
WYBRANE PROBLEMY INŻYNIERSKIE

NUMER 2

INSTYTUT AUTOMATYZACJI PROCESÓW TECHNOLOGICZNYCH
I ZINTEGROWANYCH SYSTEMÓW WYTWARZANIA

Łukasz ŚWIĘTEK*, Ireneusz WIĘCKOWSKI

Uniwersytet Śląski w Katowicach, Szkoła Zarządzania,
41-500 Chorzów, ul. 75 Pułku Piechoty 1

* lukanus1980@o2.pl

MIEJSCE JAKOŚCI WŚRÓD DETERMINANT ZASTOSOWANIA OUTSOURCINGU

*„Jeżeli jest coś, czego nie potrafimy zrobić wydajniej,
taniej i lepiej niż nasi konkurenci, nie ma sensu,
żebyśmy to robili. Powinniśmy zatrudnić do wykonania
tej pracy kogoś, kto robi to lepiej”*

Henry Ford

Streszczenie: Celem artykułu jest ukazanie korzyści płynących z zastosowania narzędzia, jakim jest outsourcing, a w szczególności przybliżenie możliwości, jakie stwarza dla budowania pożądanej jakości świadczonych usług bądź oferowanych produktów. Kluczowe w tej materii jest umiejętne zawarcie w treści kontraktu outsourcingowego zagadnienia jakości jak również wybór właściwego rodzaju outsourcingu.

1. Wstęp

Postępujące procesy globalizacji, z którymi w parze podąża dynamiczny rozwój technologiczny, wsparty tendencją umiędzynarodowienia praktyk biznesowych, otwały przed przedsiębiorstwami dostęp do nowych rynków pracy, niejednokrotnie dużo tańszych.

Korzystanie z tanich zasobów siły roboczej pozwoliło obniżyć koszty związane z działalnością. W związku z dużą dynamiką przenoszenia zakładów produkcyjnych do miejsc, gdzie wydatki na pracę są niższe, nastąpiła konieczność poszukiwania nowych, poza-kosztowych, zmiennych, które przyczynią się do utrzymania dotychczasowej pozycji rynkowej bądź stworzą przesłanki budowania przewagi konkurencyjnej. Jedną ze zmiennych, na którą można oddziaływać, jest jakość. Trzeba bowiem zauważyć, że często obniżce kosztów związanych z pozyskiwaniem tańszych zasobów pracy towarzyszy spadek jakości.

W aktualnych realiach gospodarczych związanych z kurczeniem się rynku zbytu, nasilającą się walką konkurencyjną, menadżerowie w większym stopniu powinni skupić swoją optykę na działaniach ukierunkowanych w stronę podniesienia jakości. Jedną z dróg prowadzącą do osiągnięcia tego celu jest wykorzystanie narzędzia, jakie stanowi outsourcing.

2. Pojęcie outsourcingu oraz korzyści płynące z jego zastosowania

Według aktualnej literatury przedmiotu pod pojęciem outsourcingu należy rozumieć dowolnego rodzaju umowę zawartą pomiędzy przedsiębiorstwem inwestycyjnym i dostawcą usług, na której podstawie dostawca wykonuje pracę, usługę lub działalność, która w innym przypadku zostałaby wykonana przez samo przedsiębiorstwo inwestycyjne¹.

Wielu badaczy, szukając początku dzisiejszego definiowania terminu outsourcing odnosi się do słów sformułowanych przez Henry'ego Forda. Ten dziewiętnastowieczny twórca potęgi motoryzacyjnej w przytoczonej formule uwypuklił dwie istotne korzyści związane z wydzieleniem funkcji z obszaru przedsiębiorstwa i powierzenia ich do wykonania podmiotom zewnętrznym, jakim są obniżka kosztów oraz podniesienie poziomu jakości delegowanego obszaru. Ekspert z obszaru outsourcingu poza wymiennymi na wstępie tekstu korzyściami, rozszerzają ten katalog, dodatkowo wskazując na:

- usprawnienie wewnętrznych procesów zarządzania przedsiębiorstwem,
- zwiększenie konkurencyjności podmiotu na rynku,
- możliwość korzystania z wiedzy i doświadczeń innych firm bez ponoszenia kosztów utrzymania własnego specjalistycznego personelu,
- uzyskanie dostępu do obszernej, wysoko wyspecjalizowanej i popartej doświadczeniem wiedzy praktyków.

Ponadto, w ten sposób przedsiębiorstwo może obniżyć stałe koszty działalności, związane z kosztami zatrudnienia, a przede wszystkim systematycznego szkolenia pracowników. Nie ponosi też kosztów rekrutacji kadr, a w razie rozwiązania umowy o pracę - wypłaty odprawy. Korzystając z usług zewnętrznych, ponosi tylko koszty związane z wykonaniem zadań określonych w umowie.

Dzięki powierzeniu realizacji zadań i funkcji pomocniczych firmie outsourcingowej kadra kierownicza ma możliwość skoncentrowania się na kluczowych dla biznesu zadaniach przedsiębiorstwa. Uwalniając kierownictwo od części obowiązków związanych z poznawaniem zagadnień specjalistycznych i korzystając z profesjonalnego doradztwa, osiąga się znacznie większą efektywność w zarządzaniu przedsiębiorstwem².

W literaturze przedmiotu oprócz powyższej typologii wskazano dodatkowo na korzyści w postaci „efektów dźwigni” towarzyszące zastosowaniu outsourcingu. Należą do nich:

- przyspieszenie zmian dzięki uwydatnieniu potrzeby udoskonaleń w innych działach firmy,
- zachęta, pomoc i wsparcie dla innych inicjatyw, tj. wdrożenie technologii informacyjnych, modelowanie procesów biznesowych, reeinginiering,
- zapoczątkowanie lub symulowanie zmian w kulturze organizacji dzięki uświadomieniu pracownikom nowych możliwości świadczenia usług i otwarcia na nie,
- zachęcenie do krytycznej analizy ekonomicznej wobec wymogu dokumentacji procesów biznesowych i ich kosztów,

¹ A. Krasulski: Outsourcing danych osobowych w działalności przedsiębiorstw. Warszawa 2010, s. 17.

² E. Szczepankiewicz: Audyt wewnętrzny własny czy na zasadach outsourcingu. „Biuletyn Rachunkowości” 15.04.2008 r., nr 8, s. 53.

- w razie sukcesu dostarczenie mocnych argumentów na rzecz wprowadzenia outsourcingu w innych działach firmy,
- ożywienie firmy, dzięki przekształceniu mało kreatywnych niekiedy obszarów funkcjonalnych w dynamiczne działy, których sukcesy zachęcają do konkurencji wewnątrz firmy i są źródłem satysfakcji³.

3. Przyczyny zastosowania rozwiązań outsourcingowych

Cenne są informacje płynące z badań dotyczących przyczyn powierzenia części zadań lub funkcji wyspecjalizowanym w konkretnym segmencie podmiotom.

W dalszym ciągu za główny powód korzystania z outsourcingu wskazuje się obniżenie kosztów działalności. Stan ten może wynikać z faktu, że ta zmienna jest najłatwiejsza do zaobserwowania w dokumentach finansowych. Znaczenie trudniej zidentyfikować pozytywny wpływ wydzielenia zewnętrznego na jakość. Nie dokonuje się go tylko i wyłącznie na podstawie rachunku ekonomicznego ale ocena jakości zdeterminowana jest wyrażeniem opinii w przedmiotowej sprawie przez rynek, który albo zaakceptuje oferowaną jakość albo ją odrzuci.

Aspekt jakościowy ujawnia się w dłuższym horyzoncie czasowym i ma charakter bardziej niematerialny w porównaniu do kosztowego aspektu delegowania pracy poza firmę. Kolejna „trudność” odnosząca się do zagadnienia jakości przy projektach outsourcingowych związana jest z jednoznacznym sformułowaniem kontraktu outsourcingowego. Za jakość odpowiedzialny jest nie tylko dostawca usługi outsourcingowej, ale także klient – podmiot zamawiający ją. W trakcie toczących się negocjacji i uzgadniania treści kontraktu to klient musi jasno i czytelnie przedstawić swoje oczekiwania względem dostarczanej przez kontrahenta usługi. Oczekiwania te nie powinny ograniczać się do kwestii ceny, terminu – składników bardzo istotnych - ale swoim zakresem uwzględniać muszą także wspomniany kontekst jakościowy. Dzięki temu prawdopodobieństwo sukcesu projektu w sposób znaczący wzrasta, a jednocześnie minimalizuje się ryzyko związane z trudnością kształtowania wzajemnych relacji.

W tym miejscu rodzi się pytanie, jak dogłębnie ma być położony akcent na problem jakości w treści kontraktu? Z jednej strony precyzyjnie i szczegółowo opisane oczekiwania klienta w tym względzie stanowią zabezpieczenie uzyskania tego, czego się oczekuje, a jednocześnie są podstawą dla ewentualnych roszczeń względem dostawcy, z drugiej jednak strony taki sposób konstrukcji treści umowy outsourcingowej stanowi dla wykonawcy swoistą barierę uniemożliwiającą mu wyjście poza narzucony przez klienta schemat i stworzenie dodatkowej jakości. Problem ten nie pozostaje bez znaczenia dla istoty projektu outsourcingowego, przed którym stawiane są szersze zadania niż tylko te sformułowane przez Forda, a wyrażone na wstępie artykułu.

Uwzględnienie w treści kontraktu problematyki jakości to wyraz próby wyjścia ponad ramy postrzegania outsourcingu tylko w aspekcie redukcji kosztów. To otwarcie pola do tworzenia innowacji, nawiązywania bliższych relacji między podmiotami projektu outsourcingowego, to także otwarcie na przepływ wiedzy i dostęp do najnowszych rozwiązań

³ Ch. L. Gay, J. Essinger: Outsourcing strategiczny: koncepcje, modele i wdrażanie. Kraków 2002 r., s. 18-19.

z danej dziedziny leżących u podstaw tworzenia nowej, oczekiwanej przez klientów jakości, a tym samym przewagi konkurencyjnej firmy.

Bez względu na to, czy przyjmujemy podejście „zamknięcia” dostawcy w ramach kontraktu, czy też pozostawimy mu większą przestrzeń, należy na bieżąco monitorować jakość wykonywanej przez niego pracy.

Błąd szybko wychwycony i niezwłocznie naprawiony nie zagraża sukcesowi, ponieważ marnotrawstwo zasobów jest ograniczone do minimum, a praca, jaką trzeba powtórzyć – marginalna. Jednak błąd zauważony z dużym opóźnieniem wymaga kosztownych korekt i cofnięcia się, a to może poważnie zagrozić całemu przedsięwzięciu⁴.

4. Jakość w kontekście rodzajów outsourcingu

Szukanie kompromisu pomiędzy dookreśleniem zagadnienia jakości w treści kontraktu outsourcingowego, a kreacją dodatkowej jakości zasada się na wyborze konkretnego rodzaju outsourcingu, których typologię przedstawiono w poniższym fragmencie artykułu:

Zlecenie funkcji. Zlecenie występuje wtedy, gdy angażuje się zewnętrzne firmy do wykonania usług, zadań, które dotąd wykonywał wewnętrzny dział przedsiębiorstwa. Zastosowanie tej koncepcji odbywa się w perspektywie taktyki postępowania firmy. W przeważającej części dotyczy funkcji pomocniczych.

Outsourcing usług. Aby zdecydować, czy wybiera się outsourcing, czy zwykłe zlecenie, należy najpierw określić, co chce się osiągnąć. Wybierając outsourcing, trzeba się skupić na sprecyzowaniu wymagań i miar wyników, które będą obowiązywać dostawcę, na przykład kryteria jakościowe lub kryteria kosztowe.

Co-sourcing. Jest to kontrakt, w którym odbiorca zapewnia własnych pracowników w celu wykonania usługi, ale nie są oni przenoszeni na stałe. Zastosowanie tej koncepcji outsourcingu wywołuje u pracowników poczucie bezpieczeństwa. Pokazuje pracownikom, że w przypadku sytuacji kryzysowej pracodawca stara się zapewnić im pracę.

Koncepcja oparta na udziale w korzyściach. W koncepcji udziału w korzyściach obie strony, dostawca i odbiorca usług, inwestują w outsourcing i dzielą się zyskami. Istota tych relacji polega na tym, że obie firmy uwzględniają pozycję wyjściową i współpracują dla osiągnięcia kluczowych celów. Uzyskane korzyści są dzielone między obie strony. Bardzo interesujące pozostaje definiowanie korzyści dla obydwu partnerów projektu outsourcingowego. Mogą to być korzyści natury ekonomiczno- finansowej, ale także korzyści na przykład wizerunkowo-marketingowe.

Koncepcja /BPO/ Business Process Outsourcing. Koncepcja BPO polega na tym, że dostawca usługi nie tylko odpowiada za przejmowaną funkcję lub proces, ale również projektuje je w taki sposób, aby lepiej wykorzystać istniejące zasoby zlecniodawcy i zleceniobiorcy. Usprawniając proces, tworzy dodatkową wartość dla firmy. Najważniejsze w tej koncepcji jest określenie odpowiedzialności za projektowaną i przejętą funkcję, szczególnie w momencie wystąpienia nieprawidłowości.

⁴ M. J. Power, K. C. Desouza, C. Bonifazi: Outsourcing. Podręcznik sprawdzonych praktyk. Warszawa 2008 s. 178

Koncepcja Contracting Out. Contracting out to zakup towarów lub usług od zewnętrznego dostawcy, w tym przypadku kupujący kontroluje proces wytworzenia danej usługi lub towaru. Innymi słowy, wyraźnie określa, co chce otrzymać i jak to ma być zrobione. Koncepcja ta stanowi podstawę działania firm, które chcą uzyskać wysoką jakość swych produktów i usług.

Koncepcja outsourcingu internetowego. Polega na wykorzystaniu możliwości komunikowania się poprzez Internet. Koncepcja może istnieć autonomicznie, ale może wspomagać przedstawione wyżej koncepcje. Różni się rodzajem relacji pomiędzy pracownikami, reprezentującymi zleceniodawcę i zleceniobiorcę – brak relacji bezpośrednich⁵.

Outsourcing procesów wiedzy - /KPO/ Knowledge Process Outsourcing – strategia oparta na zmieniających się potrzebach firmy i jest kolejnym krokiem, po BPO, w procesie rozwoju outsourcingu jako metody biznesowej. KPO nie dotyczy ściśle samych procesów. W tym modelu wysoko wykwalifikowani pracownicy umysłowi (knowledge workers) dostarczają klientom wiedzy potrzebnej do podjęcia konkretnej decyzji albo uzyskania odpowiedniej perspektywy przy analizie rynku⁶.

Wyżej przywołane rozwiązania rozpatrywane w kontekście podjętej problematyki jakości wymagają indywidualnego podejścia. W przypadku zlecenia można przyjąć, że stopień skonkretyzowania w treści kontraktu outsourcingowego pożądanej jakości będzie bardzo wysoki, wyrażający się w przygotowaniu i przekazaniu dokładnej specyfikacji oraz porównaniu otrzymanego rezultatu z treścią kontraktu. Tego typu rozwiązanie stosowane jest np. przez firmę Nike która zleca produkcję swoich wyrobów do krajów Dalekiego Wschodu, precyzyjnie definiując swoje oczekiwania w tej materii. Sytuacja ta wynika z faktu, że przedmiotem tego rodzaju outsourcingu są czynności proste, nie wymagające specjalistycznej wiedzy czy fachowych umiejętności.

W zupełnie innym położeniu będą podmioty uczestniczące w projektach outsourcingowych typu BPO lub KPO. Trudność ujawnia się w rodzaju świadczonej usługi, która jest bardziej niematerialna w stosunku do zlecenia zewnętrznego. W przypadku KPO przedmiotem usługi outsourcingowej są prace, rozwiązania koncepcyjne, mające najczęściej charakter niematerialny, stąd trudno określić oczekiwaną jakość. Trudność ta spotęgowana jest faktem, że zlecając funkcję na zewnątrz, powierza się ją specjalistom z danej dziedziny, potrafiącym wykorzystać posiadany potencjał na znacznie większym poziomie jakościowym, niejednokrotnie niedostępnym dla podmiotu delegującego daną funkcję.

Swoją specyfikę, w odniesieniu do zagadnienia jakości, posiada także rozwiązanie związane z wykorzystaniem outsourcingu internetowego. Powszechny dostęp do łącz internetowych sprawia, że poszerza się krąg potencjalnych dostawców usług outsourcingowych, istnieje więc możliwość nawiązania współpracy z tym, który gwarantuje najwyższą jakość świadczeń, pokonując barierę przestrzeni. Umiejętne korzystanie z nowoczesnych technologii dodatkowo wpływa na możliwość dostępu do informacji na temat jakości oferowanych przez kontrahentów usług lub produktów, jak również na poziom komunikowania się i bieżącego monitorowania jakości wykonywanej przez dostawcę pracy.

⁵ J. Foltys: Wybrane aspekty zastosowania outsourcingu w logistyce firm, w tym dla sektora MSP. „Logistyka” nr 4-5, 2009, s. 4-5

⁶ [Http://www.outsourcing.com.pl/9294,wiedza_z_zewnatrz.html](http://www.outsourcing.com.pl/9294,wiedza_z_zewnatrz.html)

Zagrożeniem dla jakości może wynikać z braku doświadczeń i utartych kanonów zarządzania relacjami outsourcingowymi opartymi na stosowaniu najnowszych technologii.

5. Podsumowanie

W artykule podjęto tematykę związaną z wykorzystaniem narzędzia, jakim jest outsourcing dla uzyskania pożądaných rezultatów jakościowych. Zastosowanie outsourcingu postrzegane jest przez podmioty gospodarcze przez pryzmat redukcji kosztów. Trzeba w tym miejscu zaznaczyć, że jest to niepełny sposób percepcji. Wybór odpowiedniego rodzaju outsourcingu w połączeniu z właściwie skonstruowaną treścią kontraktu outsourcingowego może zaowocować także, poza wspomnianym aspektem kosztowym, powstaniem nowej jakości.

Literatura

1. Foltys J.: Wieloaspektowy model outsourcingu na przykładzie sektora hutnictwa żelaza i stali. Katowice: Wyd. U. Śl., 2007,
2. Gay Ch. L., Essinger J.: Outsourcing strategiczny: koncepcje, modele i wdrażanie. Kraków: Wydawnictwo OE, 2002,
3. Krasulski A.: Outsourcing danych osobowych w działalności przedsiębiorstw. Warszawa: LexisNexis, 2010,
4. Power M. J., Desourza K. C., Bonifazi C.: Outsourcing. Podręcznik sprawdzonych praktyk. Warszawa. Wydawnictwo MTBiznes, 2008,
5. Foltys J.: Wybrane aspekty zastosowania outsourcingu w logistyce firm, w tym dla sektora MSP „Logistyka” 2009 nr 4, s.4-5,
6. Szczepankiewicz E.: Audyt wewnętrzny własny czy na zasadach outsourcingu „Biuletyn Rachunkowości” 2008, nr 8, s. 53,
7. http://www.outsourcing.com.pl/9294,wiedza_z_zewnatrz.html

THE PLACE OF QUALITY AMONG DETERMINE OF OUTSOURCING APPLICATION

Abstract: Main aim of article is to show benefits from outsourcing, mainly profits of outsourcing for creating of desirable value services or products quality. Crucial in this area is inclusion of outsourced contract in context of quality issue and choice of correct type of outsourcing.