

Mateusz Gołba

Zarządzanie wiedzą w outsourcingu usług informatycznych

Ekonomiczne Problemy Usług nr 46, 59-67

2009

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

MATEUSZ GOŁBA*

ZARZĄDZANIE WIEDZĄ W OUTSOURCINGU USŁUG INFORMATYCZNYCH

Wiedza stała się głównym zasobem ekonomicznym
i najważniejszym – a nawet może jedynym –
źródłem przewagi konkurencyjnej¹.

Kryzys a popularność outsourcingu

Jednym z niewielu pozytywnych skutków kryzysu gospodarczego, który od dłuższego czasu obserwujemy zarówno w kraju, jak i na świecie, jest ciągle rosnący popyt na usługi outsourcingu. Według ekspertów firmy Equaterra, którzy przeanalizowali odpowiedzi przedstawicieli firm analitycznych i dostawców usług outsourcingowych – m.in. Accenture, Atos Origin, Capgemini, IBM, Infosys i Wipro – zwiększony popyt na tego typu usługi odnotował prawie co drugi dostawca. Największym zainteresowaniem cieszą się usługi z zakresu BPO (outsourcing procesów biznesowych). Wzrost zainteresowania odczuło 58% badanych firm. Na drugim miejscu znalazły się usługi outsourcingu obsługi IT (wsparcie techniczne). Wśród badanych firm prawie połowa (49%) wskazała na zwiększony popyt w tym obszarze². Wyniki te znajdują potwierdzenie w badaniach przeprowadzonych w październiku 2008 r. przez agencję IPSOS na zlecenie ArchiDoc³. Agencja zbadała ponad 200 polskich firm zatrudniających więcej niż 250 osób. Z badań wynika, że duże polskie firmy najczęściej korzystają z outsourcingu ob-

* Mateusz Gołba – mgr, Studium Doktoranckie, Akademia Ekonomiczna im. Karola Adamieckiego w Katowicach.

¹ P. Drucker, *Zarządzanie w czasach burzliwych*, Nowoczesność, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków–Warszawa 1995, s. 29.

² P. Waszczuk, *Rośnie popyt na outsourcing*, „Computerworld” 2008, nr 10, s. 36.

³ P. Waszczuk, *Rośnie popularność usług outsourcingu w polskich firmach*, tamże, nr 11, s. 24.

sługi informatycznej oraz procesów *backoffice*, a największy wzrost nakładów na outsourcing jest spodziewany w sektorze finansowym oraz branżach budowlanej i energetycznej. Wśród najczęściej wymienianych zalet outsourcingu respondenci wymieniali chęć koncentracji na podstawowej działalności biznesowej, sposób na ograniczenie kosztów oraz ułatwienie dostępu do technologii.

Nie tylko koszty

Bez wątplenia spadek wartości naszej waluty sprzyja popularności Polski jako kraju do realizacji projektów outsourcingowych. Z opublikowanego w grudniu 2008 r. raportu przygotowanego przez firmę Gartner wynika, że pod względem uwarunkowań mających wpływ na powodzenie inwestycji w outsourcing Polska jest drugim krajem Europy Środkowo-Wschodniej i siódmym w regionie Europy, Bliskiego Wschodu i Afryki. Wśród głównych czynników przemawiających na korzyść Polski wymienia się relatywnie duże możliwości w komunikacji w językach: angielskim, niemieckim i francuskim; kwestie legislacyjne, w tym lokalne prawo własności intelektualnej; oraz uwarunkowania kulturowe. Warto tu jednak podkreślić, że – według ekspertów Gartnera – w wyniku załamania rynków ekonomicznych wzrośnie popyt na usługi nearshoringu, kosztem offshoringu w krajach rozwijających się w największym tempie. Dotychczas, głównie z powodu niskich kosztów pracy, to właśnie w krajach grupy BRIC (Brazylia, Rosja, Indie i Chiny) lokowana była duża część globalnych inwestycji w outsourcing. Zdaniem analityków firmy będą mniej skłonne do podejmowania dodatkowego ryzyka inwestycyjnego związanego m.in. z różnicami kulturowymi i sytuacją gospodarczą w poszczególnych krajach. Według Iana Marriotta, wiceprezesa firmy Gartner, „koszty obsługi poszczególnych procesów najprawdopodobniej pozostaną istotnym czynnikiem w wyborze dostawcy usług outsourcingu. Firmy będą jednak bardziej skłonne do ponoszenia wyższych kosztów w zamian za niższy poziom ryzyka inwestycyjnego. Kluczowe stanie się bowiem zbilansowanie korzyści ekonomicznych i ryzyka inwestycyjnego pod kątem sytuacji ekonomicznej”⁴.

⁴ F. Biscotti, Raport *Eastern Europe IT Market: Country Segmentation*, 2008, <http://www.gartner.com> (czerwiec 2009).

Koncepcja outsourcingu

Biorąc pod uwagę powyższe, warto się zastanowić, jakie narzędzia i standardy stosowane są w tego typu organizacjach dla zapewnienia jak najwyższej jakości obsługi oraz zadowolenia klienta. Zanim jednak przedstawione zostaną konkretne normy i standardy, trzeba wyjaśnić, czym tak naprawdę jest outsourcing. *Outsourcing*⁵ oznacza zastosowanie zasobów znajdujących się pod kontrolą podmiotu zewnętrznego do realizacji własnych celów. Takimi zasobami są zarówno technologia, praca, kapitał, jak i wiedza. Cechą outsourcingu jest to, iż stopień dostępności zasobów determinuje poziom złożoności kontraktu SLA (*Service Level Agreement*) oraz zdefiniowany w nim okres współpracy. Usługi proste i łatwo dostępne (ochrona, prace porządkowe) nie wymagają wielkich nakładów związanych z zawarciem umowy outsourcingowej. Usługi skomplikowane bądź kapitałochłonne, a za takie uznaje się usługi informatyczne, wymagają bardzo precyzyjnych umów, a okres świadczenia outsourcingu wynosi przeciętnie od trzech do pięciu lat. Zwykle taka umowa (kontrakt) składa się z dwóch części⁶:

- 1) postanowień ogólnych i warunków – są to klauzule, które regulują aspekty relacji między nabywcą i dostawcą. Głównie dotyczą one zobowiązań obu stron, praw, prerogatyw, bez sformułowania szczegółów danej usługi;
- 2) załączników w dużej liczbie, często zwanych dodatkami lub harmonogramami – są to oddzielne dokumenty zawierające bardzo drobne szczegóły dotyczące różnego rodzaju odrębnych kwestii. Załączniki te również są prawnie wiążące. Rodzaje ich zależą od natury usługi i uwarunkowań kontraktu. Przeważnie obejmują takie dokumenty, jak szczegóły planu na okres przejściowy, a także zasady sprzedaży i leasingu składników majątkowych oraz charakterystykę świadczonych usług (SLA).

Umowa SLA

Jedną z zasad dla zleceniodawcy (zazwyczaj jest to klient instytucjonalny) jest szczegółowe określenie zakresu usług i sposobu pomiaru ich wykonania. To jedyny sposób, aby zamawiający osiągnął satysfakcjonujący poziom otrzymywanych usług, adekwatny do kosztów, jakie ponosi. Ustalenie zasad pomiaru

⁵ L.R. Dominguez, *The Manager's Step-by-Step Guide to Outsourcing*, McGraw-Hill 2006, s. 14.

⁶ R. Sturm, W. Morris, M. Jander, *Foundations of Service Level Management*, Sams 2000, s. 11.

wykonania usługi bezwzględnie musi się odbyć przed zawarciem umowy outsourcingu. W przypadku outsourcingu usług informatycznych wspomniany zakres usług, jak i sposoby pomiaru ich wykonania, zawiera tzw. kontrakt SLA. W umowie tej jasno precyzuje się zakres odpowiedzialności dostawcy usług oraz konsekwencje, jakie go spotkają w sytuacji, gdy wystąpią znaczne odchylenia od wskaźników umieszczonych w kontrakcie. W ten sposób zleceniodawca przenosi również część odpowiedzialności na dostawcę, ubezpiecza się od ryzyka związanego z korzystaniem z nowych technologii.

Aby jak najlepiej wywiązywać się z podpisanego kontraktu, a zatem dostarczać usługi jak najwyższej jakości oraz utrzymywać jak najwyższy zysk z przedsięwzięcia, dostawca musi posiadać umiejętność dobrego zarządzania dostępnymi zasobami, a w szczególności zasobami ludzkimi, bo to one odgrywają kluczową rolę w tym sektorze usług. Aby tak faktycznie się stało, przedsiębiorca pełniący funkcję dostawcy usług informatycznych musi mieć na uwadze zbiór krytycznych dla jakości dostarczanych usług parametrów opisujących pracę zatrudnionych specjalistów. W przypadku telefonicznego centrum obsługi klienta można wymienić szereg czynników wpływających pośrednio lub bezpośrednio na poziom obsługi klienta, które powinny być sprecyzowane w kontrakcie SLA. Są to m.in.:

1. *First call resolution* (FCR) – zdarzenie rozwiązane przy pierwszym kontakcie. Ostatnie badania pokazały iż żaden inny parametr nie ma takiego wpływu na poziom zadowolenia klienta jak FCR. Według firmy konsultingowej Service Quality Measurement (SQM) poziom zadowolenia klienta spada o 15% wraz z każdym następnym telefonem, jaki musi wykonać, zanim problem zostanie rozwiązany. Badanie wykazało również, iż podniesienie poziomu FCR o 1% wywołuje wzrost zadowolenia klienta również o 1%⁷. Wyższy poziom zadowolenia klienta nie jest jedynym argumentem za tym, aby osiągać jak najwyższy poziom FCR. *Call centers*, które osiągają wysoki poziom FCR, cechują się również:
 - a) niższymi kosztami operacyjnymi. Niski poziom FCR powoduje, iż klienci częściej dzwonią do centrum, za każdym razem korzystając z „darmowych” numerów, za które płaci *call center*;
 - b) większym zadowoleniem pracowników zatrudnionych w *call center*. Presja, jaką niezadowoleni klienci wywierają na pracowników biura, powoduje szybki spadek morale, niski poziom obsługi oraz wysoką fluktuację.

⁷ G. Levin, *Measuring The Things That Matter*, „Callcenter Magazine” 2007, No 3, s. 29.

2. *Service level/response time* – poziom serwisu/czas reakcji.

Service Level oraz *Response Time* to klasyczne już miary leżące u podstaw efektywnego zarządzania *call center*⁸. Bez nich nie byłoby wiadomo, czy i na ile pracownicy *call center* są dostępni dla klientów ani ilu pracowników potrzeba, aby spełnić wymagania klienta wyszczególnione w umowie SLA. *Service level* najczęściej definiowany jest jako X procent kontaktów odebranych w przeciągu Y sekund, np. 80% kontaktów odebranych w przeciągu pierwszych 20 sekund od czasu, gdy klient wybrał numer *call center*. Biorąc pod uwagę fakt, iż dostawca usług outsourcingowych może świadczyć szeroki wachlarz usług na rzecz zleceniodawcy, zdecydowano się na podział zgłaszanych problemów na priorytety, a zarazem czas reakcji ze względu na stopień skomplikowania zdarzenia oraz jego wpływ na funkcjonowanie biznesu. Połączenie *service level* oraz *response time* dają jasną informację na temat zasobów (liczby pracowników) niezbędnych do osiągnięcia wyników zakontraktowanych w umowie z klientem. Analizując te dwie miary, należy patrzeć nie tylko na średnie wartości z całego dnia, ale również na to, jak zmieniają się one w ciągu dnia, a więc na ile stały jest poziom usług oferowanych przez *call center*. Wartości wspomnianych parametrów przekładają się wprost na koszty prowadzenia działalności w ramach umów outsourcingowych. I tak, im krótszy czas, w którym należy przyjąć zgłoszenie od użytkownika (*service level*), tym większą liczbę pracowników gotowych takie zgłoszenie przyjąć musi zapewnić dostawca usług. Im wyższe oczekiwania klienta co do odsetka spraw rozwiązanych przy pierwszym kontakcie (FCR), tym bardziej techniczne i lepiej wyszkolone, a co za tym idzie – droższe zasoby musi zapewnić dostawca usług, aby sprostać oczekiwaniom odbiorcy usług. Zdają sobie z tego sprawę sami odbiorcy, klienci i podczas porównywania ofert potencjalnych dostawców zwracają uwagę nie tylko na koszt całkowity, ale przede wszystkim na wspomniane parametry.

Szansa, której nie możemy zmarnować

Niezależnie od tego, czy nam się to podoba, czy nie, faktem jest, iż w opinii wielu ekspertów to właśnie outsourcing – czy też bardziej ogólnie: sektor usług – jest jednym z głównych kierunków, w którym w najbliższych latach rozwijać się będzie polska gospodarka. Mając na uwadze powyższe, trzeba sobie uświadomić,

⁸ B. Cleveland, *The Measures That Every Successful Call Center Should Have*, tamże, No 4, s. 9.

iz w przeciwieństwie do tradycyjnych sektorów naszej gospodarki, takich jak przemysł czy rolnictwo, sektor usług opiera się w głównym stopniu na wiedzy, a zatem kluczowego znaczenia nabierają odpowiedzi na pytania, jak zarządzać wiedzą oraz w jaki sposób budować przewagę konkurencyjną opartą właśnie na wiedzy.

Wiedza i jej rodzaje

W raporcie OECD znajduje się klasyfikacja, według której wiedza została podzielona na cztery odrębne kategorie sięgające swoimi korzeniami czasów antycznych: *know-what* (wiedzieć co), *know-why* (wiedzieć dlaczego), *know-how* (wiedzieć jak), *know-who* (wiedzieć kto)⁹. Ze względu na miejsce występowania oraz dostępność wyróżniamy¹⁰:

- a) wiedzę formalną/jawną (*explicite knowledge*) – uzewnętrzną – a więc jasno sprecyzowaną i usystematyzowaną. Można ją przedstawić w sposób formalny za pomocą słów, liczb, znaków i symboli – stanowią ją głównie dokumenty, bazy danych i inne rodzaje zapisanych informacji. Jest to każda forma informacji, którą można szczegółowo wyartykułować, skodyfikować, uznać za trwałą i upowszechniać. Charakteryzuje się łatwą dostępnością i możliwością wykorzystania;
- b) wiedzę cichą/ukrytą (*tacit knowledge*), z której istnienia zdajemy sobie sprawę i którą wykorzystujemy w codziennym działaniu, ale nie potrafimy jej do końca określić, a przez to jej formalizacja i przekazywanie innym osobom są bardzo utrudnione. Gromadzi się ona wraz z doświadczeniem w każdym człowieku, a mimo to nie umiemy jej jasno sprecyzować i wyjaśnić.

Praca oparta na wiedzy

Peter Drucker, który jako pierwszy już w 1959 r. w swojej książce *Landmarks of Tomorrow* w miarę precyzyjnie zdefiniował pojęcie „pracownicy wiedzy”, już dekadę później stwierdził, że „w obecnym stuleciu wielkim wyzwaniem dla zarządzających będzie zwiększenie wydajności pracy opartej na wiedzy, podobnie

⁹ K.R. Śliwa, *O organizacjach inteligentnych i rozwiązaniu złożonych problemów zarządzania nimi*, PWE, Warszawa 2001, s. 47.

¹⁰ I. Nanoka, H. Takeuchi, *The Knowledge: Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamic of Innovation*, Oxford University Press, New York 1995, s. 47.

jak w ubiegłym stuleciu było nim zwiększenie wydajności pracy fizycznej¹¹. Na początku obecnego stulecia Thomas H. Davenport wyróżnił ze względu na dwa wymiary – stopień złożoności pracy (związany z samodzielnością interpretowania informacji i podejmowania decyzji) oraz wymagany poziom współpracy – cztery modele pracy opartej na wiedzy¹²:

- a) model transakcyjny (praca rutynowa; formalne zasady, procedury i szkolenia),
- b) model integracyjny (praca systematyczna i powtarzalna; formalne procesy, metody lub standardy; integracja obejmująca różne funkcje),
- c) model kooperacyjny (praca oparta na improwizacji; doświadczenie pracowników pełniących różne funkcje; elastyczny skład zespołów),
- d) model specjalistyczny (praca oparta na samodzielnym podejmowaniu decyzji; duże znaczenie doświadczenia i wiedzy specjalistycznej pracownika; indywidualna wydajność pracownika).

Do pracowników *transakcyjnych* Davenport zaliczył operatorów w telefonicznym centrum obsługi klienta (zarówno outsourcing BPO jak i ITO); do *integracyjnych* – twórców systemów informatycznych; do *kooperacyjnych* – pracowników banku inwestycyjnego, a do *specjalistycznych* – lekarzy.

Dystrybucja wiedzy

Pracownicy transakcyjni, w tym ci pracujący w telefonicznym centrum obsługi klienta, polegają zarówno na wiedzy jawnej, dostępnej poprzez różnego rodzaju systemy informatyczne, jak i własnej (ukrytej), zdobytej przez lata nauki i doświadczenia. Z perspektywy organizacji to właśnie wiedza zdobyta przez pracownika ma największe znaczenie, a jej kodyfikacja i następnie dystrybucja stanowią jedno z największych wyzwań, gdyż trudno jest zmusić kogokolwiek do dzielenia się swoją wiedzą. Nie można bowiem sprawdzić, jaką wiedzę naprawdę posiada dana osoba ani jak dużo wysiłku włożyła w jej zdobycie. Z wielu badań wynika jednak, że pracownicy udostępniający wiedzę osiągają jednak lepsze wyniki od pozostałych¹³. Dystrybucja, czyli udostępnianie wiedzy, to także praca trudna do ustrukturyzowania. O ile ilościowe określenie elementów wejściowych (liczby pozycji w repozytoriach, uczestników grup wymieniających informacje

¹¹ P. Drucker, *The Age of Discontinuity*, Harper & Row, New York 1969, s. 37.

¹² T.H. Davenport, *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Wolters Kluwer, Kraków 2007, s. 35.

¹³ J.N. Cummings, *Work Groups, Structural Diversity, and Knowledge Sharing in a Global Organization*, „Management Science” 50 (2004), No. 3, s. 352–364.

itp.) nie jest trudne, o tyle pomiary naprawdę istotnych aspektów procesu, takich jak rezultaty i ich wartość biznesowa, sprawiają o wiele więcej problemów. W modelu transakcyjnym, w którym nie jest wymagana zaawansowana współpraca ani samodzielne podejmowanie decyzji, najlepiej sprawdzają się technologie automatyzujące transakcje ustrukturyzowane. Przykładem może być system informatyczny Primus Knowledge Solutions, stosowany przez takie firmy, jak Allied Irish Bank, The Boeing Company, CompuCom, EMC, Ericsson Inc., Fujitsu Limited Inc., IBM, HSBC, Orange, Motorola, 3Com, czy T-Mobile¹⁴. System ten, oparty na wyszukiwarce podobnej do tych stosowanych np. przez firmę Google, dostarcza pracownikom potrzebnych informacji na temat problemu, który zgłasza użytkownik. Dodatkowo, poprzez połączenie go z systemem służącym do rejestrowania zdarzeń, np. BMC Remedy EARS¹⁵, pracownik ma każdorazowo obowiązek wskazania procedury, z której korzystał, rozwiązując problem zgłoszony przez użytkownika. W przypadku, gdy pracownik sam znalazł rozwiązanie problemu, ma obowiązek wpisać je do systemu, a informacja ta zostaje od razu przekazana do osoby zarządzającej systemem w celu weryfikacji i podjęcia decyzji o ewentualnym udostępnieniu pozostałym pracownikom. W ten sposób wiedza ukryta staje się wiedzą jawną, z której mogą korzystać pozostali pracownicy organizacji. Aby zwiększyć efektywność tego procesu, można rozważyć liczbę rozwiązań stworzonych, a następnie opublikowanych w bazie wiedzy jako jeden z celów rozwojowych/kryterium oceny pracowników transakcyjnych.

Podsumowanie

Pracownicy transakcyjni, w tym osoby zatrudnione w firmach zajmujących się dostarczaniem usług outsourcingowych, powinni znać przepływ zadań i dysponować wiedzą potrzebną do wykonywania pracy. Rzadko jednak mają czas na korzystanie z zewnętrznych wskazówek lub źródeł informacji. Mogą im w tym pomóc odpowiednie systemy komputerowe (obsługujące np. ustrukturyzowane przepływy pracy lub skrypty), które ułatwiają pracę i dostarczają informacji potrzebnych do jej wykonania, a jednocześnie mierzą produktywność procesów i pracowników. Taka automatyzacja przepływu wiedzy nie zawsze podoba się pracownikom, ale na pewno zwiększa jakość usług dostarczanych przez firmę.

¹⁴ T. Walsh, *Primus Knowledge Solutions Named Best Support Technology Vendor*, ATG, październik 2004, <http://www.atg.com> (czerwiec 2009).

¹⁵ BMC, <http://documents.bmc.com/products/documents/84/67/98467/98467.pdf> (czerwiec 2009).

Streszczenie

W artykule podejmuje się problem zarządzania wiedzą oraz budowania przewagi konkurencyjnej w oparciu o wiedzę w outsourcingu usług informatycznych oraz szeroko pojętym sektorze usług. Autor przedstawia rodzaje wiedzy oraz cztery modele pracy opartej na wiedzy, skupiając się przede wszystkim na modelu transakcyjnym, który według autora jest typowy dla coraz popularniejszych w naszym kraju telefonicznych biur obsługi klienta. Wskazuje również narzędzie, które może w znaczący sposób usprawnić proces kodyfikacji oraz dystrybucji wiedzy w organizacji.

Summary**KNOWLEDGE MANAGEMENT
IN IT OUTSOURCING ORGANIZATIONS**

This paper covers concept of knowledge management and building competitive advantage based on knowledge captured in IT outsourcing type organizations as well as in what is widely considered as service sector. It also presents types of knowledge and how tacit knowledge can be transformed into explicit one and as such distributed amongst all members in the organization.