

Tanulságos kiszervezés

Christian Berggren (a svéd Linköping Egyetem professzora) és Lars Bengtsson (a svéd Gävle Egyetem professzora) közös tanulmányukban a kiszervezés részletes hatásait tárgyalják költség és hatékonyság szempontjából. Vizsgálódásuk tárgyául a Nokia és az Ericsson egymástól jelentősen eltérő kiszervezési stratégiáját választották. A tanulmány jelentős különbséget állapított meg a két vállalat között, és emiatt a kiszervezéssel kapcsolatos álláspontok újragondolását sürgeti.

Az 1990-es évek óta a kiszervezés több iparágban is az egyik legjellemzőbb folyamattá vált, azonban a módszerrel foglalkozó irodalom gyakran csak az előnyivel foglalkozik, a hátrányokról kevesebb szó esik. A kiszervezés először a gyártási folyamatok terén jelent meg. Egyes kutatók odáig mentek, hogy kijelentették: a kiszervezés ideális mértéke a tudás alapú vállalat számára az „anyagtalanná” válás, tehát a gyártás kiszervezése és csak a tudásra való koncentráció. Ugyanakkor közgazdaságtudományilag nem lehet bizonyítani azt az állítást, hogy a tudásalapú cégnek nincsen szüksége gyártási (anyagi jellegű) folyamatokra.

A kiszervezés mögött álló indíték az, hogy ezt kihasználva a vállalat jóval több erőforrást tud majd fektetni fő tevékenységi profiljába. Ezt a szemléletet később több kritika is érte: a legtöbben azt kifogásolták, hogy a fő tevékenységi kör megállapítása nehéz, sőt mivel az eljárások gyakran nagyon összetett rendszert alkotnak, szétválasztásuk szinte lehetetlen. Szintén jelentős probléma, hogy a szakemberekre épülő vállalati technológiát a kiszervezés után lehetetlen volt a

vállalaton belül tartani, pedig sok szempontból a cég piaci előnye ezekre a technológiákra épült.

Az eddigi kutatások keveset foglalkoztak a kiszervezés következményeinek pontos megállapításával, és általában elmentő mondatokkal jutottak eredményre. Néhány következtetés azonban kiolvasható a szakirodalomból. Bár a külső gyártók költségei általában kisebbek voltak, mint az anyacégé, végül a különböző szállítási költségek miatt a várt hatékonyságnövekedés nem minden esetben teljesült. Viszont, ha a vállalatok fejlődési görbéje megfelelő meredekségű volt, a vártnál jobb eredményeket realizálhattak. A kiszervezés hátrányos következményekkel is járhat: többek között a vállalaton belüli szervezeti fragmentáció erősödésével, a motiváltság és a csapatszellem eróziójával. Ebből a szempontból nézve a szerzők szerint a kiszervezés egy tanulási folyamat, amelynek során az egyes tevékenységek fontossága, a cég teljesítményére gyakorolt hatása megismerhető.

Ami a Nokiát és az Ericssont illeti, mindkét cég összetett belső és külső rendszert dolgozott ki a termékfejlesztésre és gyártásra. A cikk szerzői ezeket a kiépített összefüggéseket mint konfigurációkat és koordinációkat elemezték. A konfiguráció a részegységek földrajzi elhelyezkedésére és fontosságára utal, a koordináció pedig ezek szerepét, a folyamatokban való részvételük arányát mutatja.

Az Ericsson mobiltelefon-gyártó részlegét 2000-ben szervezték ki a Flextronics-hoz, majd később ez a terület teljes egészében a Sony és az Ericsson közös vállalkozásának része lett. Míg az Ericsson már az 1990-es években intenzív kiszervezésbe kezdett, addig a Nokia óvatosabb volt: a mobiltelefonok előállítását

versenyképes részlegüknek tekintették, ezért náluk kisebb mértékű volt a kiszervezés. Így a cégen belül maradt részlegek együttműködése erőteljes gyártósortfejlesztést eredményezett, bár a Nokia alulmaradt az Ericssonnal szemben mennyiségi szempontból.

A Nokia esetében a központi egységek gyártásával és a tesztelésével az anyacég foglalkozik, míg a részelemek (kisebbségi jelentőségű részek, például áramkörok, adóvevők, stb.) gyártásának egy részét kiszervezték. A Nokia modelljének lényege hogy az anyacég és a közreműködő vállalatok a termelés egész folyamata során együttműködnek. Az anyacég központi szerepe megmarad a termékgyártás elindításában, majd az elkészült elemeket további feldolgozásra küldik a partnerekhez. A Nokiánál mind a további kiszervezés, mind a belső kapacitás bővítése egy-egy lehetséges fejlődési utat jelent, de egyelőre úgy tűnik, hogy az utóbbit választják. A hivatalos álláspont szerint a kiszervezésnek több hátránya van, mint előnye.

A két vállalat kiszervezésében a fő különbség, hogy a Nokia rendszere termék-specifikus, és vertikálisan integrált, az anyacég a stratégiai elemekkel az elejétől a végéig foglalkozik (a tervezésben, gyártásban és fejlesztésben is részt vesz). Az Ericsson által alkalmazott modellben csak néhány kulcsfeladatra (elsősorban a fejlesztésre) fordít az anyacég kiemelt figyelmet. Egy bizonyos termelési szakasz után már a külső partnerek szállítják a termékeket. Ebből következik hogy az Ericsson mind horizontálisan, mind vertikálisan tagolt.

KÖLTSÉGEK ÉS RUGALMASSÁG

Mindkét vállalat hasonló célból vágott neki a kiszervezésnek: a költségcsökken-

tés, a cég rugalmasságának növelése és a kockázatcsökkentés érdekében. A meg egyező célokat azonban különböző módszerekkel próbálták elérni. Az Ericsson termelési folyamatait közel teljesen kiszervezték. E lépésre a korábbi magyarázatok mellett még egy újabb magyarázatot is adtak: egy tudásalapú vállalatnak nem szükséges gyártási folyamatokkal foglalkoznia.

Az iparág egyik fő költségtényezője a nyersanyagköltség, amely a termékköltség 70–80 százalékát is elérheti. A külső gyártók ezen a téren elvileg nagyobb hatékonysággal rendelkeznek, mint a Nokia vagy az Ericsson, azonban egy kimutatás szerint a kihelyezett folyamatok költségei megegyeztek az Ericssonnak a kiszervezés előtti költségeivel. A Nokiánál a termék teszteléséhez szükséges speciális eszközök a legdrágább költségelemek közé tartoznak. Ezeket az eszközöket maguk a telekommunikációs cégek készítik saját maguk számára, így itt nem realizálhatnak költségmegtakarítást. A kiszervezett tevékenységeket általában alacsonyabb bérszínvonalú országokba telepítik, és ez a késztermék áránál 5–10 százalékos megtakarítást jelenthet.

Az Ericsson esetében összességében 5–10 százalékkal csökkentek a költségek, a különböző rejtett és adminisztrációs költségek figyelembe vétele nélkül. Problémát jelentett azonban, hogy a cégen bennmaradt gyártási folyamatok egyre nagyobb egységköltséggel jártak, hatékonyságuk romlott, így a kiszervezésből származó megtakarítások lassan eltűntek. Rejtett költségnek bizonyultak a szállítási költségek is, amelyek a végtermék árának 5–10 százalékát tették ki, tehát pontosan annyit, amennyit korábban megspóroltak. Fontos hozzátenni, hogy e költségek ráadásul szorosan összefüggenek a termelés nagyságával: amikor a

termelt mennyiségek esnek, a szállítási költségek fajlagos aránya megnő. A kiszervezéssel megnőtt a termékek piacra jutási ideje, egyes új modellek piacon történő késedelmes megjelenése jelentős kiesést okozott a cég bevételében.

A kiszervezés előnye volt, hogy a külső szállítók révén a termelési kockázat megoszlott több szereplő között, így a túltermelés kockázata csökkent, továbbá a cég reagálóképessége is javult, mert már a külső gyártóknál megjelentek a problémák, amelyeket ennek következtében hamarabb lehetett orvosolni. Az Ericssonnál ezt rugalmasságot növelő tényezőnek tartották, a Nokiánál azonban attól félték, hogy függővé válhatnak a külső szállítóktól, vagyis éppen ellenkezőleg, csökkenhet a vállalat rugalmassága. Ráadásul fennállt a veszély hogy a szállítók szövetségbe tömörülhetnek, így fölénybe kerülnek az anyacéggel szemben.

A KÖZPONTI TEVÉKENYSÉG

A Nokia termékközpontú rendszerében a fő cél a különböző gyártóknál előállított termékek összehangolása volt. Ezért a termékfejlesztés, a gépesítés a vállalaton belül ment végbe, továbbá jelentős termelési kapacitást is fenntartottak. Ennek célja az volt, hogy a házon belüli termelés során szerzett tapasztalatokat közvetlenül átadhassák a tervezőknek és a mérnököknek.

A külső gyártók összehangolása a fejlesztés és ellátási lánc hatékonysága érdekében fontos elem volt mindkét vállalatnál. Az Ericsson a fejlesztések házon belül tartásával akarta elősegíteni a tervezés és gyártási folyamatok közti szorosabb kapcsolatot. Ennek a stratégiának

az volt az alapja, hogy a termékek fejlesztéséhez kapcsolódó műszaki tudás maradjon a vállalaton belül.

A kiszervezés további alakulására az Ericssonnál két lehetőség is létezik: az első megoldás szerint termékeiket még a korai állapotban külső gyártóknak szállítják, ezzel is növelve partnereik felelősségét. Ez azonban azzal járhat, hogy a belső információk kiáramlanak a cégből. Ennek alternatívája, hogy többet fektetnek a belső termelés felfuttatásába, és ennek segítségével megőrzik és javítják kutatási projektjeik versenyképességét. A cég az utóbbi megoldás mellett döntött: a belső termelés fejlesztésére helyezték a hangsúlyt, így igyekeznek a külső partnerekkel szembeni függőségüket csökkenteni.

KÖVETKEZTETÉSEK

Az előbbiekből kitűnik hogy az „anyagatlan” vállalat ötletét nem igazolják az adatok. Ha ugyanis figyelembe vesszük a szállítási és más rejtett költségeket, akkor nyilvánvalóvá válik, hogy a kiszervezés nem csökkenti számottevően a kiadásokat. Az Ericsson a magasabb szintű kiszervezést választotta, azonban mint az előzőkből kitűnik, lehet, hogy a Nokia modellje egy kiegyensúlyozottabb megoldást mutat. Úgy tűnik, ezt az Ericsson is felismerte.

Christian Berggren–Lars Bengtsson: A gyártás kiszervezésének újragondolása két telekommunikációs cég történetén keresztül. (Rethinking outsourcing in manufacturing: A tale of two telecom firms) European Management Journal. 2004, 22(2): 211–223

PONGRÁCZ NORMAN