

OUTSOURCING I OUTTASKING

Pojęcie outsourcingu

Outsourcing jest interesującą koncepcją zarządzania, która pojawiła się w latach 80., ale była znana już wcześniej. Pojęcie outsourcingu wywodzi się z połączenia dwóch słów angielskich: *outside* — zewnętrzny, zewnątrz, od zewnątrz, i *resource* — zasoby, zapasy, środki, możliwości. Zastosowanie tej koncepcji zarządzania łączy się z nowym spojrzeniem na funkcję zaopatrzenia, a także na działalność usługową prowadzoną w przedsiębiorstwie. Tę ostatnią coraz częściej powierza się specjalistycznym firmom.

Pojęcie outtaskingu

W dobie rozwoju mediów elektronicznych pojawia się pojęcie outtasking dotyczące zlecenia podwykonawcom części zadań prowadzących do powstania produktu czy usługi w formie elektronicznej i otrzymywanie wyników tych prac również w formie elektronicznej.

Dobre przykłady łańcuchów outtaskingu można znaleźć w branży wydawniczej. Dokonanie przez zewnętrznego redaktora korekty elektronicznej wersji artykułu, następnie wykonanie elektronicznego składu końcowej wersji i przesłanie do drukarni można uznać za doskonały przykład kolejnych posunięć outtaskingu, przy których materialne dobro pojawia się dopiero w ostatnim etapie wytwarzania. Dematerializacja procesu pozwala na zwiększenie jego elastyczności — zmiany można wprowadzić do ostatniego momentu przed zmaterializowaniem usługi czy produktu. Dodatkowo znacznie obniżają się koszty przesyłania wersji czy prototypów. Poza nowoczesną formą przekazu informacji outtasking przyczynia się do większej integracji zleceniodawcy i dostawcy usług, co pozwala na skrócenie czasu wykonania zadania.

Wprowadzenie outsourcingu do firmy oznacza nowe spojrzenie na funkcję zaopatrzenia. W tradycyjnym ujęciu wyroby i podzespoły sprowadza się z otoczenia, korzystając z wielu źródeł. Poszukuje się dostawców oferujących produkty po korzystnych dla firmy cenach. Właśnie ze względu na ceny często zmienia się dostawców. Firma sama zabiega o to, aby części zamienne i komponenty były nowoczesne. Dlatego prowadzi badania nad rozwojem produktów, części, technologii we własnym zakresie. W przedsiębiorstwie funkcjonuje rozbudowana komórka zaopatrzenia, której działalność polegała głównie na koordynacji dostaw i na czuwaniu nad ich harmonogramem. Jest to działalność kosztowna, na którą mogły sobie pozwolić tylko nieliczne przedsiębiorstwa.

W ujęciu outsourcingu zakłada się przede wszystkim koncentrację na kluczowych obszarach działania firmy. Oznacza to rezygnację z produkcji szerokiej gamy części na rzecz tych najważniejszych. Pozostałe części i komponenty zostają dostarczone przez partnerów — taką nazwę nadaje się firmom dostawczym. Partnerzy są dobierani według ustalonych kryteriów, do których zalicza się dobrą współpracę w dłuższym okresie oraz rozumienie obopólnych korzyści. Takie podejście może nawet doprowadzić do integracji firmy z dostawcą.

W ujęciu outsourcingu do funkcji zaopatrzenia należy również zakup kompletnych grup komponentów, systemów lub pewnych funkcji. Przedsiębiorstwo kupuje od swych partnerów *know-how* — nie musi się zatem starać o rozwijanie własnych badań.

Stosunki zaopatrzenia w outsourcingu oparte są na innych zasadach niż w tradycyjnym modelu dostaw. Ogólnie można powiedzieć, że są one podporządkowane strategii firmy.

Nowa sytuacja dostawców

Analizując ewolucję funkcji zaopatrzenia, należy mieć świadomość, że zmiany

dokonały się nie tylko w przedsiębiorstwie, ale również w postępowaniu dostawców. Okazało się bowiem, że wprowadzenie w życie nowej koncepcji spowodowało, niekiedy drastyczne, zmniejszenie liczby bezpośrednich źródeł zaopatrzenia. W skrajnych przypadkach firma obsługuje jeden dostawcę. Na przykład liczba dostawców zakładów montażu samochodów w USA zmniejszyła się z około 2000-2500 w 1980 r. do 300-350 w 1990 r., czyli o około 80%.

Na sytuację dostawców wpływają również obserwowane tendencje rozwojowe:

- zmienia się „zakres gatunkowy” dostaw. Zamiast prostych, pojedynczych części dostarcza się bardziej złożone komponenty;
- dostawom części i środków towarzyszą odpowiednie usługi, np. w zakresie utrzymania maszyn i urządzeń w ruchu;
- zmienia się sposób pracy dostawcy. Zamiast kierowania uwagi na problem kładzie się nacisk na jego rozwiązanie.

Podstawową sprawą w outsourcingu jest wybór przedsiębiorstwa kooperującego. W kontaktach z kooperantami zaleca się:

- zawieranie umowy na zasadach równości i obopólnych korzyści,
- rozszerzanie usługi świadczonej przez kooperantów na logistykę i magazynowanie,
- zwiększanie odpowiedzialności dostawców za zapewnienie odpowiedniej jakości,
- innowacyjne wykorzystywanie możliwości systemów informacyjnych,
- rozwijanie partnerskiej współpracy na szczeblu operacyjnym,
- popieranie prac mających na celu poprawę stanu środowiska.

Lokalizacja źródeł zaopatrzenia — przykład Mercedesa

Mercedes, ten wielki koncern samochodowy, ogranicza własną produkcję. Na miejscu wytwarza się tylko główne części auta, tzn. silnik, skrzynię biegów, osie i karoserię. W sumie produkcja macierzysta stanowi 40-procentowy udział w całości produkcji, przy tendencji do dalszego spadku. Istotną rolę w lokowaniu zamówień u kooperantów odgrywa obniżka kosztów. Jeśli się przyjmie ogólną liczbę kooperantów za 100%, to 38% ma siedziby w Niemczech, 40% w krajach europejskich, a 20% poza Europą. Podzespoły pochodzące od kooperantów podlegają prawom konkurencji. Również w wielkich amerykańskich koncernach samochodowych outsourcing stał się ulubioną strategią obniżania kosztów. Duże znaczenie dla firmy ma lokalizacja źródeł zaopatrzenia.

Lokalizacja kooperantów Mercedesa:

- kraje: Włochy, Republika Południowej Afryki, Malezja, Filipiny, Japonia, Meksyk, USA, Kanada, Hiszpania, Portugalia, Francja, Austria, Słowacja, Bułgaria, Rumunia.

Dostarczane części:

- wypraski z blachy, przewody powietrzne, części rury wydechowej, części elektroniczne, sprężarki, podzespoły klimatyzacji, radioodtwarzacze, podzespoły systemów nawigacyjnych, komplety kabli, systemy dźwiękowe, klaksony, części chłodnic i ogrzewania, elementy drewniane.

W Mercedesie rozwinięto specjalny system współpracy z kooperantami zwany systemem tandemowym. Stwierdzono, iż: „produkcja jest tym efektywniejsza, im perfekcyjnej układa się współpraca z kooperantami. System ten opiera się na trzech zasadach. Po pierwsze, należy zaplanować przyszłość. Trzeba wyznaczyć ogólne zadania i opracować konkretne projekty. Po drugie, należy zaangażować dostawców w kreowanie pomysłów i rozwiązywanie konkretnych problemów. Po trzecie, należy intensywnie wymieniać informacje między firmą a dostawcami.

Outsourcing usług

Koncepcja outsourcingu zakłada również tworzenie nowego modelu w zakresie usług. Uważa się, że można zrezygnować z usług, które nie mają istotnego znaczenia dla firmy i mogą być świadczone przez specjalistyczne przedsiębiorstwa. Najczęściej wymienia się tu takie usługi, jak: przetwarzanie informacji, ochrona firmy, zbiorowe żywienie (stołówki i bary), utrzymywanie w stanie używalności maszyn i urządzeń (usługi remontowe), sprzedaż, utrzymywanie czystości, a nawet księgowanie.

Najbardziej odpowiednie do outsourcingu są usługi luźno związane z podstawową działalnością firmy, a więc: zapewnianie bezpieczeństwa, zbiorowe żywienie, utrzymywanie czystości. Są to równocześnie usługi proste.

Niezbyt silnie związane z kluczową działalnością firmy są również usługi remontowe, chociaż są one bardzo złożone. Skomplikowane są również usługi polegające na przetwarzaniu informacji, a przy tym stopień ich powiązania z działalnością przedsiębiorstwa jest wysoki. Z kolei rachunkowość finansowa jest usługą stosunkowo prostą, ale jest za to mocno zintegrowana z kluczową działalnością firmy.

Podsumowując, można stwierdzić, że te usługi, które są proste i mało zintegrowane z podstawową działalnością firmy, najbardziej nadają się do przekazania na zewnątrz. Jednak nie ma tu jednego ogólnego wzorca, a uporządkowanie obszaru usług w konkretnym przedsiębiorstwie zależeć będzie od jego specyfiki.

Problem kosztów

W koncepcji outsourcingu najważniejszą rolę odgrywają koszty, a mówiąc ściślej, oszczędność kosztów. Upraszczając nieco, można stwierdzić, że jeżeli na przykład przedsiębiorstwo samo produkuje określone części lub komponenty - ponosi określone koszty stałe i zmienne. Jeśliby zastosować outsourcing, pojawiają się koszty nabycia oraz pewne koszty stałe. Te ostatnie ulegną jednak znacznej redukcji dzięki wzrostowi wydajności personelu i maszyn, a także dzięki obniżce niektórych części tych kosztów. W rezultacie koszty stałe ulegną znacznemu obniżeniu, co da tak pożądane oszczędności. Mogą one stać się źródłem przewagi konkurencyjnej danego przedsiębiorstwa.

Blaski i cienie outsourcingu

Jak już wspomniano, outsourcing ma licznych zwolenników w Stanach Zjednoczonych. Również w Europie i Japonii wiele przedsiębiorstw ogranicza produkcję części we własnych zakładach i korzysta z usług kooperantów. Głównym argumentem przemawiającym za outsourcingiem jest obniżka kosztów. Dlatego nie dziwi polityka Mercedesa, ponieważ koszty pracy w Niemczech należą do najwyższych na świecie.

Outsourcing umożliwia płynne dostosowywanie się do wahań sezonowych (np. popytu) i lepsze wykorzystanie potencjału czasu, który ma do swojej dyspozycji przedsiębiorstwo. Outsourcing odciąża firmę z rozwijania *know-how*.

Okazuje się jednak, że przedsiębiorstwa, które odnoszą największe sukcesy na rynku, nie stosują outsourcingu i wolą mieć jak największy udział własny w produkcji końcowym. Za taką postawą przemawia argument, że kooperanci nie są w stanie zapewnić wyrobom najwyższej jakości. Głównym powodem rezygnacji z outsourcingu jest jednak to, iż oryginalność własnych wyrobów można sobie zapewnić samemu, a nie przez nabywanie części powszechnie dostępnych na rynku.

Udział w wyrobie części obcych, pochodzących z kooperacji, powoduje, że obraz firmy wśród klientów ulega zatarciu. Przedsiębiorstwo w pewnym sensie traci własną tożsamość, a tym samym przewagę konkurencyjną.

W takiej sytuacji klient stawia następujące pytanie: Dlaczego mam płacić wyższą

cenę za wyroby, które nie są w pełni oryginalne i składają się z części powszechnie występujących również w wyrobach innych firm? Wydaje się, że pytanie to jest w pełni uzasadnione i dlatego zarządy wielu firm nie popierają outsourcingu, konstruują własne, oryginalne maszyny i urządzenia do produkcji części. Ich hasłem przewodnim jest oryginalność i uzyskana w ten sposób przewaga rynkowa. Nie oznacza to, iż w pewnych przypadkach nie mogą skorzystać z outsourcingu, np. przy prowadzeniu stołówek, ochronie obiektów, sprzątaniu — a więc w dziedzinach, które nie są kluczowymi obszarami działania przedsiębiorstwa.

Zastosowanie outsourcingu pociąga za sobą określone skutki społeczne. Z badań wynika, że w 1993 r. wielkie koncerny amerykańskie w wyniku zastosowania outsourcingu zwolniły dziesiątki tysięcy pracowników. Równolegle w Stanach Zjednoczonych powstało 1,8 mln nowych miejsc pracy — część z nich dzięki utworzeniu przedsiębiorstw kooperacyjnych. Wielu zwolnionych pracowników nie znalazło jednak zatrudnienia.

Pytania

1. Co jest istotą outsourcingu?
2. Czym różni się outsourcing od outtaskingu?
3. Czemu służy zlecanie zadań podwykonawcom w ramach outsourcingu?

Źródło:

M. Hirzel, *Mil und ohne Partner. Alternativen beim Outsourcing von Verwaltungsdienst*, JO Management 1997, nr 3, s. 25.