

Jakość w outsourcingu usług logistycznych

Rozwój sektora usług, w tym usług logistycznych, związany jest ze zmianami zachodzącymi w systemie gospodarczym państw. Elastyczność dochodowa popytu usług jest znacznie większa, niż ma to miejsce w przypadku towarów, co skutkuje między innymi systematycznym wzrostem świadczonych usług. Rynek usług logistycznych od lat rozwija się w kierunku zwiększenia stopnia ich realizacji w ramach outsourcingu definiowanego jako „wyłączenie ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa pewnych funkcji (usług) i przekazanie ich do realizacji wyspecjalizowanym firmom”². Polskojęzycznymi odpowiednikami pojęcia *outsourcing* są terminy: *wydzielenie*, odnoszący się do outsourcingu wewnętrznego lub *wyodrębnienie*, związany z outsourcingiem zewnętrznym³. Istotną kwestią w tym obszarze pozostaje bez wątpienia zapewnienie wymaganej jakości świadczenia usług, która pozostaje gwarantem prawidłowego funkcjonowania organizacji. Jak wynika z corocznych raportów „Third Party Logistic”, zawierających szeroką analizę światowego sektora usług outsourcingowych, najważniejszym problemem we współpracy pomiędzy partnerami outsourcingowymi pozostaje zagadnienie niedotrzymywania jakości dostarczanych usług (w 2006 roku dotyczyło to 51% przedsiębiorstw, natomiast w 2007 roku 46%)⁴. Firmy wskazują tę kwestię jako największy problem rzutujący i zakłócający relacje z kontrahentami zewnętrznymi, oczekując wprowadzenia mechanizmów zapewniających odpowiednią, wysoką jakość usług świadczonych na ich rzecz.

Celem artykułu jest wskazanie roli i znaczenia jakości w outsourcingu usług logistycznych jako kluczowego czynnika we współpracy z partnerem zewnętrznym oraz próba zdefiniowania podstawowych mierników pozwalających na ocenę jakości dostarczanych w ramach outsourcingu usług logistycznych.

Istota usług logistycznych

Świadczenie wszelkiego rodzaju usług, definiowanych jako „działalność polegająca na wykonaniu zadań zleconych przez klienta”⁵, jest nierozdzielnie związane z działalnością logistyczną. W literaturze przedmiotu występuje szereg definicji określających pojmowanie usług w ujęciu logistycznym, któ-

re zasadniczo różnią się między sobą stopniem uszczegółowienia. Jedną z nich określa usługi logistyczne jako „produkt stanowiący zbiór życzeń i oczekiwań klienta”⁶, odzwierciedlając ich istotę, przejawiającą się w jak najpełniejszym, zgodnym z oczekiwaniami, zaspokojeniu potrzeb strony zainteresowanej zakupem danej usługi. Zarządzanie logistyczne usługami, mające na celu spełnienie tych oczekiwań, to natomiast proces planowania i wykonania usługi, z uwzględnieniem analizy potrzeb, możliwości i sposobów świadczenia tych usług, w całym łańcuchu dostaw, od producenta aż do ich konsumenta⁷.

Usługi, czyli zasadniczo niematerialne czynności, oferowane przez jedną stronę w celu zaspokojenia potrzeb drugiej strony bez przeniesienia prawa własności⁸, charakteryzują się przede wszystkim: niematerialnością, nietrwałością, niejednorodnością, symultanicznością, heterogenicznością i komplementarnością.

Podstawowa cecha usług – niematerialność – wynika z braku ich cech fizycznych, skutkując sytuacją organizacyjno – gospodarczą, w której⁹:

- usług nie można magazynować
- usług nie można chronić przez patenty
- usług nie można bezpośrednio pokazywać w ramach aktywizacji sprzedaży
- trudno znaleźć podstawę do kształtowania cen inną, niż ceny usług konkurencyjnych
- trudno poddać próbie i wstępnej ocenie projekt usługi
- często wartość usług jest niemożliwa do oceny przez konsumenta przed jej zakupem.

Istota usługi różni się diametralnie od wyrobu materialnego, ale na podstawie cyklu życia produktów dokonano w przeszłości wyróżnienia etapów związanych z jej realizacją. Charakterystyczne etapy procesu świadczenia usług to¹⁰:

- badanie rynku i potrzeb klientów z zakresu możliwych do zaoferowania usług
- sformułowanie ogólnej oferty usług
- projektowanie procesu wykonania konkretnej zamówionej usługi
- realizacja procesu wykonania usługi

¹ Ppłk dr inż. T. Jałowiec pracuje w Zakładzie Kierowania Procesami Logistycznymi na Wydziale Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej. Artykuł recenzowany (przyp. red.).

² *Słownik wyrazów obcych*, PWN, Warszawa 2004, s. 687.

³ Por. M. Trocki, *Outsourcing – metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, PWE, Warszawa 2001, s. 13; Ch. Siepermann, *Das Outsourcing von Logistikdienstleistungen*, „Das Wirtschaftsstudium” nr 8-9/2002, s. 1049.

⁴ Patrz: 2007 *Third Party Logistic. Results and Findings of the 12th Annual Study* – www.pl.capgemini.com/resources/thought_leadership/thirdparty_logistics_2007/; 2006 *Third Party Logistic. Results and Findings of the 12th Annual Study* – www.sdn.sap.com

⁵ *Słownik języka polskiego* – tom 5, PWN, Warszawa 2007, s. 493.

⁶ *Kompedium wiedzy o logistyce*, pod red. E. Gołembskiej, PWN, Warszawa 2007, s. 235.

⁷ Tamże.

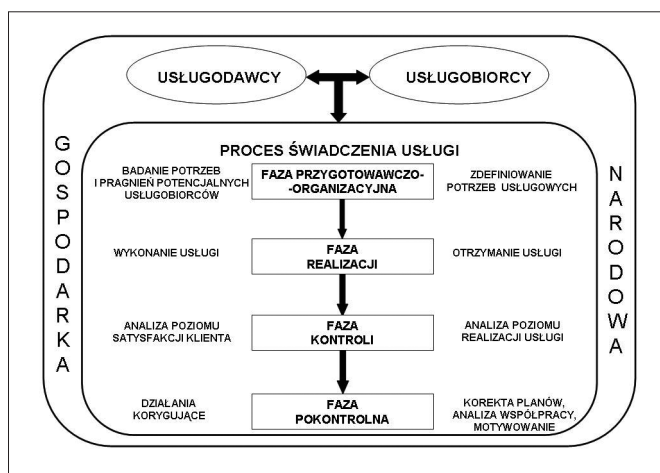
⁸ Por. S. Borkowski, E. Wszendybył, *Jakość i efektywność usług hotelarskich*, PWN, Warszawa 2007, s. 10.

⁹ *Logistyka*, pod red. D. Kisperskiej-Moroń, S. Krzyżaniaka, ILiM, Poznań 2009, s. 214.

¹⁰ R. Knosala i zespół, *Komputerowe wspomaganie zarządzania przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2007, s. 207.

- kontrola wykonania usługi i spełnienia wymagań
- ocena wykonania usługi przez wykonawcę oraz według opinii klienta
- analiza uwag dotyczących wykonania usługi i wprowadzenia korekt do oferty oraz procesu projektowania usługi.

Grupując szczegółowe przedsięwzięcia związane z realizacją usługi logistycznej, możemy w tym zakresie zdefiniować 4 zasadnicze fazy, to jest: fazę przygotowawczą – organizacyjną, fazę realizacji, fazę kontroli oraz fazę pokontrolną. Zjawiska i procesy występujące w ramach poszczególnych faz świadczenia usługi charakteryzują się bezpośrednią zależnością od typu i kondycji gospodarki, w której zachodzą, oddziaływując na jej wszystkich uczestników. Na rysunku 1 przedstawione zostały etapy świadczenia usługi logistycznej wraz z zakresem czynności realizowanych przez usługodawców i usługobiorców.



Rys. 1. Etapy świadczenia usługi logistycznej.
Źródło: opracowanie własne.

Istotne znaczenie w rozważanym obszarze ma bezpośredni kontakt usługodawcy i usługobiorcy, a także niemożliwość jej pomiaru przed wykonaniem oraz ograniczona możliwość wielokrotnych pomiarów po realizacji. Wynika z tego między innymi konieczność precyzyjnego zdefiniowania szczegółowych wymagań dotyczących określonej usługi na etapie przygotowawczo – organizacyjnym oraz dokonanie wyboru właściwego podmiotu, gwarantującego odpowiedni poziom ich realizacji. Szczególnego znaczenia kwestie te nabierają w odniesieniu do usług logistycznych, realizowanych na rzecz przedsiębiorstwa przez podmiot zewnętrzny w ramach outsourcingu.

Outsourcing usług logistycznych

Koncepcja outsourcingu wykorzystywana jest w praktyce gospodarczej od wielu lat, ale jej prawdziwy rozkwit przypada na II połowę XX wieku. Przedsiębiorstwa, dostrzegając korzyści wynikające z realizacji szeregu zadań przez kontrahentów zewnętrznych, decydują się na przekazanie kolejnych obszarów partnerom outsourcingowym. Globalna konkurencja po-

woduje, że na ten rodzaj współpracy decyduje się coraz więcej firm w celu zmniejszenia kosztów, optymalizacji procesów i lepszej koncentracji na podstawowej działalności biznesowej. Do najważniejszych przyczyn stosowania outsourcingu przez przedsiębiorstwa należy zaliczyć¹¹:

- redukcję i kontrolę kosztów operacyjnych
- zwiększenie koncentracji firmy na podstawowej działalności
- uzyskanie dostępu do mocy produkcyjnych najlepszej jakości
- zwolnienie własnych zasobów i wykorzystanie ich do innych celów
- uzyskanie zasobów, którymi organizacja nie dysponuje
- przyspieszenie pojawiania się korzyści wynikających z restrukturyzacji
- uporanie się z funkcją trudną do wykonania lub niemożliwą do kontrolowania
- pozyskanie kapitału
- podział ryzyka
- wpływ gotówki.

Obsługa procesów zarządzania przez specjalistyczne firmy, które mają znacznie większe doświadczenie i potencjał w danym obszarze, prowadzi do optymalizacji i zwiększenia efektywności realizacji zadań. Najważniejsze korzyści z całej gamy zalet, związane z realizacją usług logistycznych w ramach outsourcingu, to¹²:

- poprawa poziomu jakości usług związanych z podstawową działalnością firmy
- możliwość koncentracji sił i środków na zasadniczych funkcjach firmy
- możliwość skoncentrowania się decydentów na zarządzaniu zasadniczymi procesami firmy
- redukcja ilości infrastruktury (zmniejszenie nakładów inwestycyjnych i kosztów bieżącej eksploatacji)
- dostęp do wiedzy i doświadczenia operatorów logistycznych, często liderów rynkowych (osiągnięcie najwyższego poziomu usług w danej dziedzinie).

Usługi outsourcingowe dotyczą zwykle procesów, zadań i funkcji, które nie są zasadnicze w realizacji celów instytucji i gdzie instytucja ta nie buduje własnych kompetencji. Ich determinantem jest zawsze występowanie¹³:

- wartości dostarczonego rozwiązania – ma ona wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstwa, wspiera działalność podstawową firmy, może być krytyczna dla jej funkcjonowania
- długookresowej relacji – wynikająca z minimalizacji ryzyka procesu zmiany oraz długoterminowego zwrotu z inwestycji, wynikającego z kosztów początkowych przedsięwzięcia
- zarządzana lub współzarządzana przez dostawcę – kompetencje wyłącznie operacyjne nie wystarczają do utrzymania przewagi działalności w obsługiwanym fragmencie ze względu na zmienność otoczenia.

Ze względu na podział podmiotów w procesie outsourcingowym, przyjmuje się następującą klasyfikację według stop-

¹¹ Ch. L. Gay, J. Essinger, *Outsourcing strategiczny. Koncepcje, modele i wdrożenie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 16-17.

¹² *Logistyka dystrybucji. Specyfika. Tendencje rozwojowe. Dobre praktyki*, pod. red. K. Rutkowskiego, SGH, Warszawa 2005, s. 91.

¹³ www.instytut-outsourcingu.pl (dostęp: 14.01.2010).

nia złożoności łańcucha wartości oraz zakresu, którego dotyczą¹⁴:

- **usługi proste** – polegają na przekazaniu zadań, które mogą być realizowane w dowolny sposób i należą do grupy funkcji/zadań ubocznych, to znaczy nie mają bezpośredniego wpływu na realizację celów organizacji (na przykład sprzątnięcie, ochrona mienia, dostawa materiałów biurowych itp.)
- **usługi outtaskingu** – polegają na przekazaniu konkretnych aktywności/zadań jako elementu procesu do wykonania podmiotowi zewnętrznemu (na przykład wykonywanie backup-ów oprogramowania, drukowanie dokumentów, zebranie kandydatów na nowych pracowników, usługi telefoniczne, wprowadzanie danych, digitalizacja dokumentów)
- **usługi outsourcingu selektywnego** – polegają głównie na świadczeniu usług dotyczących kompletnych procesów operacyjnych (na przykład hosting aplikacji, proces windykacji, naliczanie wynagrodzeń pracowników, help – desk, obsługa korespondencji przychodzącej, usługi sieciowe, serwery, zarządzanie stacjami roboczymi oraz dostępem i zarządzaniem bazami danych)
- **usługi outsourcingu procesów biznesowych** (BPO – Business Process Outsourcing; BPM – Business Process Management) – usługi przekazania procesów biznesowych do realizacji przez firmę zewnętrzną, które mają charakter strategiczny, gdyż oddziałują na całą organizację, są krytyczne z punktu widzenia prowadzonego biznesu (ale nie stanowią kluczowych kompetencji związanych z podstawową działalnością i przewagą na rynku z nich wynikającą) oraz wspierają realizację jej podstawowych celów (na przykład zarządzanie centrum danych, obsługa finansowo – księgową, obsługa HR (Human Resources – zarządzanie zasobami ludzkimi), zarządzanie flotą, obsługa klienta oraz działań marketingowych, outsourcing kanałów sprzedaży, obsługa call center, zarządzanie programami lojalnościowymi)
- **usługi outsourcingu strategicznego** – dotyczą zwykle całych funkcji realizowanych w korporacji i polegają na zasadniczej zmianie w sposobie realizacji tej funkcji, włączając jej rolę w organizacji, z równoczesnym wydzieleniem istotnych procesów tej funkcji do realizacji przez firmę zewnętrzną (na przykład Outsourcing HR, Outsourcing IT, Outsourcing F&A). Jednym z typów outsourcingu strategicznego jest outsourcing transformacyjny, polegający na przejęciu pełnej odpowiedzialności za cały dział czy departament z jednoczesną restrukturyzacją i przebudowaniem wszystkich operacji i procesów występujących w jego ramach.

Obecnie rynek outsourcingu składa się z trzech segmentów. Pierwszy (BPO) zapewnia zewnętrzne usługi zarządzania i kontroli finansów, księgowości, prowadzenia rozliczeń płacowych i podatkowych, zarządzania procesami zakupów i sprzedaży, HR i rekrutacji, marketingu, audytu i kontroli wewnętrznej oraz zarządzania, kontrolingu sprzedaży i zespołów handlowych. Drugim segmentem jest SSC (Shared Service Center), czyli centra usług wspólnych, które w Polsce tworzone są wewnątrz grupy kapitałowej przedsiębiorstwa, w formie wydzielonego oddziału lub oddzielnej spółki,

ze 100% kapitałem spółki matki, a oferujące usługi dla swojego przedsiębiorstwa oraz dla jego klientów. Trzecim segmentem rynku jest outsourcing usług informacyjnych ITO (Information Technology Outsourcing)¹⁵.

We wszelkich typach operacji związanych z realizacją zleconych usług najbardziej pożądaną wielkością pozostaje atrybut jakości. Monitorowanie i pomiar jakości usług stanowi krytyczny i zbiorowy priorytet organizacji, zapewniając uzyskanie dużej efektywności podejmowanych działań.

Zarządzanie jakością usług logistycznych

Zarządzanie jakością usług logistycznych ma charakter wielowymiarowy i interdyscyplinarny, stawiając przed osobami odpowiedzialnymi za zagwarantowanie wymaganego poziomu świadczenia usług konieczność wszechstronnego i dogłębnego przygotowania. Ewolucja koncepcji zarządzania jakością do współczesnego jej wymiaru przebiegała wieloetapowo. W literaturze przedmiotu można spotkać różne ujęcia historii tego zjawiska, przebiegające od pojedynczych działań, mających na celu zagwarantowanie właściwej jakości wyrobu/usługi, po współczesny, całościowy jej wymiar, definiowany jako komplek-



Rys. 2. Ewolucja zarządzania jakością.

Źródło: J. Łuczak, A. Matuszak-Flejszman, *Metody zarządzania jakością. Kompendium wiedzy*, Quality Progress, Poznań 2007, s. 29.

sowe zarządzanie jakością – TQM (Total Quality Management). Na rysunku 2 przedstawione zostały poziomy ewolucji zarządzania jakością.

Współczesne zarządzanie jakością, czyli planowe i zorganizowane oddziaływanie systemu zarządzającego na procesy, zasoby i jednostki systemu zarządzanego, obejmującego wszelkie aspekty związane ze spełnieniem wymagań jakościowych, obejmuje wszystkie działania związane z: polityką, planowaniem, sterowaniem, zapewnieniem oraz doskonaleniem jakości. Podejmowane w tych obszarach działania należy rozpatrywać w trzech aspektach¹⁶:

- technicznym – badania rynkowe, polityka jakości, techniki regulacji jakości, koordynacja funkcji kształtowania jakości, audyt

¹⁴ Tamże.

¹⁵ P. Stefaniak, *Dobre perspektywy rozwoju usług outsourcingowych w Polsce* – www.wnp.pl (dostęp: 14.01.2010).

¹⁶ E. Skrzypek, *Jakość i efektywność*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2002, s. 73.

- społecznym – nowa postawa kierownictwa przedsiębiorstw, style kierowania, praca w zespołach roboczych, ciągłe szkolenia, klimat otwartości
 - ekonomicznym – koszty jakości i analiza wartości.
- Podjmując działania mające na celu zapewnienie i doskonalenia jakości danej usługi logistycznej, należy pamiętać, że w klasycznym rozumieniu jakość usługi związana jest z¹⁷:
- określeniem stopnia zaspokojenia potrzeb nabywcy
 - sprecyzowaniem poziomu zapewnienia satysfakcji konsumentom
 - zdefiniowaniem zgodności usługi z modelem, wzorcem lub odpowiednio ujętymi wymaganiami
 - określeniem pierwszeństwa danej usługi przed inną usługą w wyniku przeprowadzonych badań porównawczych
 - oznaczeniem dających się wyodrębnić cech usługi.

W literaturze przedmiotu występuje szereg modeli zarządzania jakością, opracowanych przez czołowych propagatorów nowego podejścia do zarządzania i jakości, takich jak: E. Deming, W. A. Stewart, Ph. Crosby, A. V. Feigenbaum, J. Juran, Ch. Grönroos, E. Gummesson, V. Zaithmal, L. Berry, A. Parasuraman, K. Ishikawa. Zaproponowane i opisane przez nich modele znalazły odzwierciedlenie w stosowanych współcześnie w praktyce systemach zapewnienia jakości, opartych na bazie norm serii ISO 9000, powszechnie stosowanych w organizacjach. Aktualna wersja normy obowiązująca w Polsce to PN-EN ISO 9001: 2009, która w 2009 roku zastąpiła PN-EN ISO 9001: 2008, wprowadzając metodą uznania EN ISO 9001: 2008 opublikowaną 15 listopada 2008 roku przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną (ISO – International Organization for Standardization). Norma ISO 9001: 2008 jest podstawą do wdrożenia i certyfikacji Systemu Zarządzania Jakością (SZJ) w instytucjach i organizacjach. Uniwersalna konstrukcja normy, nie zawierająca wymagań dotyczących wyrobu, a wyłącznie wymagania dotyczące systemu zarządzania, pozwala na wdrożenie SZJ zarówno w przedsiębiorstwach produkcyjnych, usługowych, jak i w administracji publicznej.

ISO 9001: 2008 jest w dużej mierze oparta na koncepcji TQM i kieruje się podobnymi zasadami¹⁸:

- koncentracja na kliencie – skupienie się na aktualnych oraz przyszłych potrzebach klienta oraz działania w celu ich zaspokojenia
- przywództwo – kadra kierownicza jest odpowiedzialna za wyznaczenie polityki, celów, strategii i kierunków rozwoju organizacji. Najwyższe kierownictwo odpowiada także za motywowanie i zaangażowanie wszystkich pracowników w rozwój organizacji i stworzenie korzystnych warunków do działania w tym kierunku
- zaangażowanie całej kadry – jedynie pełne zaangażowanie wszystkich pracowników w realizację strategii i celów organizacji pozwala na maksymalne wykorzystanie jej potencjału w celu uzyskania zamierzonych korzyści

- podejście procesowe – wszystkie działania organizacji należy traktować (zarządzać nimi) jako wzajemnie powiązane i oddziałujące między sobą procesy
- podejście systemowe do zarządzania – zidentyfikowanie, zrozumienie i zarządzanie wzajemnie powiązanymi procesami i traktowanie ich jako system (zbiór wzajemnie powiązanych i oddziałujących elementów)
- ciągłe doskonalenie – nieprzerwane, systematyczne działania w celu zwiększenia prawdopodobieństwa wzrostu zadowolenia klienta i innych stron. Nieocenione są tu zalety metod narzucone przez normę (audyt wewnętrzny, działania korygujące i zapobiegawcze, itd.), jak i metody oraz narzędzia, o których norma nie wspomina (Kaizen; 5S – selekcja, systematyka, sprząatanie, standaryzacja, samodyscyplina; Sześć Sigma – Six Sigma, analiza rodzajów i skutków możliwych błędów FMEA – Failure mode and effects analysis, dopasowanie funkcji jakości QFD – Quality Function Deployment)
- oparcie na faktach – w procesie decyzyjnym należy opierać się na sprawdzonych i logicznie przeanalizowanych informacjach
- wzajemne korzystne powiązania z dostawcami – organizacja i jej dostawcy są zależni od siebie. Powiązania między nimi powinny być skonstruowane w ten sposób, aby przynosiły obopólną korzyść. Powinny one pozwalać na niemal błyskawiczne reagowanie w wypadku szybko zmieniającej się sytuacji rynkowej oraz potrzeby klientów. Pozwala to na zwiększenie rentowności organizacji i jej partnerów.

Zarządzanie jakością usług logistycznych uzależnione jest w dużej mierze od indywidualnego charakteru danej usługi, związanego z subiektywną oceną jej jakości, dokonywaną przez usługobiorcę każdorazowo w przypadku korzystania z usługi. Prowadzone analizy poziomu jakości świadczonych usług, na podstawie wypracowanych przez uprzednio wspomnianych naukowców modeli jakościowych z zastosowaniem nowoczesnych narzędzi, pozwalają w znacznej większości przypadków na skuteczne kształtowanie wysokiej jakości relacjach usługodawca – usługobiorca. Jednak, pomimo szeregu działań podejmowanych w ramach kompleksowego zarządzania jakością na rynku usług logistycznych, niejednokrotnie dochodzi do zaburzenia zasad współpracy, będącego wynikiem niewłaściwej jakości świadczonej usługi w łańcuchu logistycznym.

Zapewnienie jakości usług logistycznych podlegających outsourcingowi

Zapewnienie jakości, rozumianej jako „przewidywany stopień jednorodności i niezawodności przy możliwie niskich kosztach oraz dopasowaniu się do wymagań rynku, uwzględniający aspekty technologiczne, ekonomiczne i jakościowe”¹⁹, stanowi priorytet w przypadku realizacji usługi logistycznej w ramach outsourcingu. Ocena nabywanej usługi zależy od oceny umiejętności i kwalifikacji usługodawcy²⁰ jako pośredniego wskaź-

¹⁷ Tamże, s. 18.

¹⁸ www.jakosc.biz/systemy-zarzadzania/iso-9001-2008/iso-9001-2008-wprowadzenie.html (dostęp: 18.01.2010).

¹⁹ Cytuję za W. E. Deming, *Quality, Productivity and Competition Position*, MIT Press, Cambridge, Mass., 1982, [w:] R. Knosala i zespół, *Komputerowe wspomaganie zarządzania przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2007, s. 199.

²⁰ Por. *Logistyka*, pod red. D. Kisperskiej-Moroń, S. Krzyżaniaka..., op. cit., s. 214.

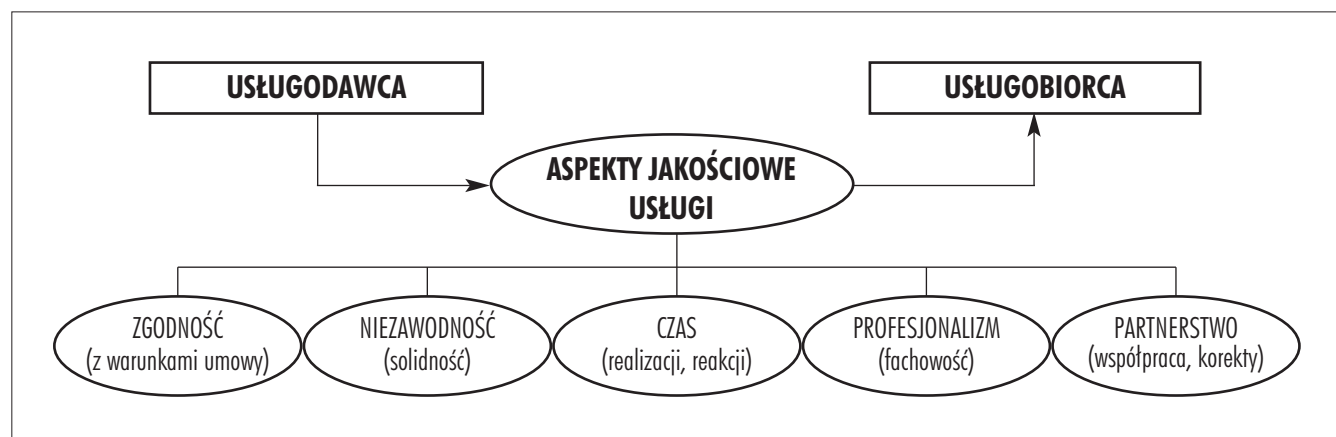
nika jakości przyszłej usługi. Jakość otrzymywanych usług związana jest bezpośrednio z wyborem rzetelnego kontrahenta, który uzależniony jest od dokonania wiarygodnej i dokładnej oceny przyszłego usługodawcy. Typowy sposób postępowania w zakresie oceny kontrahentów polega na analizie danych historycznych i wyliczeniu szeregu wskaźników oceny.

Do charakterystycznych wskaźników, możliwych do przeanalizowania przed rozpoczęciem współpracy, pozwalających na ocenę jakości potencjalnych usług dostarczanych w ramach outsourcingu usług, należy zaliczyć:

- renomę i pozycję firmy na rynku
- posiadanie przez partnera outsourcingowego wdrożonego systemu zarządzania jakością TQM (Total Quality Management), a w przypadku usług związanych z żywnością systemu HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points)
- doświadczenie w realizacji dotychczasowych umów

Istotne znaczenie w procesie zapewnienia jakości usług logistycznych podlegających outsourcingowi mają działania wykonywane przez strony na etapie realizacji usługi. Bardzo ważne znaczenie w tym stadium świadczenia usługi jest sprecyzowanie metodyki pozwalającej na wiarygodną i precyzyjną ocenę jakości danej usługi. Na rysunku 3 przedstawione zostały podstawowe aspekty jakościowe świadczonej usługi.

Na każdym etapie realizacji zadań związanych z kontrakowaniem usług logistycznych pomocne bez wątpienia będą klasyczne teorie zarządzania jakością. Zastosowany z powodzeniem może być w tym obszarze pięciofazowy cykl doskonalenia²¹: zdefiniuj – mierz – analizuj – usprawniaj – kontroluj, oparty na czterofazowym cyklu Deminga PWSD (planuj – wykonaj – sprawdź – działaj). Przyjęcie takiego rozwiąza-

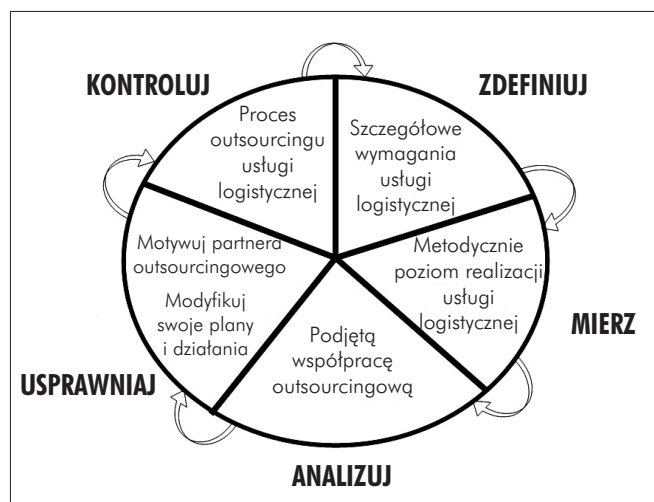


Rys. 3. Podstawowe aspekty jakościowe świadczonej usługi.

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Hamrol, Zarządzanie jakością z przykładami, PWN, Warszawa 2008, s. 22.

- opinie klientów najdłużej współpracujących z potencjalnym usługodawcą
- terminowość realizacji umów w poprzednio zawartych kontraktach
- ocenę poziomu techniczno – technologicznej nowoczesności aktualnie realizowanych usług
- ocenę kondycji finansowej przyszłego partnera outsourcingowego poprzez wgląd do rejestru dłużników i rejestrów sądowych
- organizację systemu szkoleń pracowników zaangażowanych w obsługę outsourcingową poszczególnych usług.

Firmy zainteresowane realizacją usług logistycznych w ramach outsourcingu, przed podpisaniem stosownej umowy nie powinny ograniczyć swoich działań wyłącznie do oceny ww. pośrednich wskaźników potencjalnej jakości przyszłej usługi logistycznej, ale wskazane jest maksymalne jej rozszerzenie, uzyskując kompleksowy obraz przyszłego partnera. Jak wskazują doświadczenia organizacji, które są odbiorcami usług logistycznych świadczonych przez podmioty zewnętrzne, systemowe działania podjęte na etapie rozpoczynania współpracy, przed sfinalizowaniem umowy, pozwalają na uniknięcie szeregu zagrożeń związanych z połączeniem się z niewłaściwym i niekompetentnym usługodawcą.



Rys. 4. Pięciofazowy cykl doskonalenia jakości usług logistycznych świadczonych przez podmioty zewnętrzne. Źródło: opracowanie własne.

nia pozwoli na zarządzanie jakością dostarczanych usług logistycznych poprzez ciągłe ich doskonalenie. Zaproponowany cykl, przyjęty jako element codziennej realizacji usługi logistycznej, pozwala na zmaksymalizowanie stopnia spełnienia oczekiwań usługobiorcy w stosunku do wysiłku usłu-

²¹ J. Łuczak, A. Matuszak-Flejszman, Metody i techniki zarządzania jakością – Kompendium wiedzy, Quality Progress, Poznań 2007, s. 21.

dawcy. Na rysunku 4 przedstawiony został pięciofazowy cykl doskonalenia jakości usług logistycznych świadczonych przez podmioty zewnętrzne.

Opracowana metodyka oceny jakości outsourcingowanej usługi logistycznej powinna bazować na szerokim spektrum metod i technik zarządzania jakością w odniesieniu do poszczególnych faz jej realizacji. Dzięki zbieraniu i analizowaniu danych przy wykorzystaniu narzędzi wspomagających zarządzanie jakością, możliwe będzie zagwarantowanie oczekiwanej jakości usług świadczonych przez podmiot zewnętrzny.

Reasumując, należy podkreślić, że zapewnienie i wyegzekwowanie wymaganej jakości usług logistycznych świadczonych na zasadzie outsourcingu jest bez wątpienia procesem długotrwałym i złożonym, ale priorytetowym w całym systemie logistycznym. Dostępne współcześnie diagramy, metody i techniki zarządzania jakością powinny znaleźć szerokie zastosowanie w obszarze outsourcingu usług logistycznych, przynosząc wymierne korzyści ekonomiczne i organizacyjne, zarówno dla usługodawców jak i usługobiorców. Biorąc pod uwagę, że tylko w 2009 roku wartość przychodów centrów usług biznesowych (BPO i SSC) w Polsce osiągnęła około 2 mld USD²², czyli ponad 6% wartości rynku outsourcingu w Europie, zachodzi konieczność prowadzenia wieloaspektowych badań w zakresie jakości świadczonych usług outsourcingowych, dzięki którym możliwe będą działania pozwalające na wskazanie liderów jakościowych danej branży oraz wypracowanie optymalnej metodologii oceny ich jakości.

Streszczenie:

Realizacja usług logistycznych w ramach outsourcingu jest procesem złożonym, w którym priorytetowa rola przypada zagwarantowaniu ich jakości. Odpowiednia, wysoka jakość usług logistycznych świadczonych przez podmioty zewnętrzne stanowi gwarancję prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Celem artykułu jest wskazanie roli i znaczenia jakości w outsourcingu usług logistycznych jako kluczowego czynnika we współpracy z partnerem zewnętrznym oraz próba zdefiniowania podstawowych mierników pozwalających na ocenę jakości dostarczanych w ramach outsourcingu usług logistycznych.

QUALITY IN THE OUTSOURCING OF LOGISTIC SERVICES – IDEOLOGICAL APPROACH

Abstract:

The completion of logistic services as a part of the outsourcing is folded process, where the priority role is falling to guaranteeing them qualities. Appropriate, high quality of services logistic provided by outside entities a guarantor of correct functioning of the enterprise is deciding. The aim of this article is to show the role and considerable of quality in outsourcing of logistics services as a key factor in collaboration with external partners and attempt to define the basic metrics for measuring the outsourcing's quality of logistic's services.

LITERATURA:

- [1] 2006 Third Party Logistic. Results and Findings of the 12th Annual Study – www.sdn.sap.com
- [2] 2007 Third Party Logistic. Results and Findings of the 12th Annual Study – www.pl.capgemini.com/resources/thought_leadership/thirdparty_logistics_2007/;
- [3] Borkowski S., Wszendybył E., *Jakość i efektywność usług hotelarskich*, PWN, Warszawa 2007.
- [4] Deming W. E., *Quality, Productivity and Competition Position*, MIT Press, Cambridge, Mass. 1982
- [5] Gay Ch. L., Essinger J., *Outsourcing strategiczny. Koncepcje, modele i wdrożenie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- [6] Knosala R. i zespół, *Komputerowe wspomaganie zarządzania przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2007.
- [7] *Kompendium wiedzy o logistyce*, E. Golembaska [red.], PWN, Warszawa 2007.
- [8] *Logistyka dystrybucji. Specyfika. Tendencje rozwojowe. Dobre praktyki*, K. Rutkowski [red.], SGH, Warszawa 2005.
- [9] *Logistyka*, D. Kisperska-Moroń, S. Krzyżaniak [red.], ILiM, Poznań 2009.
- [10] Łuczak J., Matuszak-Flejszman A., *Metody i techniki zarządzania jakością – Kompendium wiedzy*, Quality Progress, Poznań 2007.
- [11] Siepermann Ch., Das Outsourcing von Logistikdienstleistungen, „Das Wirtschaftsstudium” nr 8-9/2002.
- [12] Skrzypek E., *Jakość i efektywność*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2002.
- [13] Słownik języka polskiego – tom 5, PWN, Warszawa 2007.
- [14] Słownik wyrazów obcych, PWN, Warszawa 2004.
- [15] Stefaniak P., Dobre perspektywy rozwoju usług outsourcingowych w Polsce – www.wnp.pl
- [16] Trocki M., *Outsourcing – metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, PWE, Warszawa 2001.
- [17] www.institut-outsourcingu.pl
- [18] www.jakosc.biz/systemy-zarzadzania/iso-9001-2008/iso-9001-2008-wprowadzenie.html

²¹ J. Łuczak, A. Matuszak-Flejszman, *Metody i techniki zarządzania jakością – Kompendium wiedzy*, Quality Progress, Poznań 2007, s. 21.

²² P. Stefaniak, *Dobre perspektywy...*, op. cit.