



## Rola mierników efektywności w procesie redukcji kosztów

### Wprowadzenie

W okresie spowolnienia gospodarczego kiedy wzrost sprzedaży jest trudny do osiągnięcia zwiększa się presja na podejmowanie działań prowadzących do redukcji kosztów, aby w efekcie „obronić” zyski.

Po 24 latach funkcjonowania w gospodarce wolnorynkowej polskie przedsiębiorstwa zdobyły już wiedzę jak podejść do optymalizacji działania. Dla przypomnienia, najczęściej stosuje się proste usprawnienie procesów, idzie ono w parze z koniecznością ich automatyzacji zwłaszcza w takich powtarzalnych zadaniach, które mogą być wsparte systemami informatycznymi. Wdrożenie systemów jest jednak wydatkiem (w tym kontekście zwykle nieplanowanym), a nie wszystkie podmioty są skłonne ponieść koszty, aby dopiero w horyzoncie kilku lat uzyskać oszczędności. Kolejnym możliwym podejściem jest dokonanie zasadniczego przeprojektowania procesów, ale na to potrzeba więcej doświadczenia i ostatecznie czasu. Kolejne możliwe działania dające szansę na redukcję kosztów to budowa własnego centrum usług (dla holdingów, grup kapitałów) lub, ciesząc się coraz większą reputacją i zaufaniem firm, outsourcing.

Niezależnie od wyboru którejkolwiek z metod reorganizacji, istotne jest określenie aktualnego poziomu efektywności. Tylko w ten sposób można zrozumieć czy i jak dalece można podnieść efektywność pracy, a co za tym idzie redukcję kosztów. A w kolejnym kroku zorientować się, jak dana firma prezentuje się na „rynku”. W przypadku budowy centrum usług jest to konieczny element podjęcia decyzji o reorganizacji. Najczęściej to podniesienie produktywności, w relacji do obecnej produktywności, sankcjonuje uruchomienie projektu (czynniki takiej jak np. jakość mają mniejsze znaczenie). W przypadku outsourcingu wykorzystanie produktywności do wyliczenia (potencjalnych po reorganizacji wewnętrznej) kosztów pracy i kosztów stałych pozwoli dokonać porównania do oferty handlowej outsourcera (istnieją przypadki zawarcia umowy outsourcingowej, w której gwarantowane są konkretne poziomy efektywności, ale w tym artykule nie będzie to dalej opisywane).

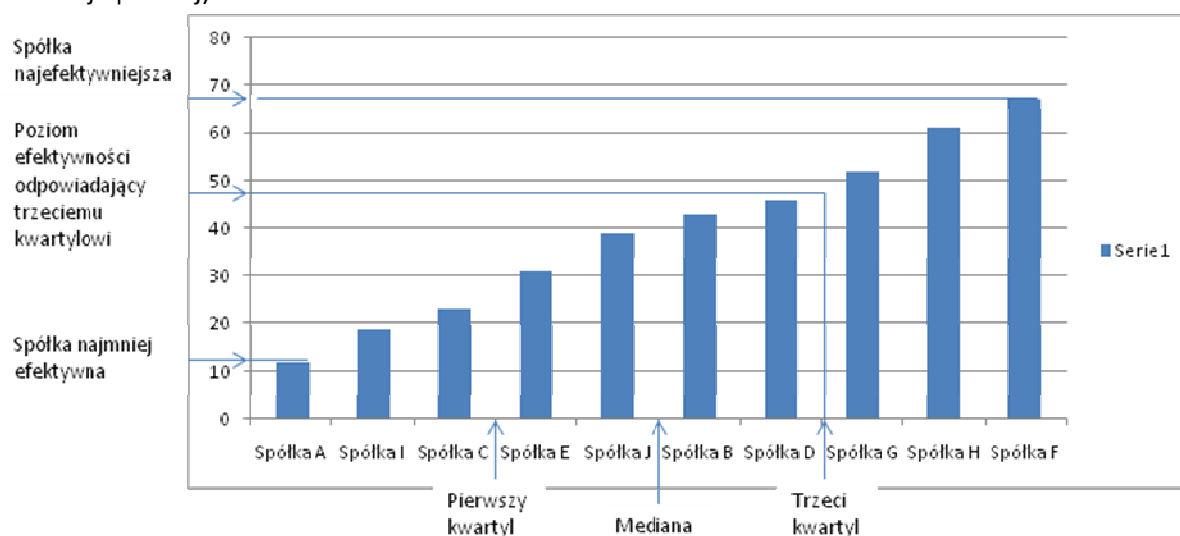
### Analiza porównawcza

Do badania efektywności często wykorzystuje się narzędzie, jakim jest analiza porównawcza wydajności pracy. Najprostszą i najszybszą metodą jest porównanie mierników wydajności dla wybranych procesów z danymi z zewnątrz. Fundamentalne jest, aby w takim porównaniu korzystać z danych branżowych lub kompetencyjnych (księgowość, księgowe centrum usług). Jednak nawet jeśli istnieje możliwość uzyskania takich danych, to rzadko wiadomo przy jakich

założeniach je wyliczono, jak wyglądały referencyjne procesy biznesowe, jakie ich części uwzględniono w analizie czy np. czy funkcjonował interfejsy, rozwiązania typu workflow i OCR, centralny system ERP i ujednoczony plan kont itd. Wykorzystanie danych bez wiedzy, jak zostały wyliczone może prowadzić do: a) zaniżenia własnej etatyżacji i w konsekwencji trudności w zapewnieniu wymaganego poziomu obsługi, b) zawyżeniu wydajności pracy i w konsekwencji zaprzepaszczeniu okazji do zbudowania organizacji optymalnej jakościowo i kosztowo.

Dlatego, jeżeli reorganizacji poddawana jest grupa spółek to w pierwszym kroku, najlepszą praktyką jest wzięcie do analizy porównawczej jednostek z grupy lub holdingu, które zwykle dotyczą tego samego sektora przemysłu i jednocześnie uwzględniają w procesach specyfikę branżową. Są w związku z tym wiarygodnie porównywalne. Już wśród spółek wewnątrz jednej grupy kapitałowej (lub grupy spółek zarządzanych przez jednorodne kierownictwo) istnieje zróżnicowanie efektywności i najlepsze praktyki. Wewnętrzna analiza porównawcza pozwala zidentyfikować spółki najwydajniejsze oraz ich najlepsze praktyki. Czyli przyjmując poziom wydajności najefektywniejszej spółki (lub jak pokazano na ilustracji, inny „dobry” poziom) jako docelowy dla Grupy, można bardzo łatwo i szybko podnieść efektywność reorganizowanych funkcji i uzyskać wymierne oszczędności.

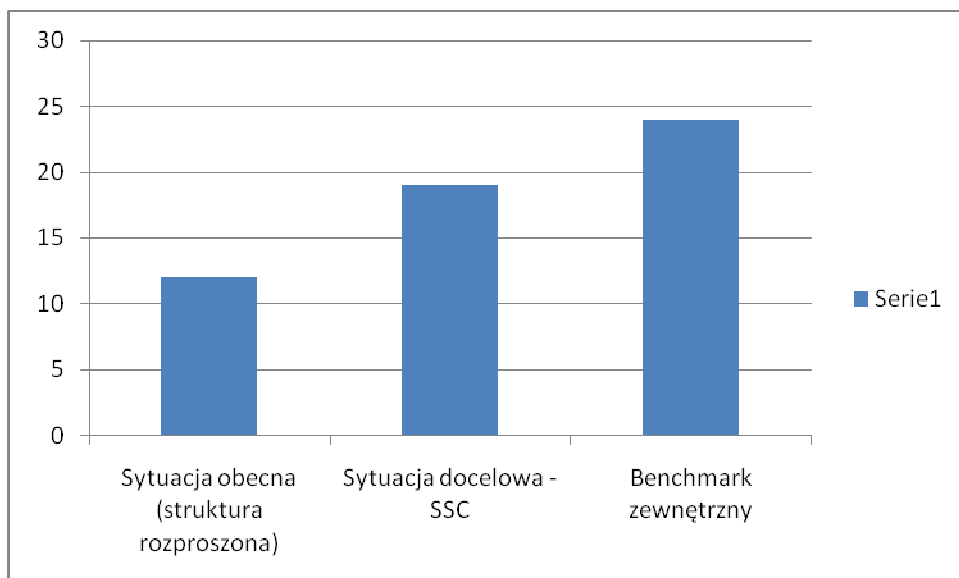
Uzyskane w tym kroku mierniki efektywności są w pełni zrozumiałe i mogą być bezpiecznie wykorzystane. Taką analizę przeprowadza się zbierając dane numeryczne i przeprowadzając ankiety ewidencjonujące udział czasu pracy w poszczególnych procesach w odniesieniu to czasu nominalnego w badanym okresie. Łatwo jest też zdecydować się na docelowy poziom efektywności posługując się statystycznym wykresem prezentującym wyniki analizy porównawczej (ilustracja poniżej).



Znając specyfikę spółek (badanych jednostek) można uzasadnić podniesie efektywności pozostałych do wskazanego poziomu np. trzeciego kwartyla (można zdecydować się na wykorzystanie decyli lub pojedynczych percentyli). Na wykresie zaznaczono wartość efektywności odpowiadającą trzeciemu kwartylowi, ponieważ tę wartość najczęściej wybiera się do dyskusji o docelowym poziomie efektywności. Dla każdego procesu taką decyzję można podjąć osobno.

W przypadku jednej spółki krok pierwszy sprowadza się do zmierzenia własnej produktywności.

Dopiero w drugim kroku ( dane przedstawia się jednocześnie) można odnieść się do wartości mierników pochodzących z zewnętrznych organizacji, aby zrelatywizować potencjał wzrostu produktywności – własna niekoniecznie musi być niska, niekoniecznie musi być wysoka. Wtedy też można dokonać analizy jak osiągnąć docelową efektywność: czy synergia i efekt skali wystarczą, czy konieczne jest radykalne przeprojektowanie procesów, czy konieczne jest wdrożenie nowych rozwiązań informatycznych. Ilustracja poniżej. Oczywiście przyjęto tu założenie, że dane do porównania do podmiotów zewnętrznych są dostępne. Bardzo często przykładami takich danych dysponuje firma doradcza.



Na podstawie przykładowego wykresu widać, że mimo reorganizacji efektywność (sytuacja docelowa księgowości) może być niższa niż referencyjnego podmiotu zewnętrznego. W takiej sytuacji wiadomo jednak, jak bardzo głęboka musi być reorganizacja w księgowości, aby osiągnąć zewnętrzny poziom efektywności lub, że zewnętrzny poziom w krótkim okresie jest nieosiągalny.



## Dane porównawcze

Do analizy porównawczej z podmiotami zewnętrznymi konieczna jest znajomość procesu, do którego odnosi się miernik oraz faktyczna wartość miernika. Na przykład mierzony proces księgowej obsługi zakupów może oznaczać realizację zadań od ewidencji faktury w systemie, poprzez uzyskanie danych do księgowania, księgowanie strony kosztowej, płatność, uzgodnienie wyciągu bankowego, kwalifikację podatkową i przygotowanie rejestrów VAT, potwierdzanie sald, obsługę wezwań do zapłaty i not odsetkowych, RMK, raportowanie transakcji itp. Do tego może być wykorzystane OCR i workflow, co jest niezmiernie istotne dla zrozumienia wartości miernika. Dopiero do tak zdefiniowanego miernika tabela z wartościami miernika jest miarodajna.

	Typowa wartość miernika w firmie przed reorganizacją	Typowa wartość miernika dla SSC (uwzględnia workflow i OCR)	Wzrost wydajności
Proces obsługi zakupów (branża x)	250	500	100%
Proces obsługi zakupów (branża y)	230	540	130%

Mierniki są wyrażone liczbą obsługiwanych dokumentów (faktur) na pracownika, ale odnoszą się do wszystkich zadań realizowanych przez jednego pracownika w miesiącu i dotyczą polskich firm. Jak widać w tabeli powyżej w obszarze zakupów, poziom efektywności o wartości 500 jest (w pewnym uogólnieniu) niezależny od branży.

## Podsumowanie

Oczywiście przeprowadzenie reorganizacji nie wymaga znajomości mierników. Jednak świadomość wartości mierników dla poszczególnych procesów pozwala przeprowadzić reorganizację w optymalny sposób. Ułatwia ocenę, czy istnieje szansa osiągnięcia efektywności zbliżonej do liderów rynkowych. Pozwala zrozumieć czy konieczne są wydatki na systemy informatyczne. Pozwala uzyskać dobrą pozycję negocjacyjną w rozmowach z outsourcerem.