



Outsourcing usług inżynierskich i projektowych w motoryzacji

Według najnowszego badania Roland Berger Strategy Consultants¹, outsourcing usług inżynierskich i projektowych pozwala na uelastycznienie i redukcję kosztów zarówno dla dostawców, jak i producentów oryginalnego wyposażenia oraz podzespołów dla przemysłu motoryzacyjnego. Główne zaobserwowane trendy to:

- wzrost wydatków w kolejnych latach na outsourcing badań i rozwoju o 4 – 5% rocznie
- korzyści dla dostawców i producentów oryginalnego wyposażenia oraz podzespołów dla przemysłu motoryzacyjnego, wynikające z outsourcingu usług projektowych i inżynierskich to: redukcja kosztów, wzrost elastyczności oraz dostępu do brakującej wiedzy i technologii
- korzyści z outsourcingu mogą być realizowane tylko w wyniku należytego zarządzania tym procesem. Brak takowego może spowodować efekty negatywne.

Na dostawcach i producentach oryginalnego wyposażenia i podzespołów dla przemysłu motoryzacyjnego jest wywierana coraz większa presja konkurencyjna. Odpowiedzią na nią może być outsourcing usług inżynierskich i projektowych, który oferuje potencjał redukcji kosztów, wzrost elastyczności i dostępu do brakującej wiedzy oraz technologii. W szczególności podmioty z krajów rozwijających mają wiele do zaoferowania. Mają one dostęp do wykwalifikowanych inżynierów, których koszty wynagrodzeń są niższe od tych w krajach rozwiniętych. Ich atutem są również rozwinięte koncepcje budowy tanich samochodów. Ze względu na stromą krzywą uczenia się, podmioty te bardzo szybko rozwijają swoje kompetencje wciągając do współpracy graczy o ugruntowanej pozycji rynkowej.

Nie ma wątpliwości, że dostawcy i producenci oryginalnego wyposażenia i podzespołów dla przemysłu motoryzacyjnego będą musieli pogodzić się z większym poziomem standaryzacji oraz kooperacji w zakresie technologii. Powinno to pozwolić na opty-

malizację rosnących kosztów badań i rozwoju. Jedną z dźwigni optymalizacji tych kosztów może być outsourcing usług inżynierskich i projektowych. Nawet te podmioty, które w czasie kryzysu realizowały te działania w ramach własnych struktur (insourcing), będą potrzebowały zewnętrznych zasobów, aby poradzić sobie z rosnącą liczbą rozwiązań i ich różnorodnością technologiczną.

W porównaniu do outsourcingu usług IT oraz innych procesów biznesowych, outsourcing usług inżynierskich i projektowych na skalę globalną jest nowym trendem w branży motoryzacyjnej, ale jego znaczenie stale rośnie. W 2008 roku udział outsourcingu w ogóle wydatków na badania i rozwój wynosił 10%, podczas gdy w 2013 roku powinien wzrosnąć do poziomu 13%, co daje wzrost o 4 – 5% rocznie. Wydatki na badania i rozwój ogółem w tym okresie będą spadać o 0,1% rocznie. Dlatego też największe wzrosty będą odnotowywane w przypadku elektroniki i silników, podczas gdy w przypadku wyposażenia wnętrza raczej oczekiwana jest stagnacja.

Outsourcing usług inżynierskich i projektowych w znacznym stopniu przyczynia się do redukcji kosztów działalności, wzrostu elastyczności oraz umożliwia dostęp do brakującej wiedzy i technologii. W krótkim horyzoncie czasowym redukcja kosztów jest postrzegana jako najważniejsza korzyść. Kooperacja z dostawcami usług inżynierskich i projektowych pozwala na redukcję własnych, stałych wydatków na badania i rozwój. Outsourcing wymaga dodatkowych kosztów wynikających z koordynacji i nadzoru tego procesu, niemniej jednak są one i tak niższe o około 25-35% od kosztów własnych ponoszonych w wyniku insourcingu. Jednocześnie outsourcing nie musi wiązać się z redukcją własnego personelu. Często uwolnione w jego wyniku zasoby, i ludzkie i finansowe, są kierowane do innych projektów, które mają znaczenie strategiczne. Jest to nic innego, jak zwiększenie ela-

styczności. Przedsiębiorstwa wykorzystujące ten model mają dostęp do większej bazy zasobów oraz możliwość szybkiego ich zwiększenia, zmniejszenia lub relokacji. Ponadto, współpraca z dostawcami usług inżynierskich i projektowych pozwala na zdobycie dodatkowych kompetencji. Obecnie trend wprowadzania na rynek silników elektrycznych wymaga zwiększonych nakładów zasobów na badania i rozwój w tej dziedzinie. Skutkuje to koniecznością zwiększenia liczby inżynierów, a odpowiednio dobrany outsourcing może bardzo łatwo rozwiązać ten problem.

Wyzwaniem w procesie outsourcingu jest należyte zarządzanie nim, a potencjalne korzyści wynikające z tego procesu mogą bardzo łatwo przerodzić się w straty. Mogą one wynikać z utraty know-how, dublowania się projektów badań i rozwoju (brak konsekwencji w outsourcingu), czy ukrytych kosztów. Kluczowe dla osiągnięcia korzyści z takiego procesu są odpowiedzi na następujące pytania: co chcę outsourcować; komu chcę outsourcować; z jakimi partnerami należy współpracować; w jakim horyzoncie czasowym chcemy zrealizować korzyści? Odpowiedzi na te pytania powinny wynikać ze strategii badań.

Badanie analizuje również dostawców usług inżynierskich i projektowych. Rosnąca standaryzacja niekluczowych elementów samochodów oraz podstawowych technologii otwiera nowe możliwości współpracy z producentami. Ważne jest, aby można było sprostać wyzwaniom wynikającym z rosnącej kompleksowości i różnorodności rodzajów modeli samochodów. Aby zaistnieć na tym rynku dostawcy usług inżynierskich i projektowych powinni opracować swoją własną strategię, to znaczy określić swoją specjalizację i osiągnąć przewagę konkurencyjną w tym obszarze. Zdefiniowanie się jako partnera, który posiada kompetencje we wszystkich obszarach produkcji samochodów, często odbierane jest z podejrzliwością.

¹ Artykuł opracowany na podstawie materiałów Roland Berger Strategy Consultants – międzynarodowej firmy doradczej, działającej od 1967 r. Prowadzi ona 36 biur w 25 krajach i na całym świecie realizuje projekty prowadzone we wszystkich najważniejszych rynkach. W 2007 r. Firma osiągnęła przychody ponad 600 mln euro, zatrudniając 2 000 pracowników. W Polsce Roland Berger przeprowadził projekty m.in. dla sektorów: bankowego, petrochemicznego, energetycznego, telekomunikacyjnego, lotniczego oraz stoczniowego (przyp. red.).