



Bartłomiej Nita

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów
Katedra Teorii Rachunkowości i Analizy Finansowej
bartlomiej.nita@ue.wroc.pl

PRAKTYKA POMIARU DOKONAŃ W ZAKRESIE OBSŁUGI KLIENTA W SEKTORZE BPO/SSC

Streszczenie: Celem opracowania jest diagnoza potrzeb informacyjnych menedżerów odpowiedzialnych za realizację zadań z zakresu outsourcingu finansowo-księgowego w sektorze BPO/SSC i na tym tle zaproponowanie katalogu mierników dokonań przydatnych do zarządzania operacyjnego w sferze obsługi klienta biznesowego. W pierwszej części opracowania omówiono podstawowe atrybuty mierników stosowanych w systemach pomiaru dokonań, a następnie zaprezentowano wyniki badania empirycznego autora na podstawie serii wywiadów ustrukturyzowanych. W ostatniej części artykułu na podstawie przeprowadzonego badania omówiono katalog mierników dokonań, które mogą być przeznaczone dla sektora BPO/SSC w zakresie outsourcingu usług finansowo-księgowych.

Słowa kluczowe: pomiar dokonań, mierniki, outsourcing finansowo-księgowy, sektor BPO/SSC.

Wprowadzenie

Pomiar dokonań w podmiotach gospodarczych jest ukierunkowany na usprawnianie zarządzania i podejmowanie decyzji, które powinny służyć osiągnięciu najważniejszych celów strategicznych. Nie ulega wątpliwości, że współcześnie pomiar dokonań jest uwarunkowany sytuacyjnie i nie można zaproponować uniwersalnego katalogu mierników dokonań, który byłby przydatny dla każdego przedsiębiorstwa niezależnie od branży i sektora, w którym działa. Obecnie w Polsce aktywnie rozwija się sektor szeroko rozumianego outsourcingu

finansowo-księgowego, czego przejawem jest powstawanie tzw. centrów usług wspólnych SSC (*shared service centers*) oraz centrów outsourcingu procesów biznesowych BPO (*business process outsourcing*). Z badań opublikowanych przez Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych (ABSL) wynika, że w 2015 r. w Polsce funkcjonowały 532 centra usług z kapitałem zagranicznym należące do 356 inwestorów. Wszystkie centra zatrudniały łącznie ok. 150 000 osób i prognozy wskazują na tendencję wzrostową [*Sektor...*, 2015]. Można zatem uznać, że sektor BPO/SSC odgrywa dużą rolę w polskiej gospodarce i tym samym znaczenia nabiera projektowanie systemów pomiaru dokonań przeznaczonych dla tej branży.

W związku z tym celem artykułu jest diagnoza potrzeb informacyjnych menedżerów odpowiedzialnych za realizację zadań z zakresu outsourcingu finansowo-księgowego i na tym tle zaproponowanie katalogu mierników dokonań przydatnych do zarządzania operacyjnego w sferze obsługi klienta biznesowego. Na potrzeby osiągnięcia tak wytyczonego celu przeprowadzono badanie empiryczne w formie wywiadu ustrukturyzowanego w grupie siedmiu menedżerów średniego szczebla w dużym, działającym globalnie centrum usług finansowo-księgowych z sektora BPO/SSC. Dzięki temu w drodze postępowania dedukcyjnego zaproponowano uporządkowany katalog mierników, który można zastosować na potrzeby zarządzania operacyjnego w podmiotach działających w tym sektorze. W wyniku przeprowadzonych badań wykazano prawdziwość tezy zawartej w stwierdzeniu, że kluczowe znaczenie dla pomiaru dokonań w sektorze BPO/SSC mają: rezultaty ukierunkowane na wolumeny przetwarzanych transakcji, ekonomiczne wykorzystanie zasobów ludzkich, wydajność pracy, terminowość rozliczanych kontraktów i faktur, satysfakcja klienta oraz sprawność raportowania.

1. Ogólne założenia projektowania mierników dokonań

Zasadnicze zagadnienie pomiaru dokonań (*performance measurement*) dotyczy projektowania mierników, które służą monitorowaniu i ocenie stopnia osiągnięcia celów jednostek gospodarczych. Właściwe projektowanie mierników dokonań wymaga indywidualnego podejścia do każdego przedsiębiorstwa. Trudno sformułować jednolity algorytm postępowania, który można zastosować w różnych podmiotach. Wskazówki ukierunkowane na wypracowanie efektywnego systemu pomiarowego są niekiedy bardzo ogólne lub reprezentują ściśle określony praktyczny punkt widzenia. W związku z tym należy określić pożądane cechy charakterystyczne oraz warunki, które powinny być spełnione, aby dany miernik stanowił przydatny komponent systemu rachunkowości zarządczej ukierunkowanej na zarządzanie dokonaniami (*performance management*). W tabeli 1

zestawiono poglądy wybranych specjalistów zajmujących się tą problematyką oraz stanowisko ekspertów Institute of Management Accountants.

Tabela 1. Opinie ekspertów na temat atrybutów kluczowych mierników dokonań

Autor	Atrybuty
Globerson [1985, s. 640]	<ul style="list-style-type: none"> – mierniki muszą być wyprowadzone z celów organizacji – mierniki powinny umożliwiać porównania przedsiębiorstw w tym samym sektorze – cel stosowania mierników jest jednoznacznie określony i przejrzysty – gromadzenie danych i metody obliczania są wyraźnie zdefiniowane – należy preferować wskaźniki wyrażane w liczbach względnych, a nie wielkości absolutne – mierniki powinny podlegać sterowaniu na poziomie ocenianej jednostki organizacyjnej – mierniki powinny zapewniać obiektywny pomiar – poziom miernika powinien być taki sam dla tych samych dokonań
Maskell [1989, s. 33]	<ul style="list-style-type: none"> – mierniki powinny być powiązane ze strategią – mierniki należy konstruować przy użyciu kategorii niefinansowych – mierniki powinny zmieniać się w czasie – mierniki mają być łatwe w użyciu – mierniki powinny zapewniać sprzężenie zwrotne – mierniki powinny być nakierowane raczej na uczenie niż na monitorowanie
IMA [1998, s. 16]	<ul style="list-style-type: none"> – powiązanie z celami strategicznymi – mierzone dokonania podlegają oddziaływaniu – obliczanie mierników w wiarygodny, realistyczny sposób – mierniki powinny być proste i zrozumiałe – wiarygodność i odporność na manipulację – możliwość kaskadowania mierników na niższe szczeble zarządzania oraz w przekroju funkcji
Vitale, Mavrinac i Hauser [1994, s. 15]	<ul style="list-style-type: none"> – dane potrzebne do kalkulacji miernika powinny być łatwo dostępne – mierniki powinny być zrozumiałe i koncepcyjnie proste – mierniki powinny być charakterystyczne dla danego procesu biznesowego lub mierzonych dokonań – mierniki powinny eliminować „szumy” losowe i być tak dokładne jak to możliwe – należy przewidzieć dynamiczne dostosowywanie mierników do zmian w otoczeniu
Hudson, Smart i Bourne [2001]	<ul style="list-style-type: none"> – powiązanie mierników ze strategią – jednoznacznie zdefiniowane wraz z określonym celem pomiaru – istotne i łatwe do utrzymania – proste w zrozumieniu i stosowaniu – mierniki powinny dostarczać szybkie i właściwe sprzężenie zwrotne – mierniki powinny ułatwiać powiązanie działań operacyjnych ze strategią – stymulowanie ciągłego doskonalenia
Grady [1991, s. 49-53]	<ul style="list-style-type: none"> – mierniki powinny odzwierciedlać cele strategiczne na różnych szczeblach struktury i w przekroju funkcji – mierniki mają zapewniać sprzężenie zwrotne na wszystkich szczeblach – mierniki wymagają stosowania zewnętrznych benchmarków na potrzeby oceny działania sprzężenia – mierniki wspomagają ciągłe doskonalenie

Źródło: Opracowanie własne na podstawie cytowanych źródeł.

Mając na względzie opinie różnych autorów i wcześniejsze badania, Nita [2009, s. 269] wyspecyfikował warunki, które należy spełnić przy projektowaniu mierników dokonań. Owe warunki zestawiono w tabeli 2, odnosząc się do ośmiu grup atrybutów mierników. Wszystkie wymienione atrybuty odnoszą się do potrzeb informacyjnych menedżerów, którzy korzystają z mierników dokonań.

Tabela 2. Atrybuty kluczowych mierników dokonań

Atrybut miernika	Charakterystyka
Cel stosowania miernika	Wdrożenie konkretnego miernika musi być celowe i osoby odpowiedzialne za pomiar dokonań muszą wiedzieć, czemu ma służyć jego obliczanie. Chodzi o to, aby wskazać na konkretny obszar pomiaru, do którego ma odnosić się dany miernik.
Powiązanie ze strategią	Wszystkie mierniki stosowane na potrzeby pomiaru dokonań powinny wykazywać mniej lub bardziej bezpośredni związek ze strategią przedsiębiorstwa. Miernik dokonań ma stanowić odzwierciedlenie krytycznych czynników sukcesu, czyli tych obszarów, które należy doskonalić, aby osiągać cele strategiczne i zapewnić realizację strategii.
Formalna postać miernika	Formalna postać miernika powinna być możliwie prosta, aby wyeliminować trudności związane z obliczeniami oraz jego interpretacją. Skomplikowana formuła może prowadzić do powstawania rozbieżności przy określaniu poziomu miernika dzięki zastosowaniu różnych procedur obliczeniowych i różnych systemów informatycznych.
Źródła danych	Przy projektowaniu miernika należy wyraźnie wskazać źródła danych niezbędnych przy obliczeniach oraz procedury ich pozyskiwania i przetwarzania. Warunek ten ma istotne znaczenie ze względu na potrzebę zapewnienia porównywalności pomiaru dokonań w czasie. W związku z tym przy obliczaniu konkretnego miernika należy z okresu na okres korzystać z tych samych źródeł oraz dokonywać transferu danych za pomocą tych samych kanałów informacyjnych.
Orientacja na sprzężenia i ciągłe doskonalenie	Dla każdego miernika należy wyznaczyć poziom docelowy w ujęciu względnym lub bezwzględnym. Konfrontacja rzeczywistych dokonań z założeniami i postulatami menedżerów wyzwała sprzężenie zwrotne zorientowane na ciągłe doskonalenie.
Możliwość kaskadowania	Mierniki należy projektować w taki sposób, aby umożliwić pomiar na wszystkich szczeblach struktury organizacyjnej, czyli zdezagregować mierniki z poziomu przedsiębiorstwa jako całości poprzez komórki organizacyjne, kończąc na zespołach pracowniczych i pojedynczych procesach.
Określona częstotliwość pomiaru	W zależności od treści ekonomicznej danego miernika różna będzie częstotliwość pomiaru, przy czym należy pamiętać o tym, aby była dostosowana do potrzeb menedżerów zorientowanych na poprawę dokonań.
Osoby zaangażowane w pomiar dokonań	Należy jednoznacznie wskazać podmioty, które zajmują się obliczaniem poszczególnych mierników oraz osoby odpowiedzialne za ich poziom, czyli <i>de facto</i> dokonania, a także osoby, które na tej bazie podejmują decyzje.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Nita [2009, s. 269-270].

2. Potrzeby informacyjne menedżerów w sektorze BPO/SSC

Na potrzeby zidentyfikowania potrzeb informacyjnych menedżerów operacyjnych zajmujących się outsourcingiem usług finansowo-księgowych w styczniu 2016 r. przeprowadzono siedem wywiadów ustrukturyzowanych z kierownikami średniego szczebla w dużym centrum działającym w Polsce w sektorze BPO/SSC. Można uznać, że wybrany podmiot jest reprezentacyjny dla sektora, ponieważ centrum zatrudnia ok. 3000 osób, które obsługują klientów z całego świata, w tym niemal wszystkie kraje Unii Europejskiej, Federację Rosyjską, kraje obu Ameryk, kraje azjatyckie oraz Australię i niektóre kraje Afryki. Każdy z kierowników zarządza grupą, która liczy średnio ok. 40 pracowników zaangażowanych w różne czynności z zakresu usług finansowo-księgowych dla klien-

tów z wymienionych krajów. Do najważniejszych zadań wykonywanych w tej jednostce można zaliczyć:

- przyjmowanie, weryfikację i ewidencję faktur kontrahentów w systemie finansowo-księgowym,
- ewidencję operacji i transakcji na podstawie różnych dokumentów źródłowych dostarczonych przez klientów,
- przetwarzanie kontraktów finansowych,
- generowanie raportów zgodnie z zapotrzebowaniem klienta,
- tworzenie zestandaryzowanych analiz.

Każdy z kierowników został poproszony o zidentyfikowanie własnych potrzeb informacyjnych, które są ujawniane w toku zarządzania zespołem pracowników¹. Po zebraniu materiału badawczego dokonano pogrupowania tych potrzeb i wyodrębniono sześć głównych obszarów pomiaru dokonań, które podlegają monitorowaniu w sferze zarządzania operacyjnego. Poniżej zestawiono syntetycznie wnioski wynikające z tych wywiadów.

- 1) Dla badanych kierowników kluczowe znaczenie mają wolumeny realizowanych transakcji w ujęciu zarówno ilościowym, jak i wartościowym, przede wszystkim ze względu na potrzebę zachowania ciągłości prowadzonej działalności oraz osiągania celów strategicznych całej organizacji. Menedżerowie podkreślali w szczególności presję na dotrzymanie ustalonych planów w zakresie wykonywanych czynności outsourcingowych. Plany te są określone w budżetach dla okresów rocznych, kwartalnych i miesięcznych. Można powiedzieć, że ten obszar monitorowania jest ściśle związany z efektami uzyskiwanymi na wyjściu procesu outsourcingowego.
- 2) Drugi obszar, który się wyłonił w trakcie badania, dotyczył czasu poświęconego na wykonywanie zadań wynikających z umów outsourcingowych. Przy czym badani podkreślali, że chodzi nie tylko o czas całkowity realizacji procesu dotyczący np. rozliczenia danego kontraktu od początku do końca, ale ponadto – ze względu na złożoność niektórych procesów – monitorowanie czasu poszczególnych działań, w które mogą być zaangażowane różne osoby. Ten obszar pomiaru dokonań odnosi się do zasobów na wejściu procesu, które można mierzyć za pośrednictwem czasu zaangażowanego.
- 3) Wydajność pracowników. Menedżerowie zgodnie podkreślali, że mają na myśli tzw. sprawność realizacji zadań powierzonych pracownikom. Oznacza to potrzebę monitorowania relacji między efektami pracy a czasem poświęconym na wykonywanie poszczególnych czynności, a także względny prze-

¹ Serię wywiadów przerwano, gdy doszło niejako do „nasylenia” materiału badawczego i kolejne opinie nie wносиły już nic nowego.

rób na jednostkę czasu przypadający na jednego pracownika. Niektórzy zwracali też uwagę na znaczenie umiejętności organizacji pracy przez poszczególnych pracowników i współpracę zespołową, a także na problemy związane z absencją i nadmierną rotacją pracowników.

- 4) Bardzo ważny obszar, który pojawił się w trakcie wywiadów, jest związany z dotrzymaniem ustalonych terminów realizacji kontraktów, płacenia faktur, rozliczania zleceń itp. Badani zwracali uwagę na czynniki, które determinują problemy związane z terminowym opłacaniem faktur lub realizacją kontraktów. Dzięki temu można wyodrębnić dwie grupy czynników, które powodują niedotrzymanie wyznaczonych terminów: wewnętrzne i zewnętrzne. Do czynników wewnętrznych można zaliczyć:

- błędy generowane przez pracowników w trakcie świadczenia usług,
- opóźnienia w realizacji zleceń z powodu niskiej wydajności pracowników,
- zbyt dużą rotację pracowników,
- przerwy w działaniu systemu informatycznego.

Natomiast do czynników zewnętrznych można zaliczyć np.:

- opóźnienia w poprawianiu błędów przez dostawcę na dostarczonych przez niego dokumentach (np. fakturach),
- opóźnienia w akceptacji kontraktu przez klienta z różnych powodów (np. nadmiernego obciążenia pracą i zatorów po stronie kontrahenta),
- brak dostępności przez pewien okres osób upoważnionych do autoryzowania transakcji po stronie kontrahenta,
- błędy w otrzymanych dokumentach (kontraktach, fakturach), które wydłużają czas przetwarzania wewnątrz jednostki.

- 5) Badani menedżerowie zgodnie podkreślali potrzebę uwzględnienia satysfakcji zewnętrznego klienta. Poziom satysfakcji może zależeć m.in. od czasu odpowiedzi na pytania zgłaszane z jego strony, czasu rozwiązania problemu, czasu realizacji zlecenia.
- 6) Ostatni obszar pomiaru dokonań, który ujawniono w toku procedury badawczej, odnosi się do sprawności przetwarzania wewnętrznej informacji zarządczej na potrzeby wspomagania procesów decyzyjnych. Chodzi głównie o terminowość raportowania informacji i generowania sprawozdań analitycznych przez pracowników na potrzeby kierowników.

Wszyscy badani podkreślali, że ze względu na specyfikę outsourcingu usług finansowo-księgowych bardzo trudno wypracować uniwersalne mierniki, które pozwolą na pomiar dokonań w zakresie obsługi klienta. Jednocześnie zgłaszali duże zapotrzebowanie na te mierniki głównie z powodu konieczności sprawnego zarządzania dużymi zespołami ludzkimi i ukierunkowania działań wykonywanych przez tych pracowników na osiągnięcie celów całej organizacji.

3. Propozycja mierników dokonań w centrum usług wspólnych

Na podstawie wyników uzyskanych za pomocą przeprowadzonych wywiadów oraz wnioskowania dedukcyjnego opracowano listę syntetycznych wskaźników z uwzględnieniem postulatów zgłaszanych przez badanych kierowników. Listę tę zaprezentowano w tabeli 3.

Tabela 3. Mierniki dokonań w zakresie obsługi klienta w centrum usług wspólnych

Grupa wskaźników	Lp.	Określenie wskaźnika	Wzór obliczenia wskaźnika	J.m.
1	2	3	4	5
Efektywność	1	wskaźnik realizacji planu	wartość (liczba) kontraktów zrealizowanych/całkowita wartość (liczba) kontraktów zaplanowanych do rozliczenia	%
	2	wartość zrealizowanych kontraktów na pracownika	wartość zrealizowanych kontraktów w ciągu miesiąca/liczba pracowników działu	USD/osobę
	3	liczba kontraktów na pracownika	liczba transakcji (kontraktów)/liczba pracowników działu	szt./osobę
	4	wskaźnik przerobu dokumentów	liczba przetwarzanych dokumentów/liczba pracowników działu	szt./osobę
Wykorzystanie zasobów	5	wskaźnik czasu zaangażowanego na rzecz klienta	czas zaangażowany w obsługę klienta/całkowity czas pracy	%
Wydajność	6	wartość zrealizowanych kontraktów na jednostkę czasu	wartość zrealizowanych (zapłaconych) kontraktów w ciągu miesiąca/liczba godzin poświęconych na przetwarzanie kontraktów	USD/godz.
	7	wydajność przetwarzania faktur klientów	liczba standardowych faktur zapłaconych w ciągu miesiąca/liczba godzin poświęconych na realizację płatności	szt./godz.
	8	wskaźnik absencji	liczba godzin nieobecności w pracy z powodu innego niż urlop wypoczynkowy/całkowita liczba godzin do dyspozycji	%
	9	wskaźnik rotacji pracowników	liczba pracowników, którzy odeszli z pracy w danym okresie/liczba pracowników na początku danego okresu	%
Dotrzymanie terminów	10	wskaźnik przeterminowanych kontraktów	wartość kontraktów niezrealizowanych w wymaganym terminie/całkowita wartość przetwarzanych kontraktów	%
	11	wskaźnik przeterminowanych faktur	liczba standardowych faktur nierozliczonych w terminie/całkowita liczba faktur do rozliczenia	%
	12	wskaźnik niepoprawnych faktur otrzymanych od klienta	liczba faktur otrzymanych i spełniających wymagania (poprawnych)/całkowita liczba faktur otrzymanych	%
	13	wskaźnik udziału faktur otrzymanych od zweryfikowanych dostawców i odbiorców	liczba faktur otrzymanych od zweryfikowanych dostawców /całkowita liczba faktur otrzymanych	%
	14	wskaźnik transakcji (faktur, kontraktów) oczekujących na autoryzację	liczba faktur oczekujących na autoryzację/całkowita liczba faktur	%
	15	wskaźnik błędów wewnętrznych	liczba błędnie przetwarzanych zleceń/całkowita liczba przetwarzanych zleceń	%
	16	wskaźnik błędów wykrywanych przez procedury audytu wewnętrznego	liczba błędnie przetwarzanych zleceń wykrywanych przez audyt wewnętrzny/całkowita liczba przetwarzanych zleceń	%

cd. tabeli 3

1	2	3	4	5
Satysfakcja klienta	17	wskaźnik satysfakcji klienta	wyniki ankiet wśród klientów	liczba punktów na 100 możliwych
	18	całkowity czas obsługi klienta	data zakończenia realizacji zlecenia – data przyjęcia zlecenia	godz.
Sprawność raportowania	19	wskaźnik oceny sprawności raportowania	liczba poprawnie sporządzonych raportów/ całkowita liczba raportów zadanych w systemie przetwarzania informacji	%

Źródło: Opracowanie własne.

Cztery wskaźniki otwierające listę dotyczą wolumenów kontraktów, które są realizowane w centrum outsourcingu usług finansowo-księgowych. Wskaźnik realizacji planu jest najbardziej syntetyczny i pokazuje procent zrealizowanych kontraktów (zleceń, faktur) mierzonych w ujęciu ilościowym lub wartościowym w stosunku do założeń w budżecie. Wskaźnik ten jednoznacznie wskazuje na efektywność działania centrum usługowego i może być liczony w przekroju poszczególnych działów, zespołów pracowniczych lub typów kontraktów. Natomiast trzy kolejne wskaźniki pokazują wartość zrealizowanych kontraktów w przeliczeniu na jednego pracownika (*per capita*) oraz liczbę kontraktów lub przetwarzanych dokumentów (przerób) na jednego pracownika. Za pomocą tych mierników można monitorować efektywność działania całego centrum lub wyodrębnionego działu niezależnie od liczby zatrudnionych osób. Warto ponadto okresowo konfrontować dynamikę zmian drugiego miernika z trzecim i czwartym, ponieważ ułatwia to formułowanie wniosków z uwzględnieniem zmian wartości przeciętnego kontraktu.

Wskaźnik czasu zaangażowanego na rzecz klienta dotyczy bezpośrednio czasu poświęconego na realizację czynności outsourcingowych i powinien być kalkulowany dzięki rejestrowaniu (najlepiej w systemie IT) czasu poświęconego na obsługę klienta. Wskaźnik ten to oczywiście stymulanta i warto go liczyć w podziale na konkretne czynności i podprocesy.

Wskaźniki szósty i siódmy są ukierunkowane na pomiar wydajności, ponieważ umożliwiają monitorowanie efektów działań pracowników centrum w przeliczeniu na jednostkę czasu. Wartość zrealizowanych kontraktów na jednostkę czasu pozwala ujawnić kwotę wartości zleceń (kontraktów) realizowanych w ciągu jednej godziny, natomiast wskaźnik wydajności przetwarzania faktur klientów pokazuje przeciętny czas przetwarzania jednej faktury. Mając na względzie to, że zapewnienie odpowiedniej jakości obsługi klienta centrum usług wspólnych jest warunkowane zasobami ludzkimi, warto kalkulować wskaźnik absencji, który służy względnej ocenie czasu, którego pracownicy nie mogli poświęcić na wy-

konywanie powierzonych zadań i tym samym obsługę klienta. Dużą rolę odgrywa ponadto wskaźnik rotacji, ponieważ pokazuje odsetek pracowników, którzy odchodzą z pracy w trakcie badanego okresu. Wzrost poziomu tego wskaźnika może sugerować podjęcie odpowiednich działań w zakresie polityki zatrudnienia.

Kolejne dwa mierniki są bezpośrednio związane z dotrzymaniem ustalonych umownie terminów realizacji zleceń (kontraktów, płatności faktur). Informują one o tym, jaki procent kontraktów w ujęciu wartościowym lub ilościowym jest realizowany (rozliczany) w terminie. Mierniki te mają bardzo duże znaczenie z punktu widzenia oceny sprawności obsługi klienta, przy czym, jak wcześniej wskazywano, niedotrzymywanie terminów i niski poziom tych wskaźników mogą wynikać zarówno z czynników wewnętrznych, jak i zewnętrznych. W związku z tym na potrzeby oceny wpływu czynników wewnętrznych można liczyć wskaźnik niepoprawnych faktur otrzymanych od klienta, pokazujący odsetek faktur, które nie spełniają wymagań formalnych, ponieważ zawierają np. niepoprawny NIP, nieodpowiednią stawkę podatku VAT lub nie mają wskazanego limitu budżetowego dla konkretnego klienta. Takie nieprawidłowości są zawnione przez kontrahenta zewnętrznego i nie można rozliczać pracowników centrum usługowego za niedotrzymania wynikające z konieczności ich wyjaśniania. Następne cztery wskaźniki służą monitorowaniu problemów związanych z niedotrzymaniem terminów płatności faktur, realizacji kontraktów lub zleceń z powodu czynników wewnętrznych. W związku z tym można monitorować liczbę faktur otrzymanych od zweryfikowanych dostawców w stosunku do całkowitej liczby faktur. Im niższy wskaźnik, tym większy odsetek dostawców niezwyfikowanych w wewnętrznym systemie centrum usługowego. Podobnie pomiarowi podlega odsetek faktur oczekujących na autoryzację wewnętrzną. Wysokie poziomy tego wskaźnika sugerują tworzenie się kolejek faktur, które nie zostały jeszcze poddane autoryzacji ze względu na wąskie gardła i zatory wewnętrzne lub zbyt małą liczbę pracowników, którzy mają odpowiednio wysokie limity uprawnień do autoryzowania transakcji na określone kwoty. Duże znaczenie mają wskaźniki błędów wewnętrznych wykrywanych w toku czynności operacyjnych przez menedżera lub inne wyznaczone osoby oraz błędów wykrywanych w toku procedur audytu wewnętrznego. Oczywiście jest, że wymienione wskaźniki należy traktować jako destymulanty.

Wskaźniki satysfakcji klienta mogą mieć z jednej strony charakter subiektywny, z drugiej zaś mogą opierać się na obiektywnych parametrach oceny. Wskaźniki subiektywne są budowane na podstawie ankietowania klientów i uzyskanych odpowiedzi na pytania dotyczące jakości obsługi, reakcji na zapytania zgłaszane przez klientów, sprawności rozwiązywania zgłaszanych problemów

i szeroko rozumianej komunikacji między dostawcą i odbiorcą usługi finansowej. Wskaźniki bardziej obiektywne są ukierunkowane na monitorowanie np. czasu obsługi klienta, który upływa od momentu przyjęcia zlecenia do realizacji do momentu zakończenia realizacji tego zlecenia, czyli np. rozliczenia paczki faktur.

Ostatni aspekt pomiaru dokonań odnosi się do oceny sprawności raportowania przez pracowników zaangażowanych zadania outsourcingu finansowo-księgowego. Proponuje się w tym zakresie ogólny wskaźnik, który służy monitorowaniu odsetka poprawnie sporządzonych raportów. Wskaźnik ten może być liczony w przekroju odbiorców wewnętrznych i zewnętrznych, poszczególnych kontraktów, zleceń i działów organizacyjnych.

Podsumowanie

O ile problematyka pomiaru dokonań i projektowania tzw. kluczowych mierników dokonań (*key performance indicators*) w przedsiębiorstwach zaliczanych do sektorów produkcyjnych lub usług niefinansowych jest coraz lepiej rozpoznana, o tyle pomiar dokonań w firmach, które świadczą usługi finansowo-księgowe na dużą skalę na zlecenie innych podmiotów, stanowi nadal bardzo interesujące zagadnienie badawcze.

Z badań przedstawionych w niniejszym opracowaniu jednoznacznie wynika, że można wyodrębnić pięć podstawowych obszarów pomiaru dokonań w zakresie obsługi klienta biznesowego, które odzwierciedlają kluczowe czynniki sukcesu w sektorze BPO/SSC. Przede wszystkim znaczenie ma monitorowanie syntetycznych rezultatów działalności z punktu widzenia wolumenów przetwarzanych transakcji, rozliczanych faktur, realizowanych kontraktów itp. Z tym obszarem ściśle związana jest sfera ekonomicznego wykorzystania zasobów ludzkich, gdzie podstawową jednostką miary jest czas zaangażowany przez pracowników na potrzeby obsługi klienta. Kolejny obszar dotyczy dotrzymywania ustalonych terminów rozliczania kontraktów, ewidencji transakcji, czyli *de facto* tzw. doskonałość operacyjna (*operational excellence*). Wreszcie pomiarowi dokonań podlega satysfakcja klienta oraz sprawność realizacji czynności raportowania przez pracowników zaangażowanych w procesy outsourcingowe.

Literatura

- Globerson S. (1985), *Issues in Developing a Performance Criteria System for an Organization*, „International Journal of Production Research”, Vol. 23, No. 4.
- Grady M.W. (1991), *Performance Measurement: Implementing Strategy*, „Management Accounting”, Vol. 72, No. 12.

- Hudson M., Smart A., Bourne M. (2001), *Theory and Practice in SME Performance Measurement Systems*, „International Journal of Operations & Production Management”, Vol. 21, No. 8.
- Institute of Management Accountants (1998), *Statement on Management Accounting: Tools and Techniques for Implementing Integrated Performance Management Systems*, Montvale, NJ.
- Maskell B. (1989), *Performance Measurement for World Class Manufacturing*, „Management Accounting”, Vol. 67, No. 5.
- Nita B. (2009), *Rola rachunkowości zarządczej we wspomaganii zarządzania dokonaniami przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław.
- Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2015*, Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych (ABSL), <https://absl.pl>.
- Vitale M., Mavrinac S.C., Hauser M. (1994), *New Process/Financial Scorecard: A Strategic Performance Measurement System*, „Planning Review”, Vol. 22, No. 4.

PRACTICE OF PERFORMANCE MEASUREMENT IN RESPECT OF CUSTOMER SERVICE IN BPO/SSC SECTOR

Summary: The aim of the study is to identify the information needs of managers responsible for carrying out financial outsourcing activities in the BPO/SSC sector as well as against this background to propose a set of measures useful for the purposes of operational management in the field of customer service and support. In the first part of the paper the basic attributes of metrics used in performance measurement systems were explained, next the results of empirical research conducted by the author based on a series of structured interviews were described. In the last part of the article taking into account research findings the set of performance measures that can be dedicated to BPO/SSC sector was elaborated.

Keywords: performance measurement, measures, outsourcing of financial and accounting functions, BPO/SSC sector.