PRACE NAUKOWE UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO WE WROCŁAWIU nr 128
Zmiana warunkiem sukcesu 2010
Odnowa przedsiębiorstw – czego nauczył nas kryzys?

Angelika Wodecka-Hyjek
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

MODEL DOJRZAŁOŚCI ZARZĄDZANIA OUTSOURCINGIEM NARZĘDZIEM OCENY DOSTAWCÓW USŁUG

Streszczenie: Celem opracowania jest próba ukazania zarysu struktury modelu dojrzałości zarządzania outsourcingiem jako narzędzia doskonalenia działalności dostawców usług outsourcingowych. Na wstępie wyartykułowano korzyści i zagrożenia stosowania strategii biznesowej opartej na outsourcingu w kontekście konieczności wprowadzania zmian implikowanych postępującą globalizacją i skutkami kryzysu światowego. W zasadniczej treści opracowania wskazano istotę, scharakteryzowano szczegółowo fazy, elementy organizacyjne oraz poziomy modelu dojrzałości zarządzania outsourcingiem. W podsumowaniu zaprezentowano aspekty wykorzystania modelu przez firmy światowe.

Słowa kluczowe: outsourcing, model dojrzałości zarządzania outsourcingiem, dostawca usług outsourcingowych.

1. Wstęp

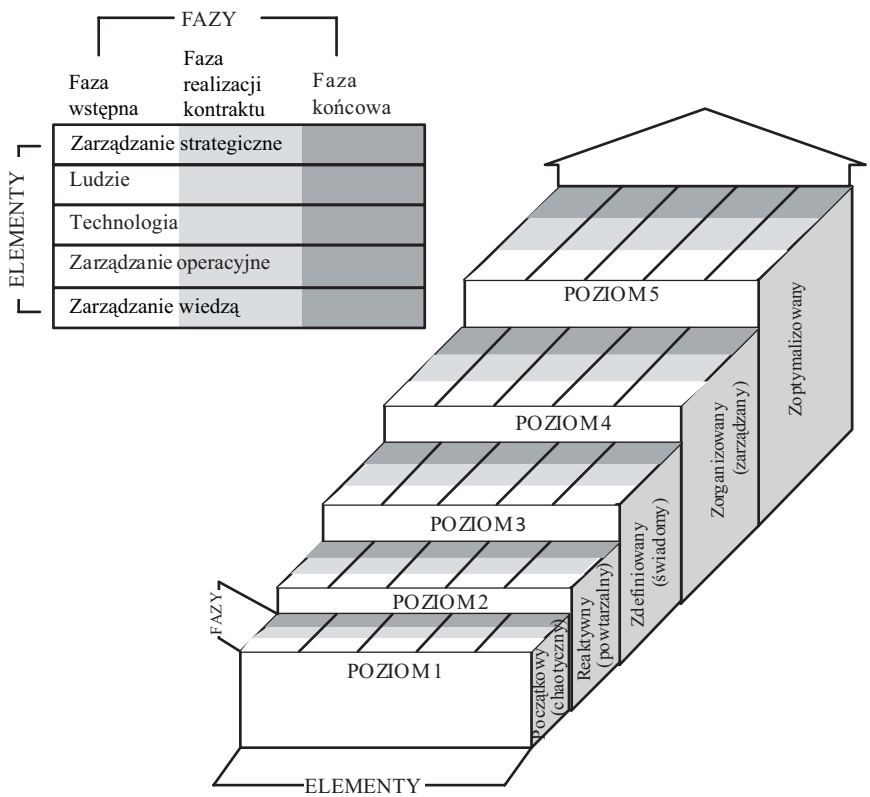
Współczesne charakterystyki dotyczące korzyści strategii biznesowej opartej na outsourcingu oprócz zasadniczej kwestii, jaką jest redukcja kosztów, akcentują także: możliwość skupienia i rozwoju podstawowej działalności; zmianę struktury kosztów; dostęp do szczególnych umiejętności, niemożliwych do osiągnięcia własnymi siłami; wzrost dochodu; doskonalenie jakości; ochronę kapitału własnego oraz możliwość wprowadzania innowacji [Corbett 2004, s. 11]. Pomimo niewątpliwych przewag wskazanej strategii warto też zauważyć głosy krytyczne, równie istotne w tym dyskursie. Powołując analizę pięćdziesięciu losowo wybranych kontraktów outsourcingowych, przeprowadzoną przez firmę Deloitte w 2005 r., K. Rybiński do najczęstszych niepowodzeń we współpracy dostawcy usług outsourcingowych i firmy zlecającej zalicza [Rybiński 2008, s. 179-182]: nie ujęty w kontrakcie wzrost opłat za outsourcowane usługi; niezadowolenie z praktyk i procesów doskonalenia jakości czy innowacyjności; brak elastyczności w dostosowywaniu procesów biznesowych do zmieniających się warunków; wysoki poziom rotacji pracowników dostawcy usług outsourcingowych, co wiąże się z utratą najbardziej wartościowych zasobów ludzkich.

Ponadto autorzy raportu Deloitte stawiają tezę, że przyjęcie strategii outsourcingu procesów biznesowych często wymaga zupełnie innych umiejętności menedżerskich, szczególnie negocjacyjnych przy współpracy z dostawcą usług, który nierzadko posiada przewagę nad firmą zlecającą wynikającą z efektów skali, doświadczenia i wzrostu siły przetargowej. W rezultacie przeprowadzonych badań, pomimo argumentów krytycznych uznano, iż gros niepowodzeń w outsourcingu wynika z nieprzemyślanych decyzji i słabego przygotowania firm zlecających, które nierzadko tak strategiczne decyzje podejmują pod wpływem mody bez przeprowadzenia dogłębnej analizy i parametryzowania outsourcowanego procesu. Wstępne sugestie raportu, jakoby outsourcing tracił popularność jako model prowadzenia biznesu, zostały szybko zweryfikowane i współcześnie uznaje się, że outsourcing i offshoring będą się dynamicznie rozwijać, obejmując usługi o coraz wyższej wartości dodanej [Rybiński 2008, s. 187]. Przyczyną takiej sytuacji są próby wprowadzania zmian doskonalących kondycję nierzadko dotkniętych kryzysem przedsiębiorstw. Jednocześnie firmy, chcąc poprawić swoją atrakcyjność, sięgają po sprawdzone metody działania czy międzynarodowe certyfikaty gwarantujące uznanie na konkurencyjnym rynku. Również firmy świadczące usługi outsourcingowe (tzw. vendorzy outsourcingu) zobligowane wzrostem skali działania oraz dążeniem do efektywnego prowadzenia kolejnych projektów poszukują wzorcowych rozwiązań, oferując zleceniodawcom odpowiedni poziom świadczonych usług [Klincewicz 2008, s. 270-271].

Jednym z uznanych na świecie narzędzi zarządzania sformalizowanymi procesami jest model dojrzałości mocy wytwórczych w branży oprogramowania *Software CMM* (ang. *Software Capability Maturity Model*) opracowany w latach dziewięćdziesiątych XX w. przez Software Engineering Institute pitsburskiego Uniwersytetu Carnegie Mellon. W pierwotnej wersji model przeznaczony był dla firm informatycznych jako podstawa oceny rozwoju w produkcji oprogramowania [Power, Desouza, Bonifazi 2006, s. 220]. W modelu wyróżnia się pięć faz charakteryzujących stopień dojrzałości firmy informatycznej. Poprzez analogię dojrzałości organizacyjnej stopniowo doskonalone są procesy zarządcze od niespójnych, doraźnych działań (poziom 1 CMM), poprzez zagwarantowanie ich powtarzalności (poziom 3 CMM), integrację na poziomie firmy, aż po zdolność ciągłego doskonalenia i dostosowywania procesów do zmieniających się warunków otoczenia (poziom 5 CMM) [Curtis, Hefley, Miller 2001, za: Klincewicz 2008, s. 271]. Modele dojrzałości są powszechne w wielu dziedzinach, a jednym z pierwszych modeli dojrzałości jest piramida potrzeb Maslowa. W oparciu o strukturę modelu CMM powstał też model dojrzałości zarządzania outsourcingiem zweryfikowany w obszarze dostarczania technologii informatycznych (ang. OMMM – *Outsourcing Management Maturity Model*) [Power, Desouza, Bonifazi 2006, s. 220]. Celem opracowania jest próba ukazania zarysu struktury modelu dojrzałości zarządzania outsourcingiem jako narzędzia doskonalenia działalności dostawców usług outsourcingowych w dobie zmian, często implikowanych kryzysem.

2. Struktura modelu dojrzałości zarządzania outsourcingiem

Na strukturę modelu składają się odpowiednio 93 najlepsze praktyki postępowania, określające stopień dojrzałości realizowanych procesów w zakresie outsourcingu w branży IT [Hamblen 2002, s. 48]. Jednocześnie działanie w przekroju dwóch wymiarów modelu: faz realizacji procesu outsourcingu (wstępnej, realizacji kontraktu, końcowej) i elementów organizacyjnych (zarządzania strategicznego, ludzie, zarządzania operacyjnego, technologii i zarządzania wiedzą) stanowi pryzmat osiągania kolejnych poziomów dojrzałości (początkowego (chaotycznego), reaktywnego (powtarzalnego), zdefiniowanego (świadomego), zarządzanego (zorganizowanego), zoptymalizowanego) [Hyder i in. 2001, s. 5, 28-43; Power, Desouza, Bonifazi 2006, s. 222] (rys. 1). Poziomy modelu skonstruowane są tak, że moce wytwórcze, zdolności firmy i przyjęcie odpowiednich praktyk na niższym poziomie stanowią warunek osiągania kolejnych poziomów dojrzałości. W konsekwencji powyższych



Rys. 1. Model dojrzałości zarządzania outsourcingiem

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Hamblen 2002, s. 48; Hyder i in. 2001, s. 5].

uwag można stwierdzić, iż w modelu dojrzałości zarządzania outsourcingiem swoista „dojrzałość" procesu rozumiana jest jako stopień zorganizowania procesu (bądź cecha określająca prawdopodobieństwo, z jakim można określić skutki procesu po jego ponownym powtórzeniu). Tak więc certyfikowanie działalności z wykorzystaniem modelu jest gwarancją dla firm poszukujących dostawcy w zakresie kompetencji i odpowiedniego poziomu świadczenia usługi.

Faza wstępna procesu outsourcingu polega na rozpoznaniu potrzeb i wymagań klienta w kontekście możliwości dostawcy usługi. Dotyczy ona także określenia formy i rodzaju outsourcingu stosownie do funkcji, która zostanie przekazana do realizacji podmiotowi zewnętrznemu. Faza ta obejmuje dwa rodzaje działań [Hyder i in. 2001, s. 31]:

1) zarządzanie wymaganiami w zakresie wymiany informacji pomiędzy klientem i dostawcą ze szczególnym naciskiem na budowanie relacji pomiędzy stronami oraz specyfikacji wymagań klienta poprzez sprecyzowanie i udokumentowanie istotnych kwestii dotyczących poziomu jakości usługi,

2) formułowanie kontraktu, w którym zawarte zostaną niezbędne elementy współpracy (np. poziom jakości usługi, cena, formy kontroli) ustalone w drodze negocjacji pomiędzy stronami.

W obecnych czasach, kiedy outsourcing jest dobrze znanym sposobem pozyskania niezbędnych procesów z zewnątrz, zasadniczą kwestią wyboru tej strategii są oczekiwania i perspektywa menedżerów w zakresie jej zastosowania. Podstawowym problemem jest stopień rezygnacji z kontroli nad procesem oraz postrzeganie korzyści (perspektywa strategiczna bądź oczekiwanie wyłącznie rezultatów ekonomicznych). Faza realizacji kontraktu związana jest z procesem dostarczania usług klientowi zgodnie z wymaganiami zapisanymi w umowie, powinna również obejmować projektowanie nowych oraz doskonalenie i rozwój usług stanowiących przedmiot umowy. W tym kontekście faza ta zorientowana jest na następujące działania:

1) projektowanie nowej, pojedynczej usługi na podstawie specyficznych wymagań klienta, często identyfikowanych w trakcie współpracy,

2) zmianę i/lub rozwinięcie usługi w sytuacji, gdy klient lub dostawca identyfikują nowe uwarunkowania stanowiące o wartości usługi,

3) usprawnienie całego procesu dostarczania usługi, na podstawie informacji zwrotnej od klienta.

Faza końcowa związana jest z uczeniem się poprzez wykorzystanie doświadczenia zdobytego w trakcie realizacji procesu dostarczania usług. W odniesieniu do tej fazy akcentowana jest szczególnie kwestia podjęcia działań przystosowujących do zmiany, która może dotyczyć następujących sytuacji:

1) powrotu do stanu wyjściowego po wygaśnięciu terminu lub sfinalizowaniu kontraktu, kiedy wszystkie aktywa przekazywane są klientowi,

2) zerwania kontraktu, na podstawie istotnych przyczyn, zarówno przez dostawcę usługi, jak i przez klienta.

W modelu wyróżniono także elementy organizacyjne koordynujące realizację procesu outsourcingu w organizacji. Elementy te wnoszą wkład w kształtowanie i rozwój relacji we współpracy w ramach outsourcingu oraz zarządzanie tymi relacjami. Odpowiedni poziom zarządzania strategicznego pomaga organizacji dynamicznie się rozwijać oraz uzyskać pozycję lidera w zakresie dostarczania specyficznych usług dla klientów. Szczególny nacisk w odniesieniu do relacji outsourcingowych kładzie się na budowanie efektywnego systemu komunikowania z klientami i zarządzanie relacjami z klientem. Kształtowanie poziomu kompetencji pracowników oraz proces organizacyjnego uczenia się stanowią o przewadze konkurencyjnej w kontekście globalnym. Dlatego organizacja powinna podjąć działania motywujące pracowników, szczególnie w sytuacji posiadania specyficznych kompetencji, których nie można łatwo zastąpić. Zarządzanie operacyjne dotyczy procesu dostarczania usługi poprzez dostosowywanie zasobów do potrzeb i wymagań klienta. Istotnym elementem procesu projektowania, doskonalenia i rozwijania usługi jest dostęp do odpowiednich, nowoczesnych technologii. Zarządzanie wiedzą odgrywa bardzo ważną rolę w cyklu outsourcingu i może być dźwignią, która odróżnia organizację od konkurentów. Przez kreowanie wiedzy w organizacji można rozumieć zdobywanie doświadczeń, *know-how* oraz informacji o najlepszych praktykach od pracowników, partnerów biznesowych oraz spoza organizacji. Istotną kwestią jest również właściwe zarządzanie informacjami. Istotę modelu stanowi wdrażanie rekomendowanych najlepszych praktyk postępowania, umożliwiających świadome, ewolucyjne zdobywanie kolejnych poziomów dojrzałości. Na poziomie początkowym (chaotycznym) organizacja nie ma jeszcze wystarczającej wiedzy o tym, co składa się na cykl outsourcingu i nie zna szczegółowo żadnego z etapów tego procesu. Mimo tego, że firma posiada określone zasoby niezbędne do realizacji zadań, ich wykorzystanie ma charakter doraźny i nieplanowany, w rezultacie czego trudno określić parametry efektu finalnego. Wynika to z braku wskazówek metodycznych dotyczących planowania, pomiaru i wdrażania realizowanych procesów. Na tym etapie przedsiębiorstwo osiąga zerowe bądź marginalne korzyści z outsourcingu jako narzędzia strategicznego [Power, Desouza, Bonifazi 2006, s. 221-222]. Na poziomie drugim (powtarzalnym) firma, reagując na nacisk z zewnątrz, definiuje i doskonali poszczególne fazy outsourcingu, np. ocenę dostawców lub zarządzanie kontraktem. Dojrzalsze i bardziej zaawansowane stają się działania związane z budowaniem procesu komunikowania z interesariuszami, a w szczególności definiowane są role i odpowiedzialność dostawców usług, klientów i podwykonawców [Hyder i in. 2001, s. 36]. Istotną kwestię stanowi też formalizowanie procedur i przestrzeganie zbioru dobrych praktyk stosownych dla danego poziomu. Twórcy modelu na poziomie drugim wskazują pięć praktyk [tamże, s. 42], niezbędnych do jego osiągnięcia (tab. 1). Na tym etapie organizacja sprawuje też podstawową kontrolę nad projektami, planuje, zarządza nimi i osiąga rezultaty, realizując procesy w sposób powtarzalny, wydajnie i skutecznie. Trudności pojawiają się wraz z nowymi problemami, które wymagają sprawnego reagowania na zmiany [Power, Desouza, Bonifazi 2006, s. 222]. W świetle powyż-

szych uwag można się obawiać, iż w przypadku istotnej zmiany bądź niepowodzenia wystąpi silna tendencja do cofania się organizacji do poziomu pierwszego.

Tabela 1. Zbiór najlepszych praktyk dla poziomu 2 w Modelu Dojrzałości Zarządzania Outsourcingiem

1	Zdefiniowanie i komunikowanie celów organizacji
2	Zdefiniowanie ról i odpowiedzialności pracowników odpowiednio do posiadanych zdolności i umiejętności.
3	Planowanie zrealizowania wymagań klientów poprzez szkolenie posiadanego personelu lub pozyskiwanie nowych pracowników o szczególnych umiejętnościach.
4	Ustalenie i utrzymanie organizacji pracy (środowiska pracy) niezbędnej do efektywnego wykonywania zadań.
5	Identyfikowanie, kontrolowanie i wykorzystanie informacji koniecznych do realizowania działań zapisanych w procedurach.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Hyder i in. 2001, s. 42].

Poziom trzeci zorientowany jest na wypracowywanie podstaw kompleksowego procesu outsourcingu. Poszczególne fazy są wzajemnie powiązane, a większość procesów zdefiniowana i uporządkowana, co pozwala na całościowe ujęcie przedsięwzięcia. Jednocześnie doskonalony jest proces komunikowania, akcentuje się także budowanie zaufania wśród interesariuszy. Na tym etapie wypracowywane są narzędzia kontroli współpracy outsourcingowej w postaci miar i wskaźników, dzięki którym dąży się do minimalizowania ryzyka niepowodzenia we współpracy [Hyder i in. 2001, s. 38-39]. Akcentowane w ramach tego etapu zdefiniowanie procesów gwarantuje wyższy odsetek powodzenia realizowanych projektów, a wdrożenie odpowiednich praktyk powstrzymuje organizacje od zbyt gwałtownych decyzji w zakresie porzucenia starań o utrzymanie się na tym poziomie dojrzałości. Na poziomie czwartym firma dysponuje zorganizowanym, dobrze zdefiniowanym procesem outsourcingu i zaczyna czerpać z niego korzyści. Realizowane działania mają charakter powtarzalny w odniesieniu do różnych przedsięwzięć. Na tym etapie organizacja musi dysponować wypracowanymi metodami pomiaru procesów, które są niezbędne do doskonalenia jakości, podejmowania działań korygujących i zarządzania procesami. Organizacja zaczyna też dokumentować wiedzę obejmującą jej najlepsze praktyki w outsourcingu na potrzeby przyszłych przedsięwzięć partnerskich. Wypracowanie stosownych miar i najlepszych praktyk pozwala pretendować do poziomu piątego, w ramach którego stale doskonali się realizowane procesy poprzez wprowadzanie innowacyjnych rozwiązań i czerpanie korzyści z poprzednich doświadczeń (np. wprowadzanie rozwiązań zapobiegania błędom). Warunek ciągłego doskonalenia staje się konieczny do utrzymania się na najwyższym, zoptymalizowanym poziomie, gdyż w przeciwnym razie organizacja zmuszona jest powrócić na

niższy poziom. W konsekwencji powyższych rozważań można zauważyć, iż osiąganie wyższego poziomu dojrzałości wymaga od dostawców usług outsourcingowych wdrażania zmian o charakterze strategicznym poprzez umiejętne kreowanie działań operacyjnych.

3. Uwagi końcowe

Pomimo istotnego wsparcia ze strony administracji publicznej, opracowany w Stanach Zjednoczonych model CMM nie cieszył się dostateczną popularnością. Dopiero gwałtowny rozwój globalizacji i zmiana oblicza outsourcingu przyczyniły się do upowszechnienia modelu jako standardu rozwoju indyjskich firm offshoringowych. Współpraca z firmą oddaloną przestrzennie ogranicza możliwości kontroli zlecanych projektów. Dlatego wykorzystanie modelu jako narzędzia tworzącego wizerunek nowoczesnych, godnych zaufania firm usługowych ma istotne znaczenie w pozyskiwaniu klientów. Obecnie, jak zauważa K. Klincewicz, indyjscy producenci oprogramowania konsekwentnie opierają prace na standardach CMM, podczas gdy amerykańskie firmy ponownie odkrywają wypracowane we własnym kraju podejścia, a zachodnie firmy chętniej odwołują się do bardziej swobodnych, stymulujących kreatywność form pracy zespołowej [Klincewicz 2008, s. 272-273]. Podczas gdy w Indiach większość wiodących firm świadczących usługi outsourcingowe w branży IT działa na poziomie 5 CMM, reprezentując najwyższe kompetencje, wewnętrzne działy IT w Stanach Zjednoczonych plasują się na poziomie 2 lub 3 modelu CMM [Hagel, Brown 2006, s. 62]. Liczbę firm na świecie, które publicznie ogłosiły osiągnięte poziomy dojrzałości procesów oprogramowania, zgodne z modelem CMM, na koniec 2003 r. prezentuje tab. 2.

Tabela 2. Liczba firm na świecie działających zgodnie z praktykami modelu CMM (stan z 2003 r.)

Region	Organizacje na poziomie 4 CMM	Organizacje na poziomie 5 CMM
Indie	61	93
Stany Zjednoczone	24	29
Kanada	1	1
Europa Zachodnia	1	1
Europa Środkowo--Wschodnia	1	2
Japonia	2	1
Korea Południowa	2	0
Azja Południowo-Wschodnia	1	3
Ameryka Łacińska	2	1
Razem	96	132

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Klincewicz 2008, s. 271].

Należy też wspomnieć, iż model CMM porównywany jest ze standardem ISO 9001 [Hyder i in. 2001, s. 26-27; Byrski 1999, s. 7-8]. Wspólne kwestie dotyczące jakości i zarządzania procesami pozwalają zauważać podobieństwo, jednakże koncepcje te różnią się fundamentalną podstawą: ISO 9001 określa minimalne wymagania dla systemu kontroli jakości, a model CMM podkreśla konieczność ciągłego doskonalenia procesów [Byrski 1999, s. 8]. Wskazując na priorytety zastosowania, można stwierdzić, iż współczesne uwarunkowania wymagają wdrożenia standardów ISO, a certyfikowanie poziomu dojrzałości niewątpliwie ma praktyczną użyteczność, a także może stanowić istotny atut w zdobywaniu przewagi konkurencyjnej. Ponadto wdrażanie zasad ciągłego doskonalenia i promowanie innowacji są współczesnymi wyzwaniami rynkowymi dla wszystkich organizacji.

Literatura

Byrski W., *Model dojrzałości organizacyjnej CMM (Capability Maturity Model)*, V Konferencja PLOUG, Zakopane, 12-16 października 1999 r., http://www.ploug.org.pl/konf_99/pdf/18.pdf [pobrano 30.05.2010].

Corbett M.F., *The Outsourcing Revolution*, Dearborn Trade Publishing, A Kaplan Professional Company, USA, 2004.

Hagel III J., Brown J.S., *Organizacja jutra. Zarządzanie talentem, współpracą i specjalizacją*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006.

Hamblen M., *Sizing up outsourcers*, „Computerworld" 2002, August 26.

Hyder E.B., Kumar B., Mahendra V., Siegel J., Gupta R., Mahaboob H., Subramanian P., *The Capability Model for IT-enabled Outsourcing Service Providers*, Vol. I, School of Computer Science, Carnegie Mellon University, Pittsburgh 2001, November 19, http://reports-archive.adm.cs.cmu.edu/anon/2001/CMU-CS-01-162.pdf [pobrano 30.05.2010].

Klincewicz K., *Indyjski model offshoringu. Wnioski dla Polski*, [w:] A. Szymaniak (red.), *Globalizacja usług. Outsourcing, offshoring i shared services center*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.

Power M.J., Desouza K.C., Bonifazi C., *Outsourcing. Podręcznik sprawdzonych praktyk*, MT Biznes Ltd., Warszawa 2008.

Rybiński K., *Outsourcing i offshoring usług. Siatka pojęć, trendy i bariery rozwojowe*, [w:] A. Szymaniak (red.), *Globalizacja usług. Outsourcing, offshoring i shared services center*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.

OUTSOURCING MANAGEMENT MATURITY MODEL AS A TOOL OF SERVICE PROVIDERS EVALUATION

Summary: The aim of the paper is to present the concept of Outsourcing Management Maturity Model as the tool of service providers evaluation and improvement. At the beginning there are listed advantages and threats of using business strategy basing upon outsourcing, especially concerning changes implementation determined by globalization process and global crises. The main part of the paper is focused on characterizing the essence, phases, organizational elements and levels of Outsourcing Management Maturity Model. Final part presents dimensions and domains, where Outsourcing Management Maturity Model is used.