

STANISŁAW WESOŁOWSKI

Kierunki zmian w dziedzinie zakupu przemysłowego

Directions of changes in the sphere of industrial purchase

Przyczyny zmian w dziedzinie zakupu

Na zmiany w obszarze zakupów dokonywanych dla potrzeb zaopatrzenia przemysłowego wpływają dwie grupy przyczyn. Pierwsza z nich, to bezpośrednie następstwo zmian, jakie dokonują się w procesach wytwórczych. Dotyczy to tzw. „nowej decentralizacji” wyrażającej się tendencją do ograniczania funkcji i procesów wykonywanych w przedsiębiorstwach o złożonej strukturze i poprzednio zorientowanych na głęboki przerób dostarczanych surowców i materiałów. Zadania te są powierzane wykonawcom zewnętrznym, którymi mogą być zarówno przedsiębiorstwa dotychczas istniejące, jak również nowo powoływane podmioty gospodarcze. Często powstają one poprzez wyodrębnienie określonej części struktury przedsiębiorstwa dążącego do ograniczenia zakresu własnych, bezpośrednio wykonywanych zadań.

Działania takie określa się również jako proces zastępowania własnych zadań produkcyjnych i innych procesami informacyjnymi. Wyrazem tego są takie koncepcje jak *lean management* i *lean production* (upraszczanie lub wyszczuplanie struktury zarządzania i procesów wytwórczych), *make or buy* (wybór zadań do wykonania we własnym zakresie i do zlecenia na zewnątrz), wreszcie rozważania na temat „kluczowych kompetencji” przedsiębiorstwa. W tym ostatnim przypadku chodzi o ustalenie, jakie zadania najlepiej i najkorzystniej można wykonywać własnymi siłami przedsiębiorstwa kluczowego. Obejmuje to również potrzebę wyodrębnienia zadań o charakterze strategicznym, których powierzanie wykonawcom zewnętrznym mogłoby zagrozić interesom firmy.

Realizacja przekształceń strukturalnych w myśl wymienionych wyżej oraz innych koncepcji powoduje ograniczenie zadań firmy, co musi prowadzić do znacznego rozwoju oraz wzrostu zakupów zewnętrznych. Dotyczy to zarówno zaopatrzenia materiałowego, jak również usług. Te ostatnie stanowią bowiem dużą część zadań powierzanych wykonawcom zewnętrznym.

Druga grupa przyczyn wywołujących zmiany w dziedzinie zakupu na potrzeby zaopatrzenia, w tym zwłaszcza zaopatrzenia przemysłowego wynika z potrzeby dostosowania organizacji i metod dokonywania zakupów do wskazanych wyżej zmian oraz do oczekiwań, jakie obecnie łączą się z funkcją, zakupu.

Funkcja zakupu stała się obecnie istotnym czynnikiem w strategii przedsiębiorstwa i stanowi niezbędny warunek realizacji jego celów na wszystkich odcinkach działania. Można tu wskazać, że w odróżnieniu do okresu przed wdrażaniem nowoczesnych rozwiązań w dziedzinie organizacji i zarządzania w przedsiębiorstwach funkcja ta straciła swój względnie autonomiczny charakter. Stała się obecnie ściśle powiązana ze wszystkim procesami przebiegającymi w przedsiębiorstwie na zasadzie wzajemnego uzależnienia.

Ponadto funkcja ta musi być obecnie realizowana przy uwzględnieniu jej zasadniczej roli w rozwiązywaniu takich zadań, jak:

- * optymalizacja ilości, rodzajów, jakości, terminów i formy dostaw,
- * redukcja kosztów, zwłaszcza w odniesieniu do zakupów i logistyki zaopatrzenia (głównie koszty utrzymania zapasów oraz transportu),
- * skracanie okresu gotowości rynkowej wyrobów – w tym nowych i modernizowanych,
- * elastyczność procesu zakupu, tj. zdolność do wprowadzania zmian w krótkim czasie i bez ponoszenia nadmiernych kosztów,
- * sterowanie przebiegiem dostaw odpowiednio do bieżących potrzeb przedsiębiorstwa,
- * zagospodarowanie pozostałości związanych z procesem zaopatrzenia, procesem produkcji oraz z innymi zadaniami wykonywanymi w ramach przedsiębiorstwa.

W tym ostatnim przypadku chodzi nie tylko o zagospodarowanie odpadów produkcyjnych i poamortyzacyjnych, ale również dostaw i zapasów, które z różnych powodów utraciły przydatność.

Wykorzystanie zakupu dla uzyskania przewagi konkurencyjnej wymaga wielokierunkowej, rozległej i starannie wykonywanej oraz kierowanej i kontrolowanej działalności. Wynika to również z przyjętej definicji zakupu, który określa się obecnie m.in. jako proces służący zapewnieniu potrzebnych dostaw i usług przy optymalnym wykorzystaniu wszystkich czynników mających wpływ na ten proces w celu jego racjonalizacji.

Taka definicja zakupu wskazuje, że jest on funkcją przekrojową, w realizacji której powinny aktywnie uczestniczyć wszystkie obszary działalności przedsiębiorstwa oraz dostawcy.

Celowe wydaje się przytoczenie tu następującego stwierdzenia: „Przedsiębiorstwa zrozumiały, że aby skutecznie zmniejszać koszty całkowite, nie wystarczy korzystać z konkurujących między sobą dostawców, ale trzeba poprawiać osiągnięcia całości, jaką tworzą klient i dostawca”¹. Należy dodać, również w oparciu o powołane wyżej źródło, że przedsiębiorstwo, które rozwija działalność poza dotychczasową przestrzeń (nazywane tu przedsiębiorstwem rozległym) „dąży do stworzenia partnerskich relacji ze swoimi dostawcami oraz klientami poprzez włączenie ich w jedną sieć”.

Przez prawdziwe partnerstwo rozumie się przy tym tylko taką sytuację, gdy dostawca bierze udział w opracowaniu koncepcji produktu lub usługi. Inne koncepcje, jak np. marketing zakupów, czy *just in time* (dostawy w ściśle określonym terminie) są to przede wszystkim sposoby koordynowania dostawców z procesami produkcyjnymi ich klientów.

Rosnąca wrażliwość przedsiębiorstw kluczowych na niepełne wykorzystanie możliwości związanych z zakupem wynika z ich dużego udziału w kosztach przedsiębiorstwa. W gospodarce dochodzą one do ok. 50%, a w działalności przemysłowej nawet do 65–70% kosztów. Stąd w systemie wewnętrznej analizy działalności przedsiębiorstw jednym z ważniejszych i pilnie obserwowanych wskaźników jest w przedsiębiorstwach zagranicznych tzw. „kwota materiałowa” wyrażona jako procentowy udział kosztów materiałowych w całości kosztów.

Ważniejsze zmiany w ramach funkcji zakupu

Omówione wyżej zmiany odnoszące się do zadań związanych z zakupem materiałów i usług wywołują dalsze istotne skutki o obszarze realizacji funkcji zakupu. Jednym z istotnych skutków jest wprowadzenie daleko idącego zróżnicowania zadań związanych z tą funkcją. Możemy tu obecnie wyróżnić trzy grupy zadań niezbędnych dla prawidłowej realizacji funkcji zakupu:

* Zadania związane z realizacją polityki przedsiębiorstwa na odcinku negocjowania umów oraz kontraktowania dostaw o strategicznym znaczeniu dla przedsiębiorstwa. Zadania te są często wykonywane przez pracowników działających poza strukturą jednostki organizacyjnej zajmującej się zakupem. Nie odpowiadają oni za przebieg realizacji zamówień, ale za jakość wynegocjowanych i ustalonych warunków. Określa się ich jako menedżerów zakupu (*supply manager*).

* Zadania związane z określaniem potrzeb, przygotowaniem i zawieraniem umów o sprzedaż i dostawy, badaniem rynku, śledzeniem wykonania warunków umów przez dostawców, wprowadzaniem zmian w umowach itp.

¹ J. Brillman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.

* Zadania związane ze sterowaniem przebiegiem dostaw odpowiednio do potrzeb przedsiębiorstwa, w ramach zawartych umów. Te zadania są ściśle powiązane z planowaniem produkcji, a zwłaszcza z planowaniem krótkookresowym (wykonawczym).

Zwraca uwagę, że zadania te objęte wyżej określonymi grupami obejmują łącznie znaczną część funkcji zakupu. Nie muszą one jednak tworzyć jednej struktury organizacyjnej. Przeciwnie, są one często usytuowane w różnych miejscach i rozmaicie podporządkowane. Świadczy to, że zakup jako funkcja jest coraz wyraźniej określony, co do jej zadań, celów oraz instrumentów działania. Natomiast ramy organizacyjne zakupu mogą być różne i zależy od wielu uwarunkowań występujących w konkretnym miejscu.

Drugim istotnym skutkiem wprowadzanych zmian jest znaczne ograniczenie liczby dostawców bezpośrednich, niekiedy nawet 10-krotne. Łączy się to z powierzeniem dużej części prac montażowych dostawcom, w tym w dużym stopniu dostawcom usytuowanym w łańcuchu dostaw, jako tzw. dostawcy pierwszego rzędu. Ułatwia to w znacznym stopniu kontrolę przebiegu dostaw, zmniejsza koszty, w tym koszty logistyczne i związane z przetwarzaniem danych.

Kolejnym skutkiem jest potrzeba przygotowania pracowników zajmujących się zakupem odpowiednio do zakresu i złożoności powierzonych im zadań. Należy przyjąć, że obecnie kierowanie sprawami zakupu wymaga nie tylko określonych predyspozycji, ale również odpowiedniego wykształcenia w specjalistycznej wiedzy. Kształcenie liderów zakupu musi uwzględniać, że w ramach ich kwalifikacji muszą występować elementy wiedzy technicznej, ekonomicznej oraz z zakresu techniki handlu na podstawie solidnego wykształcenia wyższego.

Strategia zakupu

Strategia zakupu jest bezpośrednio oparta na strategii przedsiębiorstwa. Poszczególne zalecenia odnoszące się do kosztów jakości, serwisu czy innowacji pokrywają się z zespołem celów objętych strategią przedsiębiorstwa. Podczas gdy tak określone, nadrzędne cele mogą być traktowane jako elementy nadrzędnej filozofii zarządzania firmą, struktury niezbędne dla realizacji tej strategii powinny w najkrótszym czasie być ukształtowane w taki sposób, aby odzwierciedlały bieżące, operatywne procesy i ich potrzeby².

W strategii zakupu wyróżnia się dwa podstawowe elementy, tj. strategię materiałową i strategię wobec dostawców. W ramach strategii materiałowej, strategia zakupu podlega segmentacji na poszczególne odcinki (obszary) asor-

² M. Austermann, *Zielgerichtete Einkaufs und Lieferanten Entwicklung*, Beschaffung Aktuell 2001, nr 10.

tymentu materiałowego. Strategia działania na poszczególnych obszarach ukierunkowana jest na działanie operatywne i zawiera następujące elementy:

- * opis zamierzeń co do rozwoju danego odcinka zakupu oraz jego podziału,
- * analizę rynków zaopatrzenia,
- * ustalenie struktury kosztów oraz czynników wpływających na koszty,
- * zdefiniowanie poszczególnych dostawców oraz ich roli w systemie zakupu,
- * przedstawienie planu działania służącego poprawie procesu zakupu w różnych jego aspektach.

Te pragmatyczne założenia opracowuje się dla każdego, wydzielonego obszaru asortymentu materiałowego. Na ich podstawie steruje się wszystkimi przedsięwzięciami podejmowanymi na danym obszarze i dlatego stanowią one element łączący działanie na danym odcinku ze strategią materiałową firmy.

Single sourcing, a więc zakup oparty na bezpośrednich związkach z poszczególnymi dostawcami, a także wzajemna szczerść (otwartość) we wzajemnych relacjach stanowi podstawę (jest kluczowym punktem) strategii wobec dostawców. Dostawcy są odpowiedzialni za dużą część łańcucha tworzenia wartości, dlatego ma ważne znaczenie uczynienie z każdego z nich efektywnej części składowej łańcucha dostawczego. Skuteczna, tj. przynosząca obustronne korzyści integracja z dostawcami przyczynia się w poważnym stopniu do sukcesu przedsiębiorstwa. Dotyczy to zwłaszcza firm o średniej wielkości. Z tego wynika szczególne zainteresowanie i staranność przy realizacji słusznych wymagań firmy dotyczących znaczenia wyboru dostawców oraz kryteriów ich oceny.

Centrum kosztów „zakup” i organizacja procesu zakupu

Proces zakupu, który w tradycyjnych rozwiązaniach spełniał wobec strategii firmy rolę pasywną przekształca się obecnie w funkcję mającą do spełnienia aktywne zadania. Oznacza to, że o ile poprzednio zadaniem służby zakupu było sprawne realizowanie dostaw określonych co do rodzaju, ilości oraz terminów przez inne agendy przedsiębiorstwa, to obecnie oczekiwania wobec tego obszaru działalności są znacznie szersze. Udział zakupów w kosztach wytwarzania zwiększył się znacznie i dlatego zakup, ze względu na wartość dysponowanych środków jest obecnie często reprezentowany w zarządzie firmy. Ten odcinek decyduje bowiem w znacznym stopniu o zdolności konkurencyjnej firmy. Zakup – podobnie jak wydziały produkcyjne – zostaje zorganizowany jako centrum kosztów obejmujące zakresem działalności zarządzanie zakupem, w tym odpowiedzialne za związane z tą działalnością efekty ekonomiczne.

Aby wszystkie zadania związane z zakupem, a przebiegające w ramach różnych procesów mogły być uchwycone powierza się centrum zakupu trzy funkcje, których punkty ciężkości dotyczą: przygotowania i realizacji zakupu, zagadnień rozwojowych u dostawców oraz jakości. Można uznać to, w świetle polskich doświadczeń, za rozwiązanie bardzo nowatorskie. Oznacza ono

bowiem skupienie w ramach centrum kosztów „zakup” wszystkich podstawowych rodzajów kontaktów z dostawcami.

Organizacja oparta na utworzeniu centrum kosztów prowadzi do wysokiego stopnia identyfikacji pracowników z celami tego centrum, a tym samym do myślenia pracowników w kategoriach przedsiębiorstwa jako całości. Dlatego aby uniknąć myślenia wydziałowego lub w kategoriach odcinkowej optymalizacji, poszczególne funkcje związane z procesami wykraczającymi poza ramy przedsiębiorstwa są, jak wspomniano, integrowane m.in. w formie centrów kosztów. Istotne znaczenie posiada tutaj znalezienie optymalnej równowagi pomiędzy określonym centrum kosztów a organizacją opartą na kierowaniu procesami. Istotną rolę w powiązaniu obu tych form organizacyjnych, tj. centrum kosztów oraz organizacji procesowej posiada strategia zakupowa firmy oraz proces uzgadniania celów firmy na poszczególnych obszarach jej działalności.

Badanie rynku artykułów zaopatrzenia i proces zakupu

Wprowadzenie gospodarki rynkowej wywołało potrzebę daleko idących zmian w metodach oraz sposobach działania służb zaopatrzenia. Mając bowiem na rynku artykułów zaopatrzenia do czynienia z regułami rynkowymi, trudno się do tych reguł nie stosować. Co więcej, uważamy, że dobre opanowanie zasad gry rynkowej na odcinku zakupów może przynosić przedsiębiorstwu zakupującemu ogromne korzyści.

Jednym z najważniejszych, a jednocześnie mało znanych obszarów działania związanych z zakupem, jest badanie rynku artykułów zaopatrzenia. Rynek ten stał się bowiem obecnie, w odróżnieniu od warunków występujących w gospodarce planowo-rozdziałowej, bardzo urozmaicony, międzynarodowy, niespokojny, a przy tym mało przejrzysty. W różnych okresach i na różnych obszarach warunki zakupu mogą się szybko zmieniać, co dla zakupującego może stanowić zarówno zagrożenie, jak i otwierać szansę na osiągnięcie dużych korzyści. Twierdzi się, że dobre opanowanie sztuki poruszania się na rynku zaopatrzenia może zmniejszyć wydatki związane z zakupem nawet o 20%. Jednocześnie profesjonalne prowadzenie badań rynkowych stanowi odpowiedź po stronie zakupów na aktywny, często agresywny, marketing sprzedaży firm, a także na często mało obiektywną reklamę. Sztuka zakupu powinna dorównywać sztuce sprzedaży.

Należy bardzo mocno podkreślić, że szczegółowe badania rynku są pracochłonne, kosztowne i w zasadzie mogą dotyczyć głównie strategicznych pozycji zakupywanego asortymentu. Oznacza to ograniczenie tych badań do artykułów należących do tzw. grupy A (nie więcej niż 20% pozycji, nie mniej niż 80% wartości zakupywanego asortymentu artykułów zaopatrzenia). W ramach artykułów tej grupy powinien nastąpić również dalszy podział, określający zakres i metody badań dla wyznaczonych podgrup artykułów strategicznych.

Nowe systemy i elektroniczne przetwarzanie danych

Równolegle w okresie ostatnich kilku lat znacznie zwiększył się dopływ wysoko kwalifikowanych pracowników do służby zakupu. Można stwierdzić, że dokonano również znacznego postępu na drodze do tworzenia właściwych stosunków w ramach powiązań odbiorców i dostawców. Odbiorcy, a szczególnie duże organizacje gospodarcze opracowały często wspólnie z dostawcami koncepcje kooperacji uwzględniające życzenia dostawców oraz wzmacniające ich pozycję konkurencyjną, na rynku³. Można tu wskazać takie koncepcje, jak DEM w Koncernie Mercedes Benz, czy program „Sucess” wprowadzany przez Koncern Simens. Wprowadzono długookresowe umowy dostawcze, a także tzw. „dostawcze know-how” będące sumą innowacji w dziedzinie konstrukcji wyrobów, sposobów produkcji oraz usług serwisowych. Te nowe rozwiązania zyskują na znaczeniu. Jednak badania przeprowadzone w połowie lat dziewięćdziesiątych wskazują, że przekraczający ramy branżowe proces wymiany informacji i wzorów w stosunkach dostawcy-odbiorcy nie został jeszcze w wystarczającym stopniu wprowadzony do praktyki gospodarczej.

Należy podkreślić, że technika informacyjna zajęła w zakupie trwałą pozycję. Ważniejsze obszary jej zastosowania to wspieranie procesów decyzyjnych. Elektroniczna integracja dostawców ze zdecentralizowanym rynkiem odbiorców (jednostek zamawiających) oraz E. Commers (handel elektroniczny) mogą służyć za przykład. Elektroniczne systemy lat dziewięćdziesiątych są już systemami menedżerskimi. Wymienić tu można system EDI, Elektronischer Market und Purchasing Card, a od połowy lat dziewięćdziesiątych również Internet, Extranet i Intranet.

Internet, to oczywiście sieć informacyjnie ogólnie dostępna. Obecnie stanowi ona przede wszystkim źródło informacji o dostawcach oraz ich produktach, natomiast w małym jeszcze stopniu jest wykorzystywana dla działań związanych z przeprowadzaniem transakcji. Extranet różni się od Internetu tym, że jest dostępny tylko dla partnerów przedsiębiorstwa. Intranet, to wewnętrzna sieć komunikacyjna przedsiębiorstw i organizacji obejmujących przedsiębiorstwa zależne (np. koncerny). Zamknięty charakter tych dwóch ostatnich sieci jest zrozumiały ze względu na potrzebę ochrony przekazywanych informacji.

Korzyści i niebezpieczeństwa związane z outsourcingiem

Termin *outsourcing* jest stosowany dla określania koncepcji restrukturyzacji przedsiębiorstwa na drodze powierzenia wykonawcom zewnętrznym zadań obejmujących dostawy i usługi dotychczas wykonywane we własnej firmie. Zakłada się przy tym, że przedsiębiorstwo zlecające te zadania rezygnuje z ich

³ V. Harum, *Zukunftsperspektiven des Einkaufs*, Beschaffung Aktuell 1998, nr 7.

wykonywania w ramach własnego potencjału, polegając na współpracy z dostawcami zewnętrznymi. W Niemczech dokonano próby oceny dotychczasowych doświadczeń w dziedzinie wykorzystania koncepcji outsourcingu.⁴ Powołane opracowanie stanowi podsumowanie wyników badań na podstawie opracowań, jakie ukazały się w ramach tej tematyki w niemieckim obszarze językowym. Ponieważ w Polsce nie prowadzi się w tej dziedzinie szerzej zakrojonych badań empirycznych, szczególnie przez szereg ośrodków równoległe, przedstawienie w tym opracowaniu wyników tych badań wydaje się celowe, tym bardziej że opracowane wnioski mają zapewne uniwersalny charakter. Uważa się, że potencjał obniżenia kosztów dzięki wykorzystaniu koncepcji outsourcingu wynosi od 10 do 40%.

Motywacje do wykorzystania koncepcji outsourcingu

Motywacje, jakie skłaniają przedsiębiorstwa do przeprowadzania restrukturyzacji opartej o koncepcję outsourcingu są następujące:

* Wyspecjalizowany dostawca może uzyskać obniżkę kosztów dzięki większemu zakresowi działalności (np. wykonywanie większej ilości określonych produktów również dla innych odbiorców), lub w wyniku nabierania większej wprawy (uczenia się) na wąskim odcinku działalności.

* Zewnętrzny usługodawca znajduje się pod naciskiem rzeczywistej konkurencji rynkowej, w odróżnieniu do wewnętrznego quasi monopolisty. Dlatego jest on zmuszony do pobudzania świadomości kosztowej w firmie oraz do podejmowania odpowiednich przedsięwzięć racjonalizujących proces wytwórczy.

* Zakłada się możliwość uzyskania u dostawców obniżki kosztów na zasadzie korzystniejszych (dla pracodawcy) regulacji płacowych w przedsiębiorstwach przejmujących określone funkcje w ramach outsourcingu.

* Dla przedsiębiorstwa przenoszącego określone funkcje do innego przedsiębiorstwa spodziewane są korzyści również w obszarze kosztów stałych, ponieważ przedsiębiorstwo podejmujące określone zadania w ramach outsourcingu będzie otrzymywało zapłatę wyłącznie za rzeczywiście wykonane dostawy lub usługi, nie wliczając np. kosztów przestojów u dostawcy (usługodawcy).

* Z punktu widzenia strategii przedsiębiorstwa zlecającego usługę szczególnie istotna dla uzyskania konkurencyjnej przewagi jest możliwość większej koncentracji na zagadnieniach kluczowych poprzez outsourcing dokonywany na tych obszarach aktywności, które takiego kluczowego znaczenia nie mają.

* Wzrostu wydajności, jaki dokonuje się w wyniku outsourcingu można oczekiwać dlatego, że zewnętrzny usługodawca dzięki wykorzystaniu w więk-

⁴ W. Matiaske, Th. Mellewigt, *Erfolge und Deficite des Outsourcing*, Beschaffung Aktuell 2001, nr 11.

szym stopniu i bardziej aktualnych know-how, lepiej wykwalifikowanemu (dla przyjętych zadań) personelowi i dzięki stosowaniu nowocześniejszej technologii, które ma do dyspozycji, może wpływać również na stan interesów u swego partnera w dziedzinie outsourcingu (zleceniodawcy).

* Oczekiwane są korzyści w dziedzinie finansowania oraz przemieszczenie części ryzyka ponoszonego przez przedsiębiorstwo zlecające do partnera w dziedzinie outsourcingu.

Przedsięwzięcia związane z wykorzystaniem koncepcji outsourcingu w praktyce prowadzą do zmniejszenia wielkości zasobów kapitałowych związanych z dotychczasowym zakresem bezpośredniej działalności. Tym samym zmniejsza się zapotrzebowanie na środki finansowe. W przyszłości również ryzyko związane z udzielaniem gwarancji oraz podejmowaniem związanych z ryzykiem inwestycji, będzie zapewne przenoszone na firmy podejmujące się usług outsourcingowych.

Zagrożenia wynikające ze stosowania koncepcji outsourcingu

Lista potencjalnych zagrożeń jest równie długa, jak lista spodziewanych korzyści. Z tego względu zostaną one omówione w dużym skrócie.

* Wyższe koszty własne jak przy własnym wykonywaniu przekazywanych zadań. Istnieje cały szereg przyczyn, które powodują, że udzielający zleceń w ramach outsourcingu ponosić może zwiększone koszty. Wskazuje się na następujące, ważniejsze formy i przyczyny wystąpień wyższych kosztów u udzielającego zleceń w ramach outsourcingu:

1. Na skutek wadliwego rejestrowania i rozliczania kosztów, własne koszty produkcji zostają zawyżone. W związku z tym przy porównaniu własnych kosztów rzeczywistych z kosztami dostawcy może się okazać, że spodziewane oszczędności nie występują.

2. Wysokie koszty transakcyjne związane z przygotowaniem i kształtowaniem umów oraz kontrolą, szczególnie przy świadczeniu usług kompleksowych.

3. Błędne obliczanie redukcji kosztów stałych w przypadkach, w których udzielający zleceń outsourcingowych nie ma możliwości sprzedaży tych zasobów produkcyjnych (w tym środków produkcji), które stały się zbędne wskutek przeniesienia części zadań do dostawcy zewnętrznego; dotyczy to również kosztów osobowych jeżeli nie można wykorzystać zbędnego obecnie personelu w inny sposób oraz gdy nie można go zwolnić.

* Oportunistyczna postawa wykonawcy zleceń outsourcingowych, co oznacza brak dostatecznej aktywności i zaangażowania w kierunku realizacji przyjętych zadań zgodnie z oczekiwaniami zleceniodawcy.

* Demotywacja i dezorientacja własnego personelu, która może z różnym nasileniem wystąpić w przedsiębiorstwie udzielającym zleceń outsourcingowych.

Działania w tym kierunku muszą bowiem niepokoić personel zagrożony likwidacją, miejsc pracy.

* Utrata know-how. Wraz z wprowadzeniem outsourcingu możliwy jest niekontrolowany odpływ informacji za pośrednictwem zwalnianego personelu. Równolegle występuje przepływ informacji dotyczących nowości technicznych do przedsiębiorstw przyjmujących zlecenia outsourcingowe w takim zakresie, jaki jest niezbędny dla podjęcia przez usługodawcę przewidzianej w umowach działalności.

* Przekazanie kluczowych kompetencji; ryzyko dla rozwoju udzielającego zleceń outsourcingowych polega na tym, że określone zadania, które mają cechy kompetencji kluczowych nie zostają rozpoznane jako takie i błędnie są przekazane wykonawcom zewnętrznym. Oznacza to dla przedsiębiorstwa udzielającego zlecenia straty, również finansowe. Wykorzystanie bowiem kompetencji kluczowych stanowi istotny warunek efektywności firmy.

* Utrata posiadanego poziomu jakości dla uzyskania spodziewanych korzyści na odcinku kosztów; powstaje u wykonawców zadań outsourcingowych tendencja do standaryzacji swojej działalności. Skutkiem tego szczególnie wymagania udzielającego zlecenia outsourcingowego dotyczące określonych okoliczności występujących w procesie produkcyjnym są zaniedbywane. Prowadzi to do uszczerbków i strat w dziedzinie jakości.

* Uzależnienie zleceniodawcy. Ze strategicznego punktu widzenia przemieszczanie określonych funkcji poza ramy organizacyjne przedsiębiorstwa oznacza wytworzenie stosunku uzależnienia. To uzależnienie ma niewielkie znaczenie w odniesieniu do zadań łatwych do powierzenia innemu dostawcy. Trudniej przedstawia się to przy wydzielaniu z własnej struktury zadań o charakterze kompleksowym powierzanych dostawcy, który w określonej dziedzinie usług ma pozycję zbliżoną do monopolistycznej. W takich sytuacjach błędne decyzje mogą prowadzić do znacznego uzależnienia.

* Błędy w kształtowaniu treści umowy outsourcingowej. Brak informacji, czy dostawca dysponuje zespołem pracowników zdolnych do właściwego wykonania powierzonych zadań oraz czy zamierza ich odpowiednio wykorzystać.

Dwie trzecie badanych przedsiębiorstw, uważa że obecna świadomość, jakie są główne czynniki ryzyka nie daje jeszcze podstaw do wnioskowania, że błędów tych da się uniknąć. Przeszkodą, może być duża pracowitość czynności potrzebnych dla dokonania ustaleń pozwalających na zawarcie kontraktu w formie i treści zadawalających obu partnerów. Stąd sceptycyzm, co do możliwości uwzględniania w umowach wszystkich istotnych środków zapobiegających przyszłym nieporozumieniom pomiędzy partnerami.

Na podstawie dotychczasowych doświadczeń związanych z ryzykiem w dziedzinie outsourcingu zdefiniowano jako główne czynniki ryzyka utratę wyłączności i ograniczenia w kreowaniu know-how, zależność od usługodawcy oraz utratę

pełnej kontroli nad przebiegiem procesów. Natomiast takie czynniki ryzyka, jak wzrost łącznych kosztów, przekazywanie kluczowych kompetencji, czy pogorszenie jakości nie są wymieniane przez badane przedsiębiorstwa jako szczególnie istotne.

Uwarunkowania racjonalnego przekazywania zadań dostawcom i usługodawcom zewnętrznym

Można wnioskować, że celowość wyprowadzenia określonej funkcji poza przedsiębiorstwo łączy się z możliwością uzyskania wymiernych korzyści przez firmę zlecającą określone zadania do wykonania na zewnątrz przy jednoczesnym ograniczeniu do rozsądnego minimum ryzyka strat, jakie mogą powstać w wyniku rezygnacji przez firmę z określonej części działalności. „Eksternalizacja oznacza zrezygnowanie przez przedsiębiorstwo z części wartości dodanej na rzecz zwiększenia marży, poprawy jakości, elastyczności, a także, w celu lepszego skoncentrowania myśli, środków oraz nakładów inwestycyjnych na procesach zapewniających przewagę konkurencyjną i stanowiących rdzeń specjalności przedsiębiorstwa”.⁵

Myśl o potrzebie decentralizacji przedsiębiorstw tworzonych oraz działających w warunkach koncentracji funkcji w przedsiębiorstwie kluczowym ma już około dwudziestoletnią tradycję. Dlatego zebrano dostatecznie dużo doświadczeń, aby ocenić zarówno korzyści, jak i niebezpieczeństwa związane z tym kierunkiem restrukturyzacji przedsiębiorstw. Na tej podstawie sformułowano warunki, których należy przestrzegać, aby działania podejmowane w tym kierunku przyniosły korzystne rezultaty. Potrzebne jest tu zwłaszcza:

* Dokładne określenie tych rodzajów i zakresu działalności, które posiadają dla przedsiębiorstwa kluczowe znaczenie. Dotyczy to zarówno stanu obecnego, jak również dalszych okresów. Przedsiębiorstwo musi wiedzieć, jakie zadania stanowią i będą stanowiły rdzeń jego działalności. Dostawcy nie mogą mieć możliwości zbyt silnego ingerowania w działalność należącą do głównych atutów firmy.

* Rozpoznanie, które funkcje realizowane w przedsiębiorstwie nie mają związku z wysokim ryzykiem, a które mają istotne znaczenie dla strategii przedsiębiorstwa lub cechuje je szczególna wrażliwość z punktu widzenia interesów firmy.

* Powołanie komisji w celu poddania ocenie korzyści oraz zagrożeń wynikających z przekazania wykonawcom zewnętrznym określonych zadań, dotychczas wykonywanych w ramach firmy.

⁵ J. Brillman, *op. cit.*

* Przeprowadzenie analizy funkcji przekazywanych na zewnątrz, ich aspektów kosztowych, jakościowych, wpływu na klientów oraz na zdolności konkurencyjne firmy po ich przekazaniu.

* Unikanie pełnego uzależnienia od dostawców. W tym celu niezbędne jest przemyślenie sposobów zapobiegania takim sytuacjom.

* Wprowadzenie zeszytów obowiązkowych zadań dotyczących wykonywania określonej funkcji przez dostawców. Powinny one zawierać szczegółowe opisy operacji, potrzebnych do ich wykonania zasobów i środków oraz wskaźniki jakości. Zeszyty takie powinny być głównym elementem negocjacji, a także podstawą podziału zadań pomiędzy firmą zlecającą zadania oraz dostawców.

* Dobór zewnętrznych partnerów powinien opierać się na takich kryteriach, jak: trwałość firmy dostawczej, jej kompetencje, środki jakimi dysponuje, zgodność długoterminowych interesów z bieżącą polityką oraz ocena wzajemnych wpływów w relacjach klient-dostawca.

* Właściwe rozwiązywanie problemów osób, których dotyczy przekazywanie ich dotychczasowych zadań na zewnątrz, w tym osób przejmowanych przez zewnętrznego wykonawcę.

* Zapewnienie środków służących zapobieganiu demotywacji pracowników zagrożonych utratą pracy oraz przenoszonych do firmy dostawczej.

* Zapewnienie ciągłości w działalności firmy, również w okresie przekazywania zadań.

* Ustalenie z kim i przez kogo firmy współpracujące będą się kontaktowały. Chodzi tu o należyte docenianie znaczenia relacji międzyludzkich dla jakości współpracy przedsiębiorstw.

* Zapewnienie jakości zawartego kontraktu, w tym jego zgodności ze wspomnianym wyżej zeszytem obowiązków. Niezbędne jest również wystrzeżenie się błędów prawnych kontraktu, co wymaga często odpowiednich konsultacji prawnych.

* Wprowadzenie skutecznej kontroli realizowanych dostaw wg wszystkich istotnych kryteriów ich oceny, tj. terminowości, jakości, kosztów oraz innych, aby zapobiegać naruszeniu warunków umowy i naruszeniu prawidłowego przebiegu działalności firmy będącej odbiorcą.

Należy stwierdzić, że lista warunków, które należy przedstawić potencjalnemu dostawcy jest obszerna, a niektóre z wymienionych zadań wymagają rozległych oraz pracochłonnych przygotowań jeszcze przed podpisaniem kontraktu. Wynikają stąd wysokie koszty transakcyjne, które jak wynika z publikowanych źródeł, mogą znacznie ograniczyć opłacalność kontraktów outsourcingowych. Dlatego zakres podejmowanych prac powinien być dostosowany do znaczenia określonych dostaw lub usług dla działalności firmy. Oczywiście, przy dostawach strategicznych, w tym przy dostawach modułowych, środki zabezpieczające prawidłowe wykonanie kontraktu muszą być szczególnie starannie dobrane oraz skuteczne.