

Modele dojrzałości organizacyjnej narzędziem oceny współpracy w outsourcingu

<https://doi.org/10.33141/po.2011.02.05>

Przeгляд Organizacji, Nr 2 (853), 2011, ss. 18-22
www.przeглядorganizacji.pl
Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Angelika Wodecka-Hyjek

Uwagi wstępne

Korzyści strategii biznesowej opartej na *outsourcingu*, oprócz redukcji 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].

Mimo niewątpliwych przewag wskazanej strategii, warto też zauważyć głosy krytyczne, równie istotne w tym dyskursie. Powołując analizę 50 losowo wybranych kontraktów outsourcingowych, przeprowadzoną przez firmę Deloitte, K. Rybiński do najczęstszych niepowodzeń we współpracy *vendora outsourcingu* i firmy zlecającej zalicza [Rybiński, 2008, s. 179-182]: • nieujęty 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 *vendora outsourcingu*, powodujący utratę 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 *vendorem outsourcingu*. Mimo argumentów krytycznych uznano, że *outsourcing* i *offshoring* będą się dynamicznie rozwijać, obejmując usługi o coraz wyższej wartości dodanej [Rybiński, 2008, s. 187].

Ze względu na wzrost skali działania oraz dążenie do efektywnego prowadzenia kolejnych projektów outsourcingowych zarówno zleceniodawcy, jak i *vendorzy outsourcingu* poszukują wzorcowych rozwiązań, gwarantujących odpowiedni poziom współpracy. Jednym z uznanych na świecie narzędzi zarządzania sformalizowanymi procesami jest model dojrzałości mocy wytwórczych w branży oprogramowania Software CMM (*Software Capability Maturity Model*) opracowany w latach 90. ub. wieku przez Software Engineering Institute pittsburskiego Uniwersytetu Carnegie Mellon. W pierwotnej wersji model przeznaczony był dla firm informatycznych jako podstawa oceny rozwoju w produkcji opra-

mowania [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, s. 9-10, podają za Klincewicz, 2008, s. 271]. Modele dojrzałości są powszechne w wielu dziedzinach, a jednym z pierwszych jest piramida potrzeb Masłowa. Niniejsze opracowanie jest próbą analizy porównawczej modelu dojrzałości zarządzania *outsourcingiem* (OMMM – *Outsourcing Management Maturity Model*) [Power, Desouza, Bonifazi, 2006, s. 220], opracowanego na podstawie struktury modelu CMM, oraz modelu dojrzałości współpracy w outsourcingu (*Maturity Model for Outsourcing Relationships*), stanowiącego rezultat badań norweskich badaczy P. Gottschalka i H. Solli-Saethera [Gottschalk, Solli-Saether, 2006, s. 206]. Obydwa modele zostały praktycznie zweryfikowane w obszarze *outsourcingu* IT.

Model dojrzałości zarządzania outsourcingiem – wzorzec amerykański

Model dojrzałości zarządzania outsourcingiem przeznaczony jest dla *vendorów outsourcingu* – firm, które podejmują współpracę, są w trakcie realizowania kontraktów outsourcingowych, jak również dla tych, które po zakończeniu kontraktu zamierzają kontynuować współpracę ze zleceniodawcą.

Na strukturę modelu składają się odpowiednio 93 najlepsze praktyki, które charakteryzują poziom doskonałości firmy [Hamblen, 2002, s. 48]. Poziomy model skonstruowane są tak, że moce wytwórcze, zdolności firmy i przyjęcie odpowiednich praktyk na niższym poziomie stanowią warunek przechodzenia na kolejne szczeble. Jednocześnie działanie w przekroju dwóch wymiarów modelu: horyzontalnego – faz realizacji procesu *outsourcingu* (wstępna, realizacja kontraktu, końcowa) i wertykalnego – elementów organizacyjnych (zarządzanie strategiczne, ludzie, zarządzanie operacyjne, technologia i zarządzanie

wiedza) stanowi pryzmat zdobywania kolejnych poziomów dojrzałości - początkowego (chaotycznego), reaktywnego (powtarzalnego), zdefiniowanego (świadomego), zarządzanego (zorganizowanego), zoptymalizowanego [Hyder, Kumar, Mahendra *et al.*, 2001, ss. 5, 28-43; Power, Desouza, Bonifazi, 2006, s. 222] (rysunek 1).

Faza wstępna procesu *outsourcingu* polega na rozpoznaniu potrzeb i wymagań klienta w kontekście możliwości dostawcy usługi. Obejmuje ona także określenie formy i rodzaju *outsourcingu* stosownie do funkcji, która zostanie przekazana do realizacji podmiotowi zewnętrznemu. Faza ta przewiduje również ustalenie zasad wymiany informacji pomiędzy klientem i dostawcą, ze szczególnym naciskiem na budowanie relacji pomiędzy stronami. Rezultatem specyfikacji wymagań klienta jest sformułowanie kontraktu, w którym zawarte zostaną niezbędne elementy współpracy (np. poziom jakości usługi, cena, formy kontroli), ustalone w drodze negocjacji pomiędzy stronami.

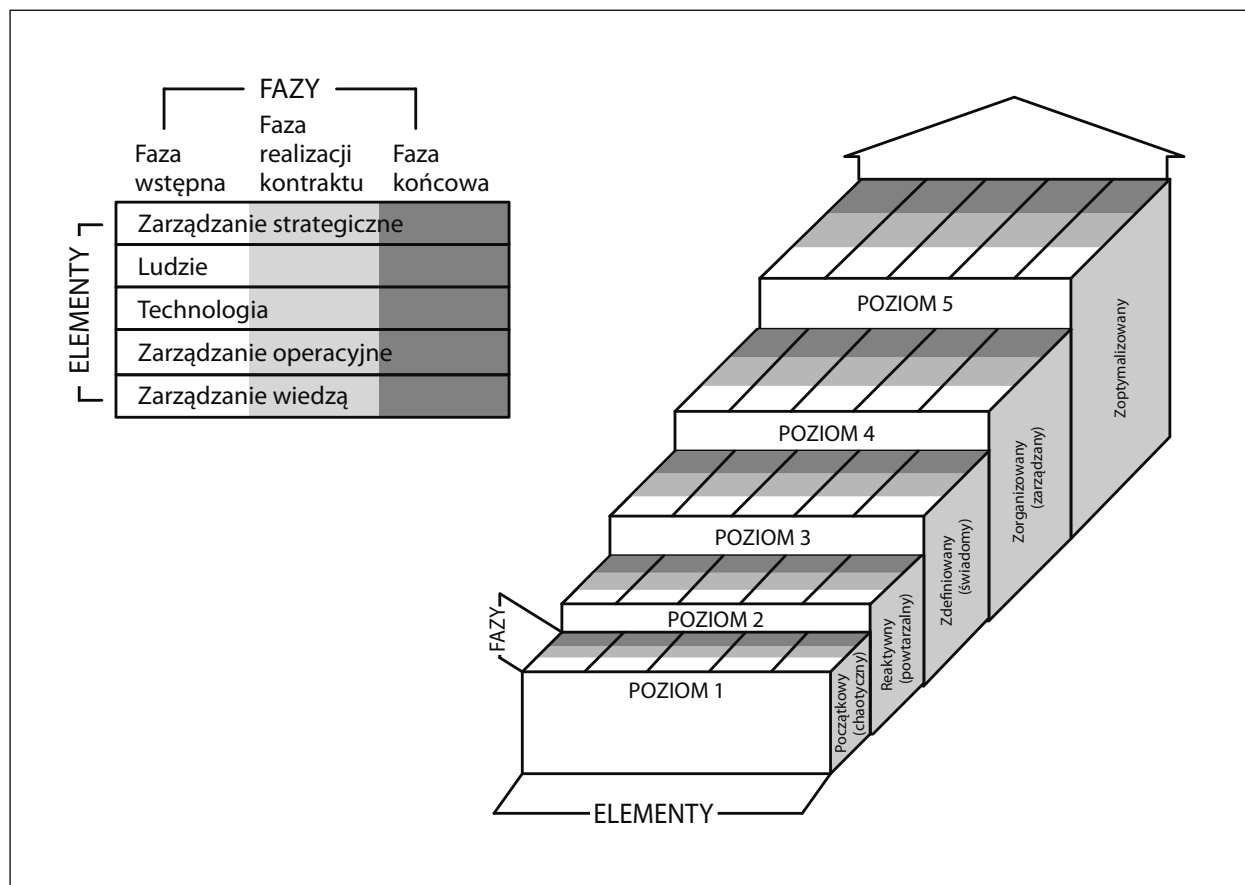
Faza realizacji kontraktu obejmuje nie tylko proces dostarczania usług klientowi zgodnie z wymaganiami zapisanymi w umowie, ale także projektowanie nowych oraz doskonalenie i rozwój usług stanowiących przedmiot umowy.

Faza końcowa związana jest z uczeniem się poprzez wykorzystanie doświadczenia zdobytego w trakcie realizacji procesu dostarczania usług, a szczególnie akcentowane jest podjęcie działań przystosowujących do zmiany.

W modelu wyróżniono także elementy organizacyjne, koordynujące realizację procesu *outsourcingu* w organizacji.

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 że firma ma 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. Dojrzałe 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, Kumar, Mahendra *et al.*, 2001, s. 36]. Istotną kwestią stanowi też formalizowanie procedur i przestrzeganie zbioru dobrych praktyk stosownych dla danego poziomu. Na tym etapie organizacja sprawuje też podstawową kontrolę nad projektami; planuje, zarządza nimi i osiąga rezultaty, realizując procesy w sposób powtarzalny



Rys. 1. Model dojrzałości zarządzania outsourcingiem

Źródło: opracowanie własne na podstawie [HAMBLEN 2002, s. 48; HYDER, KUMAR, MAHENDRA *et al.*, 2001, s. 5].

- wydajnie i skutecznie. Trudności pojawiają się wraz z nowymi problemami, które wymagają sprawnego reagowania na zmiany [Power, Desouza, Bonifazi, 2006, s. 222].

Poziom trzeci zorientowany jest na wypracowanie 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 wypracowane są narzędzia kontroli współpracy *outsourcingowej* w postaci miar i wskaźników, dzięki którym dąży się do minimalizowania ryzyka niepowodzenia we współpracy [Hyder, Kumar, Mahendra *et al.*, 2001, s. 38–39].

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 doskonaleni się realizowane procesy poprzez wprowadzanie innowacyjnych rozwiązań i wykorzystuje poprzednie doświadczenia (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.

Model dojrzałości współpracy w *outsourcingu* – rozwiązanie europejskie

Model dojrzałości współpracy w *outsourcingu* ukazuje fazy rozwoju relacji w ramach współpracy *outsourcingowej*. Przeznaczony jest zarówno dla zleceniodawców, jak i *vendorów outsourcingu*. Struktura modelu obejmuje trzy poziomy odzwierciedlające stopień zaawansowania współpracy.

Etap I – kosztowy – zorientowany jest na maksymalizowanie korzyści ekonomicznych, minimalizowanie kosztów transakcyjnych, wysoką efektywność kontraktu, wypracowanie podstawowych zasad współpracy i sprawny podział pracy w ramach współpracy *vendor*a i zleceniodawcy.

Etap II – zasobowy – skoncentrowany został na wykorzystaniu zasobów oferowanych przez *vendor*a oraz poszukiwaniu innowacji dzięki jego specyficznym umiejętnościom. Wykorzystanie zasobów *vendor*a nie jest jedyną charakterystyką tego etapu. Akcentuje się również doskonalenie organizacji klienta poprzez skupienie na wykorzystaniu wewnętrznych zasobów oraz zidentyfikowanie i rozwijanie kluczowych kompetencji w warunkach posiadanych zdolności (umiejętności) i możliwości. Generowanie wartości potencjału współpracy *outsourcingowej*

dotyczy kwestii związanych z: ● charakterystyką klienta i zrozumieniem specyfiki jego działalności ● określeniem zasad współpracy oraz ● zaakcentowaniem umiejętności *vendor*a, atrakcyjnych dla klienta i gwarantujących wymierne korzyści. Ponadto *vendor* powinien mieć też szczególne kompetencje, zapewniające klientowi wzrost produktywności i redukcję kosztów, do których zalicza się: ● rozwój personelu w zakresie realizacji funkcji powierzonej przez zleceniodawcę ● metodycznie rozwinięty i rozpowszechniony cykl postępowania w ramach działań *outsourcingowych* oraz ● umiejętność zarządzania relacjami z klientem.

Etap III – partnerski – skoncentrowany jest na doskonaleniu relacji partnerskiej, której zasady utrwalane są w trakcie współpracy. W ramach tego etapu akcentuje się też doskonalenie wzajemnych relacji, wymianę doświadczeń i zaspokajanie oczekiwań poszczególnych grup interesariuszy. Ogólnie przyjmuje się, że współpraca partnerska powinna opierać się na zaufaniu, wzajemnym zrozumieniu, elastyczności, kooperacji, wspólnej realizacji celów i wspólnym rozwiązywaniu problemów. W zależności od stopnia zaawansowania współpracy rodzaje korzyści i ich istota ulegają zmianie. Jeśli na etapie pierwszym najistotniejsza jest redukcja kosztów i bieżące korzyści operacyjne, to w ramach etapu drugiego wykorzystanie zasobów *vendor*a pozwala skoncentrować się na wdrażaniu innowacyjnych rozwiązań technologicznych. Etap trzeci to wzajemne czerpanie korzyści ze współpracy poprzez skoncentrowanie się na realizacji wspólnych celów.

Autorzy modelu dokonali charakterystyki kluczowych elementów, do których zaliczyli: ● korzyści ekonomiczne ● podstawowe (główne) transakcje ● warunki (kompletność) kontraktu ● kontrolę zachowania *vendor*a ● podział pracy ● zarządzanie kluczowymi kompetencjami ● wykorzystanie zasobów *vendor*a ● kształtowanie relacji partnerskich ● wykorzystanie współpracy ● zmiany społeczne ● zarządzanie interesariuszami w zakresie rozwoju współpracy na poszczególnych etapach dojrzałości współpracy. Szczegółową charakterystykę czynników odzwierciedlających osiągnięty poziom dojrzałości zawiera tabela 1.

Uwagi końcowe

Gwałtowny rozwój globalizacji, a w szczególności zmiana oblicza *outsourcingu*, niewątpliwie przyczyniły się do upowszechnienia sformalizowanych narzędzi w ocenie współpracy *outsourcingowej*. Model dojrzałości zarządzania *outsourcingiem*, wykorzystywany przez praktyków indyjskich, przeznaczony w szczególności dla *vendorów outsourcingu* ma charakter standardu, co związane jest z istotnym sformalizowaniem zasad i wytycznych dotyczących osiągania poszczególnych etapów dojrzałości. Jego mocną stroną jest akcentowanie doskonalenia elementów organizacyjnych, wnoszących wkład w kształtowanie, zarządzanie i rozwój relacji we współpracy *outsourcingowej*. 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

Tab. 1. Etapowa charakterystyka modelu dojrzałości współpracy w *outsourcingu*

Kryteria rozwoju współpracy	Etap I – kosztowy	Etap II- zasobowy	Etap III – partnerski
Korzyści ekonomiczne	Redukcja kosztów Bieżące korzyści operacyjne	Efektywność ekonomiczna Innowacje technologiczne	Korzyści biznesowe Wspólne cele
Podstawowe (główne) transakcje	Przekazanie infrastruktury (funkcji pomocniczych)	Wykorzystanie zasobów <i>vendor</i> i przekazanie mu aplikacji biznesowych	Wspólne inwestowanie
Warunki (kompletność) kontraktu	Specyfikowanie zobowiązań na poziomie realizacji usług	Identyfikowanie kluczowych kompetencji klienta Ocena krytyczna projektu Dostęp do zasobów <i>vendor</i>	Ustalanie zasad podziału zysku Zmiany personalne
Kontrola zachowania <i>vendor</i>	Kontrola realizacji usługi zgodnie z przyjętymi kryteriami oceny współpracy – operacjonalizacja mierników	Doskonalenie współpracy Doskonalenie jakości usług	Podejmowanie strategicznych decyzji odnośnie do współpracy
Podział pracy	Uszczegółowiony w kontrakcie	Zorientowany na doskonalenie poziomu jakości usług	Zorientowany na poszukiwanie innowacji
Zarządzanie kluczowymi kompetencjami	Definiowanie przez klienta wymagań technologicznych i oczekiwań biznesowych	Przekazanie zasobów strategicznych	Wspólny rozwój i doskonalenie realizowanych procesów biznesowych
Wykorzystanie zasobów <i>vendor</i>	Doskonalenie działalności	Innowacje technologiczne	Wzajemne doskonalenie zdolności, kompetencji i metod działania
Kształtowanie relacji partnerskich	Zorientowanie na kontakt z klientem	Zorientowanie na kwestie utrzymania odpowiedniego poziomu jakości usług przy relatywnie najniższych kosztach	Zorientowanie na zapewnienie zasobów niezbędnych do realizacji zadania
Wykorzystanie współpracy	Przekazanie informacji niezbędnych do współpracy	Wspólne planowanie	Wzajemna wymiana zasad ułatwiających współpracę
Zmiany społeczne	Niskie	Średnie	Wysokie
Zarządzanie interesariuszami	Priorytetowe akcentowanie korzyści ekonomicznych	Rozpoznanie poszczególnych grup interesariuszy	Bilansowanie interesów

Źródło: opracowanie własne na podstawie [GOTTSCHALK, SOLLI-SAETHER, 2006, s. 206].

efektywnego systemu komunikowania z klientami i zarządzanie relacjami z klientem. Kształtowanie poziomu kompetencji pracowników oraz proces organizacyjnego uczenia się stanowi o przewadze konkurencyjnej w kontekście globalnym. 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 [Hyder, Kumar, Mahendra *et al.*, 2001, s. 42]. Istotę modelu stanowi wdrażanie rekomendo-

wanych najlepszych praktyk umożliwiających zdobywanie kolejnych poziomów dojrzałości.

Model dojrzałości współpracy w *outsourcingu* nie jest narzędziem sformalizowanym, ale wskazuje zarówno zleceniodawcy, jak i *vendorowi* istotę poszczególnych etapów rozwoju. Ich akceptowanie przez partnerów pozwala osiągać korzyści o charakterze strategicznym, a co najistotniejsze, gwarantuje wzajemne zrozumienie oraz unikanie konfliktów i niepowodzeń.

Istotny atut rozwiązania europejskiego dotyczy akcentowania rozwoju i zasad współpracy przez partnerów. Autorzy modelu, wśród kluczowych elementów wyznaczających osiągnięty poziom dojrzałości organizacyjnej, wyróżnili zarządzanie kluczowymi kompetencjami. Zgodnie z założeniami proponowanego podejścia, weryfikacja praktyczna modelu wykazała, że firmy zlecające w ramach współpracy dokonują transferu zasobów IT oraz własnych pracowników do firmy *vendor*. Rozwiązanie takie jest korzystne zarówno dla *vendor*, który pozyskuje dodatkowe zasoby, jak również dla zleceniodawcy, którego pracownik, wracając do własnej firmy,

wnosi dodatkowe, zdobyte u *vendor* doświadczenie i umiejętności. Ryzyko takiego rozwiązania pojawia się wówczas, gdy pracownik odchodzi z firmy, co wiąże się z utratą kluczowych kompetencji [Gottschalk, Solli-Saether, 2006, s. 208].

Współcześnie indyjscy *vendorzy outsourcingu* 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]. Wskazując na priorytety opisywanych modeli, można stwierdzić, że współczesne uwarunkowania wymagają uporządkowanych wzorców postępowania w ramach współpracy outsourcingowej, co świadczy o praktycznej użyteczności modeli, jak również może stanowić istotny atut w zdobywaniu przewagi konkurencyjnej.

dr Angelika Wodecka-Hyjek
Katedra Metod Organizacji i Zarządzania
Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie

BIBLIOGRAFIA

- [1] CORBETT M.F., *The Outsourcing Revolution*, Dearborn Trade Publishing, A Kaplan Professional Company 2004.
- [2] GOTTSCHALK P., SOLLI-SAETHER H., *Maturity Model for IT Outsourcing Relationships*, „Industrial Management & Data Systems” 2006, vol. 106, no 2.
- [3] HAMBLEN M., *Sizing up Outsourcers*, „Computerworld” 2002, August 26.
- [4] 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, Pittsburg 2001, November 19, <http://reports-archive.adm.cs.cmu.edu/anon/2001/CMU-CS-01-162.pdf> [data odczytu: 30.05.2010].
- [5] KLINCEWICZ K., *Indyjski model offshoringu. Wnioski dla Polski*, w: *Globalizacja usług. Outsourcing, offshoring i shared services center*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- [6] POWER M.J., DESOUZA K.C., BONIFAZI C., *Outsourcing. Podręcznik sprawdzonych praktyk*, MT Biznes, Warszawa 2008.
- [7] RYBIŃSKI K., *Outsourcing i offshoring usług. Siatka pojęć, trendy i bariery rozwojowe*, w: *Globalizacja usług. Outsourcing, offshoring i shared services center*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.

Summary

The aim of the paper is to present the concept of Maturity Models in outsourcing as the tool of evaluation and improvement vendor's and customer's organizations. At the beginning there are listed advantages and threats of using business strategy based on outsourcing, especially concerning of the changes determined by globalization process and global crisis. The main part of the paper is focused on characterizing the essence, phases, organizational elements and levels of Maturity Models in outsourcing. The final part of the article is describes dimensions and domains where Maturity Models in outsourcing are used.