiązywania problemów (robić rzeczy właściwie) oraz jako dążenie do osiągnięcia określonych efektów (robiąc rzeczy właściwie).

Pomiar wydajności jest uznawany jako podstawowy czynnik efektywnego zarządzania procesami, ponieważ dostarcza informacji o działaniach podejmowanych w przedsiębiorstwach. Może dotyczyć finansowych i niefinansowych obszarów: zarządzania zasobami ludzkimi, satysfakcji klientów lub efektywności operacyjnej.

## Kluczowe wskaźniki efektywności (KPI)

Wydajność i zarządzanie nią są oparte na kluczowych wskaźnikach efektywności (KPI – Key Performance Indicators), które informują, w jakim punkcie (kamieniu milowym) znajduje się przedsiębiorstwo w procesie poprawy wydajności. Według KPI Institute, *KPI to wybrane wskaźniki, które służą do komunikacji wewnątrz przedsiębiorstwa oraz stanowią narzędzie do podejmowania decyzji*. KPI ma zapewnić zarządowi przejrzystość gromadzonych danych, koncentrację na kluczowych danych oraz pomóc doskonalić procesy poprzez poprawę ich rezultatów. W skrócie KPI to miernik wyrażający cel działania, określający pożądany poziom celu w obszarze kluczowej aktywności przedsiębiorstwa (więcej w ramce *KPI wyraża cel działania*). Obok wskaźników wydajności mamy wskaźniki ryzyka (dostarczają wczesnych sygnałów ekspozycji na ryzyko, np. informują o % niezapłaconych należności), wskaźniki analityczne, które opisują określoną sytuację. Np. Analytics w Google dostarcza informacji o ilości i ruchu użytkowników website, z punktu widzenia najbardziej atrakcyjnego momentu publikowania reklam.

Wybór danych wskaźnika zakłada, że będzie on przedstawiał informację o kluczowej dla zarządzających sferze (key), będzie informował o pożądanym lub faktycznie osiągniętym poziomie wydajności oraz będzie odnosił się do określonego celu działania, np. wzrostu (więcej w ramce *Schemat najważniejszych elementów KPI*).

Wskaźniki wydajności wyrażają stopień osiągnięcia rezultatu w ważnym dla przedsiębiorstwa obszarze. Przykładowe KPI to: % satysfakcji pracowników, obrót w PLN, liczba nowych klientów, % budżetu czasowego, liczba błędów, wzrost udziału w rynku (mierniki: ilość, %, PLN).

SSC/BPO stosują i wdrażają kluczowe wskaźniki efektywności od początku działalności. W fazie początkowej pomiaru rezultaty mogą być niesatysfakcjonujące, dlatego trzeba je okresowo obserwować i cały czas wprowadzać zmiany w procesach, aby efekty były lepsze oraz znalazły odbicie w miernikach. Inną funkcją KPI jest możliwość ukształtowania relacji wewnątrz i na zewnątrz organizacji, np. z klientami. Kształtowanie relacji z klientami można udokumentować zapisami w Service Level Agreement (SLA).

## Jak zobjektywizować KPI?

Jedne z najtrudniejszych zadań, jakie stoją przed menedżerami Share Service Centers, to pomiar i zaprezentowanie wartości, jaką uzyskują Centra dla klientów

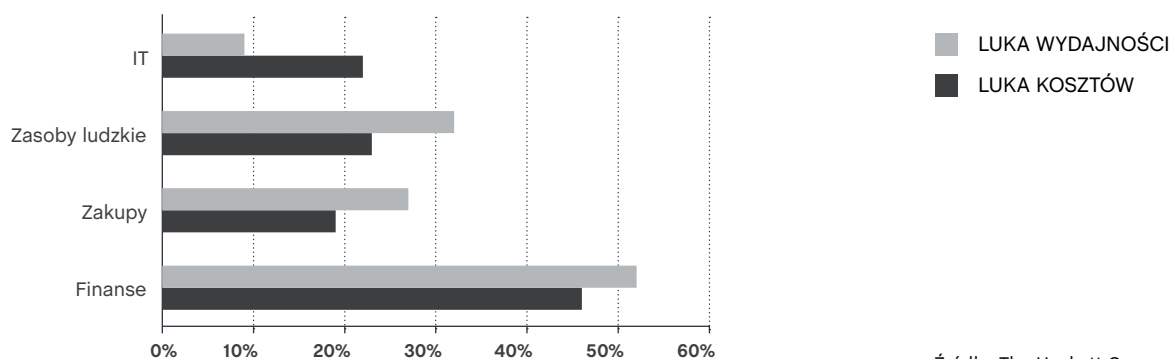
### Schemat najważniejszych elementów KPI

KPI wyraża cel działania



## Luka wydajności i kosztów

Luka wydajności i luka kosztów w wybranych funkcjach wspomagających w przedsiębiorstwach (grupa najlepszych przedsiębiorstw w porównaniu z innymi)



Źródło: The Hackett Group, 2014

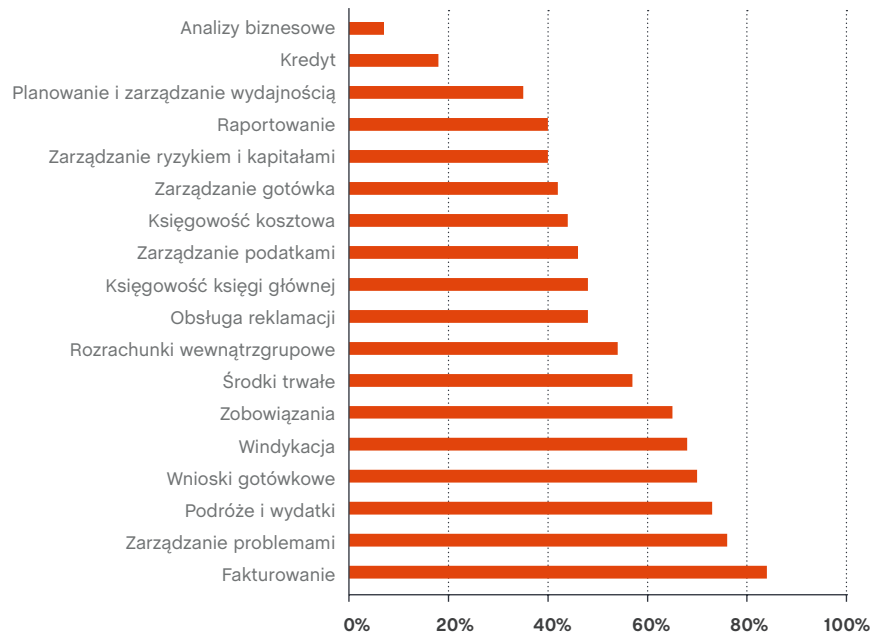
i właścicieli (jednocześnie) w wyniku swojej aktywności. Nie mniej trudne jest nabranie przekonania, że wybrane wskaźniki analityczne są rzeczywiście użyteczne w pomiarze wydajności pracy zespołów zadaniowych w SSC/BPO.

**Wewnętrzny benchmarking KPI.** Zdaniem Oliviera Wolfa (Siemens, s.r.o. Global Shared Services), wprowadzenie KPI w finansowo-księgowej linii biznesowej, we wczesnej fazie tworzenia Centrum Usług Wspólnych, wiąże się z systematycznym pomiarem specyficznych zadań księgowych (w czasie przesyłu procesów do SSC) w różnych miejscach przedsiębiorstwa, np. oddziałach lub działach, w tym w rozproszonych geograficznie. To bardzo obszerne zadanie i wymaga zaangażowania zarządu. Pomiar pozwala na ocenę jakości wykonywanych zadań księgowych i wskazanie możliwych obszarów poprawy. Po oszacowaniu zakresu prac trzeba wybrać kluczowe mierniki, które muszą być dokładnie zdefiniowane i zakomunikowane zespołom. Chodzi o to, aby każdy rozumiał je identycznie. Wskaźniki muszą być:

- oparte na logicznych i mierzalnych danych;
- jednoznaczne i obiektywnie powtarzalne;
- odpowiadające strukturze miesięcznego raportowania w SSC i u klientów;
- proste w technice pozyskiwania danych (ograniczenie wysiłku włożonego w ich pozyskanie, czasu, kosztów);
- łatwe w zrozumieniu i prezentowaniu;
- wywołujące działanie, a nie tylko obrazujące sytuację.

Poza tym muszą je zaakceptować obie strony – klienci oraz kierownictwo SSC. Wtedy jest niemal pewne, że nawet minimalna zmiana na lepsze spotka się z poparciem i zaangażowaniem wszystkich interesariuszy. W ramach jednego Centrum KPI w finansowo-księgowej linii biznesowej dotyczą m.in. kont należności (AR), zobowiązań (AP), procesu zamykania kont oraz raportowania. Zebrane informacje, zapisane w postaci mierników, są podstawą do prowadzenia z klientem lub wewnątrz

## Luka w kosztach funkcjonowania przedsiębiorstw w wybranych procesach (grupa najlepszych przedsiębiorstw w porównaniu z innymi)



Źródło: The Hackett Group, 2014

zespołów zadaniowych dyskusji na temat wydajności. Pomiar są prezentowane w postaci zestawienia, a krytyczne odchylenia od trendu mogą być uwypuklone kolorami. To pierwszy sposób na pozyskiwanie danych i ich benchmarking. Menedżerowie i klienci zainteresowani uzasadnieniem odchyleń mogą pozyskać szczegółowe informacje z systemu ewidencji KPI.

Wskaźniki są wizualizowane w różnej postaci, np. w formie tablicy, do której mają dostęp zespoły zadaniowe; jako raporty, które do analiz otrzymują menedżerowie; bądź karty wyników dla najwyższego kierownictwa. Na podstawie analizy informacji zawartych w prezentowanych miernikach menedżerowie mogą łatwiej i szybciej podejmować decyzje, które poprawią poziom KPI. Zdecydowana większość danych do wskaźników zbierana jest automatycznie (80%), w przeciwnym razie występowałoby ryzyko utraty ciągłości pomiarów, co w efekcie groziłoby nieobiektywną analizą i wnioskowaniem.

**Zewnętrzny benchmarking KPI.** The Hackett Group, wiodąca agencja analityczna, dostarcza danych w zakresie najlepszych praktyk biznesowych w poszczególnych procesach. Jej zdaniem, najlepsze organizacje finansowe osiągają redukcję kosztów o 46% w stosunku do innych równorzędnych firm. Światowej klasy przedsiębiorstwa zatrudniają do realizacji procesów o 52% mniej pełnoetatowych pracowników. W ramce *Luka wydajności i kosztów* pokazujemy, w jakim stopniu produktywność

oraz koszty w wybranych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstw są efektywniej realizowane wśród liderów niż w pozostałych firmach. Badacze zweryfikowali dystans, jaki występuje pomiędzy najlepszymi przedsiębiorstwami a pozostałymi, dla wybranych procesów i nazwali go „luką”. Okazuje się, że luka w zakresie produktywności jest większa w porównaniu z luką kosztów.

Zmiana organizacji usług jest źródłem kolejnych oszczędności. Badania wskazują, że największe oszczędności kosztowe mogą pojawić w wyniku zmian organizacyjnych procesu fakturowania, tam bowiem luka wynosi aż 84%. Kolejne to proces zarządzania problemami (luka 76%) i procesy podróży i wydatków (73%). Równie duże rezerwy kosztowe w stosunku do najlepszych tkwią w procesie Księgi głównej (luka w wysokości 48%).

Hackett Group wskazuje, że standaryzacja procedur i stosowanie ich we wszystkich procesach (*end-to-end*) będzie prowadziła do istotnej obniżki kosztów.

Poprawa efektywności w ramach jednego procesu, np. zmniejszenie liczby błędów w wystawionych fakturach, obniża czas pracy potrzebny do ich wystawiania. Klienci są zadowoleni, ponieważ jakość wystawianych dokumentów jest wyższa, a ponadto szybciej otrzymują potrzebne dane i poprawiają windykację należności. Efekty dalej płyną kaskadowo – wspierają proces sprzedaży, analizę danych, marketing i inne funkcje w przedsiębiorstwie. W sumie wzrost efektywności procesów finansowych w tak rozległym zakresie jest bardzo trudno mierzalny, a jednocześnie bardzo istotny. Finalnie menedżerowie mają pełniejszy dostęp do kluczowych informacji, które pozwalają im na podejmowanie lepszych decyzji.

## Outsourcingowy kontrakt oparty na KPI

Kiedy klienci zdecydują się na wydzielenie funkcji finansowo-rachunkowej do SSC/BPO, oczekiwania zawierają w umowie outsourcingowej. Szczególne miejsce zajmuje w niej wydajność usług – wskazują, jakie zadania mają być wykonane i jakie poziomy wyników chcieliby osiągnąć.

Benchmarkingowa agencja Alsbridge proponuje 4 kroki postępowania:

**Krok pierwszy:** określenie zakresu prac. Na tym etapie wyliczamy szczegółowo, jakie zadania są przejmowane przez SSC/BPO, np. wskazujemy miejsca użytkowania środków trwałych oraz osobę odpowiedzialną za mienie (więcej w ramce *Zakres usługi*). Określone są też precyzyjnie efekty prac. W dużych umowach outsourcingowych występuje od 20 do 30 sekcji opisanych jako kluczowe czynności w ramach danego procesu.

**Krok drugi:** przygotowanie listy zadań w ramach danego procesu, sporządzanie z działań raportów wraz z formą i częstotliwością publikacji (więcej w ramce *Wykaz raportów*). Np. procedura windykacyjna obejmuje:

- monitoring należności w formie listy przeterminowanych należności;
- narzędzie – SAP;
- częstotliwość – raz w tygodniu, środa.

**Krok trzeci:** określenie Service Level Agreement. SLA obejmuje wydajność pracy i rozmiar zadania, określa jakość zleconej pracy. Im wyższy poziom wykonanego zadania, tym wyższe wynagrodzenie dla dostawcy usług. Za początkowy poziom przyjmuje się ten, który został osiągnięty u klienta. Z kolei dostawca wskazuje, jaki planuje osiągnąć. Poziomy usług można określić jako poziomy minimalne. W przypadku przekroczenia poziomów gwarantowanych przewidziane są dla dostawcy kary umowne.

## Zakres usługi

### BIEŻĄCE PROWADZENIE EWIDENCJI KSIĘGOWEJ

1. Poza zakresem określonym w paragrafie x umowy zleceńodawca zobowiązuje się do:
    - 1.1. bieżącego informowania o wszelkich zmianach zachodzących w spółce;
    - 1.2. korygowania nieprawidłowości formalno-rachunkowych w sposób ustalony dla poprawiania błędów w dowodach księgowych określonych ustawą o rachunkowości, zgodnie i na podstawie uprzedniej pisemnej (fax, e-mail) informacji otrzymanej od zleceniobiorcy;
    - 1.3. pisemnego opisu faktur zagranicznych w zakresie przedmiotu zakupu;
    - 1.4. wskazywania miejsca użytkowania środków trwałych oraz osoby odpowiedzialnej za mienie.
- DODATKOWO:
- 1.5. windykacji należności, likwidacji zobowiązań;
  - 1.6. prowadzenia ilościowo-wartościowej ewidencji zapasów;
  - 1.7. wystawiania dowodów przyjęcia, likwidacji, przesunięć środków trwałych (OT, LT, PT);
  - 1.8. prowadzenia raportu kasowego;
  - 1.9. wystawiania faktur sprzedaży;
  - 1.10. wystawiania not korygujących.

Źródło: opracowanie własne

## Wykaz raportów

LP.	NAZWA RAPORTU	SPOSÓB SPORZĄDZANIA RAPORTU	CZĘSTOTLIWOŚĆ I TERMIN SPORZĄDZANIA RAPORTU
<b>NALEŻNOŚCI</b>			
1	Pliki do komunikatów / procedura windykacyjna – monitoring należności	SAP	raz w tygodniu – środa
2	Pliki do blokad – wstępne listy do blokad / procedura windykacyjna – monitoring należności	SAP	raz w tygodniu – czwartek
3	Pliki do blokad – ostateczna lista do blokad / procedura windykacyjna – monitoring należności	SAP	raz w tygodniu – poniedziałek
4	Pliki do odblokowywań / lista do odblokowań / procedura windykacyjna – monitoring należności	Excel (ręczny wpis)	raz dziennie godzina 15.00
5	Zestawienie zamawianych duplikatów faktur z tytułu prenumeraty	Excel (ręczny wpis)	raz dziennie
6	Wnioski o spisanie koszty-przychody operacyjne / rozliczenia odbiorców	Excel (ręczny wpis)	w miarę potrzeby – jeden dzień po zgłoszeniu
7	Przedpłaty z tytułu prenumeraty / wystawienie faktury	SAP	raz dziennie godzina 8.00
8	Wpłaty z plików kolektowych dotyczących prenumeraty	Excel (ręczny wpis)	raz dziennie

Źródło: Opracowanie własne

Warto wprowadzić rozliczenia, które stymulują poprawę efektywności, aby uniknąć płatności za wykonywanie zadań jako takich. Ostateczna cena za usługę jest układanką elementów, która opisuje relację pomiędzy klientem a dostawcą i sprzyja osiągnięciu strategicznych celów klienta.

**Krok czwarty:** zarządzanie kontraktem outsourcingowym. Zdaniem agencji Alsbridge, w wyniku realizacji kontraktów outsourcingowych przedsiębiorstwa osiągnęły 35-55% oszczędności (*business case*) w skali roku, a samo zarządzanie kontraktem pociąga za sobą koszty ok. 3-5% jego wartości oraz wymaga oddelegowania dedykowanych osób do stałej pracy.



Cztery elementy kontraktów outsourcingowych tworzą podstawę, aby kontrakt był zorientowany na wydajność i jej poprawę. W formule wydajności zawiera się też formuła partnerskich relacji wygrany-wygrany (*win-win*) oraz zabezpieczenie obszarów ryzyka.

Źródło: Finance Bundling and Finance Transformation, Frank Keuper, Kai-Eberhard Lueg, 2013; How to build a performance – based F&A Outsourcing Contract, Alsbridge, 2014