

PÉCSI TUDOMÁNYEGYETEM  
KÖZGAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR  
GAZDÁLKODÁSTANI DOKTORI ISKOLA

Hinek Mátyás

Az outsourcing

A tevékenység-kihelyezési döntések elmélete és gyakorlata

DOKTORI ÉRTEKEZÉS

Témavezető: Dr. Szűcs Pál

Pécs, 2009

# TARTALOMJEGYZÉK

<b>1. Bevezetés</b>	<b>6</b>
<b>2. Kutatási célok, az értekezés felépítése</b>	<b>8</b>
<b>3. Outsourcing: régi recept új köntösben?</b>	<b>10</b>
<b>3.1. Mit értünk outsourcingon?</b>	<b>10</b>
3.1.1. Az outsourcing fogalmának meghatározása	11
3.1.2. Az outsourcing minőségi jellemvonásai	14
3.1.3. Outsourcing és szerződéses gyártás	18
3.1.4. Outsourcing és globális beszerzés	20
3.1.5. További, az outsourcinghoz kapcsolódó fogalmak	22
3.1.6. Az outsourcing jelenség a szakirodalomban	24
<b>3.2. Az outsourcing előzményei és megjelenése</b>	<b>25</b>
3.2.1. Az informatikai outsourcing története	26
3.2.2. Az üzleti folyamatok kiszervezése	28
<b>3.3. A vállalati támogató szolgáltatások kategorizálása</b>	<b>29</b>
3.3.1. ITO és BPO	31
3.3.2. Offshore outsourcing az informatika és a vállalati támogató szolgáltatások körében	35
<b>3.4. Az outsourcing iparág fejlődése</b>	<b>38</b>
3.4.1. Az outsourcing hullámai	38
3.4.2. A globális trendek	40
3.4.3. Az európai outsourcing piac	43
3.4.4. A magyarországi körkép	45
<b>4. Az outsourcing megjelenésének és elterjedésének tényezői</b>	<b>51</b>
<b>4.1. A globalizáció és a verseny jellegének megváltozása</b>	<b>51</b>
<b>4.2. A nemzetgazdasági struktúra megváltozása</b>	<b>53</b>
4.2.1. A szolgáltatási szektor előretörésének okai	56
4.2.2. Az üzleti szolgáltatások expanziója	60
<b>4.3. A vállalati értékteremtő tevékenység jellegének megváltozása</b>	<b>64</b>
<b>4.4. A vertikálisan szervezett nagyvállalatok alkonya</b>	<b>67</b>
<b>4.5. Technikai változások, a szolgáltatások forgalomképessé válása</b>	<b>70</b>
<b>5. Az outsourcing elméleti gyökerei</b>	<b>73</b>
<b>5.1. Az outsourcing magyarázatai az elméleti közgazdaságtanban</b>	<b>73</b>
5.1.1. Munkamegosztás és hatékonyság	73
5.1.2. Piac versus vertikális integráció: a tranzakciós költségek	74
5.1.3. A tranzakciók irányítása	77
5.1.4. A tranzakciós költségek közgazdaságtana és az outsourcing	81
5.1.5. Az ügynökelmélet	84
5.1.6. A játékelmélet, a bizalom és a partnerség irányítása	86
<b>5.2. A fenntartható versenyelőnyök elméleti és az outsourcing</b>	<b>89</b>
5.2.1. Az iparági strukturális erők modellje	89
5.2.2. A kulcskompetenciák elmélete	90
5.2.3. A vállalati versenyelőnyök erőforrás-alapú megközelítése	93
5.2.4. Az erőforrás-alapú elmélet és outsourcing	97

5.2.5.	A vállalatközi kapcsolatokból származó versenyelőny -----	98
5.2.6.	Outsourcing a vállalati stratégiai döntések szemszögéből -----	101
<b>5.3.</b>	<b>Az offshore outsourcing és a nemzetközi gazdasági kapcsolatok elméletei ---</b>	<b>103</b>
5.3.1.	A komparatív előnyök elmélete és a Hecksher-Ohlin modell -----	103
5.3.2.	A függőségi elmélet -----	105
5.3.3.	A termék-életciklus elmélet -----	107
5.3.4.	Az OLI modell -----	108
<b>6.</b>	<b>Az outsourcing értéke -----</b>	<b>110</b>
<b>6.1.</b>	<b>A tevékenység-kihelyezésből származó potenciális előnyök -----</b>	<b>110</b>
6.1.1.	Az outsourcing révén elérhető pénzügyi megtakarítások -----	110
6.1.2.	Az outsourcing nem pénzügyi hozadékai -----	114
<b>6.2.</b>	<b>Az outsourcing potenciális kockázatai -----</b>	<b>116</b>
<b>6.3.</b>	<b>Az outsourcing hozamai és kockázatai a közgazdaságtani és menedzsmentelméletek szemszögéből -----</b>	<b>121</b>
<b>7.</b>	<b>Az outsourcing gyakorlata -----</b>	<b>124</b>
<b>7.1.</b>	<b>A kiszervezési döntés -----</b>	<b>124</b>
<b>7.2.</b>	<b>A tevékenységek kiszervezhetőségének értékelése -----</b>	<b>126</b>
7.2.1.	Versenyképesség versus stratégiai sebezhetőség -----	126
7.2.2.	Versenyelőny versus belső előállítási képesség -----	128
7.2.3.	Az MCA modell -----	130
7.2.4.	Képességértékelésre épülő döntési modell -----	131
7.2.5.	Az outsourcing zárt hurkú döntési algoritmus -----	134
<b>7.3.</b>	<b>A kiszervezés folyamata -----</b>	<b>137</b>
7.3.1.	Az előkészítő fázis -----	139
7.3.2.	A szolgáltató kiválasztása -----	139
7.3.3.	Az átmeneti időszak és a szerződésmenedzsment -----	140
<b>8.</b>	<b>Az outsourcing empirikus vizsgálata -----</b>	<b>141</b>
<b>8.1.</b>	<b>Nemzetközi kutatási előzmények -----</b>	<b>141</b>
8.1.1.	Az elméleti megközelítések magyarázó erejére vonatkozó vizsgálatok -----	141
8.1.2.	Egyéb, a kihelyezéssel kapcsolatos tényezők vizsgálatára irányuló kutatások -----	144
<b>8.2.</b>	<b>Hazai kutatási előzmények -----</b>	<b>145</b>
<b>8.3.</b>	<b>A kutatás kiindulópontjai -----</b>	<b>146</b>
<b>8.4.</b>	<b>A kutatási módszer -----</b>	<b>146</b>
8.4.1.	A kutatás kiindulópontjai -----	148
8.4.2.	A szakirodalom és a kutatási előzmények legfontosabb megállapításai -----	148
8.4.3.	A kutatási technika -----	151
<b>8.5.</b>	<b>Informatikai outsourcing esettanulmányok -----</b>	<b>152</b>
8.5.1.	A magyar „megadeal”: informatikai outsourcing a Magyar Telekomnál -----	152
8.5.2.	Informatikai „közművek” kihelyezése a Budapesti Távhőszolgáltató Zrt.-nél -----	163
8.5.3.	Teljes informatikai outsourcing a Budapesti Közlekedési Vállalatnál -----	167
8.5.4.	Outsourcing a Rábánál -----	174
<b>8.6.</b>	<b>Üzleti folyamat outsourcing esettanulmányok -----</b>	<b>184</b>
8.6.1.	Pénzügyi és számviteli outsourcing a MOL-nál -----	184
8.6.2.	Bérszámfejtési szolgáltatások kihelyezése a szolgáltató nézőpontjából -----	191
8.6.3.	Tranzakció alapú BPO: átutalások feldolgozása a magyar nagybanknál -----	196
8.6.4.	Magyar Telekom – Xerox együttműködés: kimenő számlák expedálása -----	199

<b>8.7. A szakirodalom és a kutatási előzmények megállapításainak verifikálása az esettanulmányok alapján -----</b>	<b>202</b>
<b>8.8. További következtetések és megállapítások -----</b>	<b>205</b>
<b>8.9. Konklúzió, az eredmények értékelése-----</b>	<b>209</b>
<b>8.10. A kutatás további lehetséges irányai -----</b>	<b>211</b>
<b>Hivatkozások-----</b>	<b>220</b>
<b><i>Függelék</i> -----</b>	<b>236</b>

**Az outsourcing „az évszázad egyik legnagyobb szervezeti és iparági  
struktúraváltása”.**

*Az idézet James Briann Quinn, a Dartmouth College professzora M. F. Corbett-  
hez írt, 2002. április 2-i keltezésű leveléből származik.*

*(Michael F. Corbett: Outsourcing Revolution. Dearborn Trade Publishing 2004.,  
3. o.)*

**Az outsourcing az elmúlt 75 év legfontosabb menedzsmentkonceptióinak és  
gyakorlatainak egyike.**

*(75 Years of Management Ideas & Practice. Harvard Business Review Sep/Oct 1997  
Supplement, Vol. 75., 11. o.)*

## 1. Bevezetés

A kilencvenes évek második felében a szakfolyóiratokat lapozgatva egyre gyakrabban akadt meg a szemem egyetlen szón: outsourcing. Ebben az időszakban a fogalmat alapvetően az informatikai és informatikához kapcsolódó tevékenységek kiszervezésére alkalmazták, a jelenség tartóssága, hosszú távú hatásai még nem voltak igazán világosak. Csak egy újonnan felbukkanó menedzsmenthóbortról van szó, vagy egy olyan vállalatirányítási technika megjelenését és terjedését látjuk, amely mögött komoly vállalaton kívüli és belüli hajtóerők állnak? Ez volt az a kérdés, amely figyelmemet ebbe az irányba fordította.

Bátran állíthatjuk, hogy az azóta eltelt idő eldöntötte ezt a kérdést. Az outsourcing elismert és elfogadott vállalatirányítási áramlattá nőtte ki magát. Az ezredfordulóra, majd az azt követő években a kiszervezések számos vállalati funkció ellátásában jellemzővé váltak, napjainkra úgy tűnik, hogy a vállalati értéklánc bármely eleme kiszervezhető. Az elmúlt másfél évtizedben a kiszervezések világszerte százmilliárdos nagyságrendű üzletté nőttek, strukturált piaccal, tapasztalt szolgáltatókkal, és hasonlóképpen tapasztalt, az outsourcingot több területen is kipróbált igénybevevőkkel. Ezzel párhuzamosan az outsourcing számos alkalmazásra, szegmensre bomlott, ennek eredményeképp a fogalom egzakt definiálása (mi nem outsourcing?) egyre nehezebbé válik.

A téma több kutatója vitatja azt, hogy az outsourcing jelensége újdonság lenne. Számos érv szól amellett, hogy a gyártási tevékenységek alvállalkozókhoz telepítése, a termelés fokozódó mértékben történő külföldre telepítése is outsourcingnak tekinthető. Ez a folyamat pedig legalább az ötvenes évek óta – ha már nem a XIX. század óta, amióta az iparágak vándorlása tart – megfigyelhető. Azonban bármilyen széles legyen is a fogalom hatóköre, bármennyire is gyűjtőfogalomról legyen szó, abban a tekintetben az outsourcing jelenség mindenképpen újdonság, hogy a vállalati értéklánc támogató tevékenységeinek kiszervezése a kilencvenes évek elején kezdődött el, majd az azóta eltelt közel két évtizedben vett lendületet. A támogató tevékenységek leválasztása a vállalati hierarchiáról korábban egyáltalán nem, illetve nem ennyire kiterjedten és mélyrehatóan volt jellemző. A vállalati támogató tevékenységek – például az informatika, a pénzügy és számvitel, a vevőszolgálat, a banki back office tevékenységek, stb. – kihelyezésének felgyorsulása egybe esik az outsourcing fogalmának megjelenésével és elterjedésével. Értekezésem – összhangban a szakirodalom fő áramlatával – e támogató tevékenységek kihelyezési (új)hullámának tárgyalására irányul.

A kézirat első változatát Dr. Szerb László és Dr. Hoványi Gábor véleményezte. Munkájukat ezúton is nagyon köszönöm. Az előzetes bírálatok amellet, hogy számos hiányosságra rámutattak, arra ösztönöztek, alaposan gondoljam át és strukturáljam át az anyagot. E munka eredményét adom közre jelen kéziratban.

Bírálóim mellett munkámat nagyon sokan mások is segítették. Hosszú lenne felsorolni azoknak a szakembereknek és szervezeteknek a nevét, akik közreműködése nélkül ez az anyag nem jöhetett volna létre. Sokuk nem kívánt saját nevével szerepelni, így kérésüket tiszteletben tartva konkrét nevek említése nélkül szeretném megköszönni mindannyiuknak értekezésem megírásához nyújtott segítségüket.

## 2. Kutatási célok, az értekezés felépítése

Értekezésemben a következő kérdések megválaszolására törekszem:

- Mit értünk outsourcingon?
- Mely vállalati tevékenységek kihelyezése kapott lendületet az elmúlt két évtizedben?
- Mi az oka az outsourcing viharos terjedésének?
- Hogyan magyarázható az outsourcing a közgazdasági és a menedzsmentelméletek szemszögéből?
- Mi motiválja a kihelyezési döntéseket, illetve milyen lépésekből áll a kihelyezés folyamata?
- Milyen a magyar outsourcing gyakorlat?
- Milyen a magyarázó ereje az elméleti megközelítésének a gyakorlati esetek kapcsán?
- Melyek az általánosítható, a témával kapcsolatos tudásbázist gazdagító tanulságai a magyar kiszervezéseknek?

Ahányszor szóba kerül az outsourcing, majdnem annyi különböző meghatározással találkozunk. Sem a szakirodalom, sem a gyakorlat nem egységes abban a tekintetben, hogy mit értünk outsourcingon, a népszerű gazdasági sajtó, az internet és a napi szóhasználat pedig tovább növeli a zűrzavart. A fogalom divatosságára jellemző, hogy hovatovább egyre kevésbé világos, hogy az outsourcing milyen vállalati gyakorlatot jelöl. Egyes megfogalmazások szerint minden vállalati inputoldali piaci kapcsolat outsourcing, míg mások az outsourcingot speciális jellemzőkkel körbeírható vállalatközi kapcsolatként értelmezik. Az outsourcing a vállalati szakirodalomban gyakran a szerződéses gyártással azonos fogalom, a gyártási tevékenységeknek az elmúlt két-három évtizedben felgyorsult, alacsony munkaerő-költségű országokba telepítését jelenti. Az amerikai napi sajtóban az outsourcing a termelés tengeren túlra költöztetését, a munkahelyek Kínába vagy Indiába telepítését jelenti, ebben az értelemben a hazai munkahelyek megszüntetésének szinonimája. Más esetekben a vállalatok közötti üzleti szolgáltatások nyújtását (B2B) értik alatta, például a magyar informatikai kisvállalkozások honlapjai is gyakran outsourcing szolgáltatásokat kínálnak vállalati ügyfeleiknek, ám inkább csak a fogalom divatosságát meglovagolva, mintsem valódi outsourcing megoldást kínálva.

Értekezésem egyik alapvető célja az, hogy tisztázzam az outsourcing fogalmának jelentését és tartalmát. Javaslatot teszek a fogalom szűkebb és tágabb értelmezésre, egyben áttekintem,



hogyan a többé-kevésbé konzekvensen az outsourcing fogalmával jelölt vállalati és gazdasági folyamatok mennyiben tekinthetők ténylegesen outsourcingnak. Ezzel egyidejűleg kijelölöm az elemzés fókuszát is, az informatikai és üzleti folyamat kiszervezéseknek vizsgálatával. A téma további tárgyalása során áttekintem a tevékenység-kihelyezéseket generáló strukturális változásokat is.

Az outsourcing terjedése mögött számos mélyreható piaci, technológiai és vállalatirányítási változás húzódik meg, ezek kihívást jelentettek a modern vállalati szervezetekkel foglalkozó tudományos irodalom valamint a menedzsmentelméletek számára. Értekezésemben kimerítően foglalkozom az outsourcingot magyarázó elméleti megközelítésekkel. A téma feltárásához kiterjedt szekunder kutatást folytattam, áttekintettem az outsourcinggal foglalkozó nemzetközi, és igen szegényes hazai tudományos szakirodalmat.

Mivel az outsourcing gyakorlati vonatkozásai legalább annyira fontosak és érdekesek, mint az okai és magyarázatai, ezért a témában az elmúlt években megjelent szakirodalom alapján részletesen bemutatom a tevékenység-kiszervezési döntések folyamatát, vállalati gyakorlatban tapasztalatot szerzett szakértők könyveire és útmutatóira támaszkodva.

Értekezésem utolsó harmadában áttekintem az outsourcinggal kapcsolatos empirikus kutatásokat. Magyarországon az outsourcing szűk körre korlátozódó, nagyvállalati gyakorlat, emiatt értekezésemben kvalitatív módszerrel elemzek magyar esettanulmányokat. Az egyedi esetek áttekintésével megpróbálok választ keresni arra, hogy melyek a kiszervezések legfontosabb hajtóerői, melyek az általánosítható tapasztalatok, és ezek hogyan feleltethetők meg az outsourcingot tárgyaló szervezet- és menedzsmentelméletek magyarázó jellegű megközelítéseinek.

A dolgozat zárásaként bemutatom azokat a területeket, ahová a kutatás továbbléphet.

### 3. Outsourcing: régi recept új köntösben?

#### 3.1. Mit értünk outsourcingon?

Az outsourcing kifejezés angolszász nyelvterületről származik, eredeti formája az „Outside Resource Using” szókapcsolat volt. A rövidítés a 80-as évek első felében jelent meg először az angol nyelvű szakirodalomban. (Kuhár-Jacob 1999, Hajós 2003). A fogalom a kilencvenes évek elején kezdett széles körben terjedni, majd az angol nyelvterületről többnyire eredeti formájában került át a nem angol nyelvű szakirodalmakba.

Az outsourcing (mű)szót magyar nyelvre is többféleképpen átültették, ám ezek a fordítások egyike sem fejezi ki tökéletesen a jelenség tartalmát. A legelterjedtebb változatok az alábbiak:

- tevékenység-kiszervezés,
- tevékenység-kihelyezés,
- külső erőforrások igénybe vétele,
- erőforrás-kihelyezés,
- kiszereződés,
- kiszervezés,
- alvállalkozók bevonása.

A különböző kifejezéseket a magyar nyelvű szakirodalom általában egymás szinonimájaként alkalmazza. A hétköznapiokban egyszerűsége miatt a legelterjedtebb szóhasználat a „kiszervezés”, de széles körben használatos az eredeti „outsourcing” megnevezés is. A fogalom lényegét azonban inkább az összetett szókapcsolatok közelítik meg.<sup>1</sup>

A kilencvenes években az outsourcing erőteljes vállalati trenddé vált. Ahogy menedzsmentelmélet mellett a média egyre inkább felfigyelt a jelenségre, a fogalmat szélesebb körben kezdték használni. Sikerérével, „divatos” fogalommá válásával együtt járt, hogy az ezredfordulót követően az outsourcing kifejezés gyűjtőfogalommá is vált. Ennek eredményeképp mind fordítása, mind egzakt definiálása egyre nehezkesebb.

---

<sup>1</sup> Az angol üzleti szaknyelvből származó kifejezések egzakt magyar fordítását gyakran igen nehéz pontosan megadni. Ez több, nem kizárólag angolul publikáló kutatót és szakértőt arra ösztönöz, hogy az eredeti angol fogalmat tartsa meg a nehézkes, esetlen fordítások, körülírások helyett. Hosszas mérlegelés után elsősorban szintén az eredeti szóhasználatot alkalmazom az értekezésben, a nehézkes és nem teljesen pontos fordítások helyett. Amennyiben mód van rá, az angol eredeti mellett minden esetben megpróbálom meghatározni a különböző kifejezések magyar megfelelőit, a témában korábban megjelent magyar nyelvű publikációkra támaszkodva.

### 3.1.1. Az outsourcing fogalmának meghatározása

Az outsourcing fogalom tartalma nem egységes sem a szakirodalomban, sem a gyakorlatban. Ha az elmúlt másfél évtizedet vizsgáljuk, közel annyi különféle meghatározással találkozunk a nemzetközi és a hazai szakirodalomban, mint ahányszor a jelenség szóba került. A teljesség igénye nélkül néhány meghatározást az 1. táblázat tartalmaz.

A definíciók egyik csoportját azok a megfogalmazások jelentik, amelyek szerint az outsourcing lényegében bármely külső beszállítói, alvállalkozói kapcsolat összefoglaló meghatározása (lásd pl. Harrigan 1985, Ventura 1995, Mol et al. 2005). Ezekhez a meghatározásokhoz jól kapcsolódik Feenstra és Hanson (1996), az Egyesült Államok gyáriparának közbülső termékimportja tanulmányozásához alkotott outsourcing fogalma. Definíciójuk az outsourcingot a termeléshez szükséges importált, közbülső inputok részarányaként határozza meg, az energia kivételével. A közbülső inputoknak két típusa van: (1) importált alkatrészek és részegységek, (2) mások által végzett szerződéses munka. A második kategóriába sorolják a teljes egészében alvállalkozók által előállított javakat, de ide értik a külföldi üzemek által végzett összeszerelést is. Meghatározásuk szerint az outsourcing fő jellemzője az, hogy a szerződő fél külföldi.

A „bármely külső forrásból származó input beszerzése = outsourcing” megközelítéssel szemben a szűkebb megfogalmazás azt hangsúlyozza, hogy outsourcingról akkor beszélhetünk, ha korábban egy vagy több, a szervezet által végrehajtott tevékenység kerül kiszervezésre szervezeten kívülre, külső fél fennhatósága alá, amely ezután a funkció illetve a tevékenység szerződéses szolgáltatójává válik (lásd pl. Rothery és Roberson 1996, Greaver 1999, Campos 2001). E megközelítéssel ekvivalens meghatározással a hazai szakirodalomban is találkozunk: „Az outsourcing lényegében nem más, mint korábban a vállalaton belül ellátott tevékenységek átadása külső vállalkozóknak.” (Bögel-Salamonné 1997).

A fogalom tartalma tehát kettős, ezt ragadja meg Könczöl (1998) magyarázata is. Eszerint az outsourcing szűkebb értelemben a már meglévő, korábban a vállalatban, illetve intézményben belül ellátott feladatok és az elvégzésükhöz szükséges eszközök, berendezések, kapacitások kihelyezése, külső szolgáltató megbízása, jogilag elkülönült szervezetbe történő kiszervezés. Ugyanakkor tágabb értelemben ide sorolható a hagyományos értelemben vett egyszerű alvállalkozói viszonytól a multinacionális cégek globális tevékenység-átstrukturálásig minden szerződéses kapcsolat.

1. táblázat

**Az outsourcing néhány szakirodalmi meghatározása**

Harrigan (1985)	A szervezetben folyó áru és szolgáltatás-előállítás érdekében szükséges anyagok és szolgáltatások biztosítására irányuló „make or buy” döntések összessége.
Loh és Venkatraman (1994)	A felhasználó szervezet információs technológiai infrastruktúrájához kapcsoló, külső szolgáltatók által biztosított fizikai és/vagy humán erőforrások.
Quinn és Hilmer (1994)	Tevékenységek kívülről történő vásárlása, beleértve a vállalat hagyományosan integrált részének tekintett tevékenységeket, azzal a feltétellel, hogy nem képezik részét a vállalati alapképességeknek.
Ventura (1995)	Független vállalatokkal kialakított cserekapcsolatok, amelyekkel tartós együttműködési megállapodás jöhet létre.
Lei és Hitt (1999)	Külső képességekre és készségekre történő támaszkodás, meghatározott termelési összetevők előállítása, és egyéb hozzáadott értéket biztosító tevékenységek során (gyakran tőkeintenzív).
Rothery és Roberson (1996)	A folyamat során a vállalat külső szervezetnek ad megbízást, hogy hajtson végre egy korábban házon belül folytatott tevékenységet. Ez magában foglalja a tevékenység tervezésének, adminisztrációjának és fejlesztésének áthelyezését független harmadik félhez.
Casani et al. (1996)	Hosszú távú kapcsolat, meghatározott, a cég szempontjából nem alapvető tevékenységek vagy feladatok, idővel stratégiai partnerré váló, szakosodott szakértők által történő fejlesztésére.
Blumberg (1998)	Harmadik féllel történő szerződéskötési folyamat a megbízó cég egyes üzleti folyamatainak kezelésére.
Greaver (1998)	Egy szervezet szerződéssel helyez át rendszeresen ismétlődő belső tevékenységeket és döntéshozatalt külső szolgáltatóhoz.
Sacristán (1999)	Együttműködési megállapodás különböző típusú cégek között. Ennek során az egyik cég valamely technológia specialistája, így fizikai és/vagy humán erőforrások bizonyos időszakban történő szolgáltatásával jelentősen hozzájárul a másik cég tevékenységéhez, meghatározott cél elérése érdekében.
Gilley és Rasheed (2000)	Házon belül végrehajtott tevékenység helyettesítése külső forrásból történő vásárlással, jöllehet a vállalatnak rendelkezésére állnak a tevékenység belső fejlesztéséhez szükséges menedzsment- és pénzügyi képességek. Tartózkodás a tevékenységek házon belüli végrehajtásától.
Campos (2001)	Korábban a szervezetben végrehajtott feladat ellátására történő szerződést jelent külső szállítóval, de magában foglalhat új tevékenységeket is.
Bailey et al. (2002)	Valamely tevékenység és a hozzá kapcsolódó szolgáltatások részleges vagy teljes átadása külső menedzsment fennhatósága alá, az elvárt eredmény meghatározásával.
Quélin és Duhamel (2003)	A művelet során egy korábban belsőleg irányított tranzakció külső szállítóhoz kerül át hosszú távú szerződés keretében, amely magában foglalja a tranzakció vevő irányába történő transzferét is.
McCarthy és Anagnostou (2004)	Nem csak külső forrásokból vásárolt termékeket vagy szolgáltatásokat tartalmaz, hanem áthelyezi az üzleti funkciókkal kapcsolatos felelősséget és gyakran a hozzá kapcsolódó tudást (hallgatolagos és kodifikált tudást) is a külső szervezetbe.
Mol et al. (2005)	Szolgáltatások beszerzése egymástól jogi értelemben független entitásoktól.

*Forrás:* Espino-Rodríguez és Padrón-Robaina (2006)

Egy szűk területre koncentráló meghatározás szerint az outsourcing speciális vállalati funkció, mégpedig az informatika, az információs technológia, illetve az arra épülő tevékenységek kiszervezését jelenti külső szolgáltatók fennhatósága alá (lásd pl. Loh és Venkatraman 1994).

Az informatika-központú meghatározás megjelenése annak köszönhető, hogy az outsourcing fogalmát a 80-as évek végén és a 90-es évek elején főképp az informatikai tevékenységek kiszervezésének összefoglaló megjelölésére alkalmazták (Clott 2004). Ez a megközelítés azonban egyoldalú, hiszen bármely vállalati tevékenység kihelyezhető, illetve kiszervezhető.

Más meghatározások központi eleme maga a folyamat. Az outsourcing a kiszervezés folyamata, az alvállalkozó (a partner) kiválasztástól a vállalati funkció átadásán keresztül a szerződésmenedzsmentig (lásd pl. Quélin és Duhamel 2003, Blumberg 1998).

A fogalommal kapcsolatos szakirodalmi polémiát összefoglalva a fő kérdés az, hogy **egy megelőző állapothoz képest** a vállalat hogyan dönt egy tevékenység ellátása kapcsán. Ha egy vállalat, amely korábban a tevékenységet saját maga végezte el, de most **külső(k)re, jogilag és szervezetenként elkülönült vállalkozókra bízta a feladatot, miközben a saját belső kapacitásait leépíti** – például áthelyezi a személyzetet a szolgáltatóhoz –, **outsourcingot hajt végre** (Barthélemy 2001, Drótos 2004). **Szűkebb értelemben** ez lehet az outsourcing definíciója.

A fogalom további árnyalására azért van szükség, hogy lefedje az olyan outsourcingként jellemzett szituációkat, mint amilyen a Nike vagy az Apple szerződött gyártása. Egy új típusú edzőcipő előállításakor már régen nincs szó arról, hogy a gyártó egy megelőző állapothoz képest szerződik külföldi üzemekkel a termelésre, illetve bérnyújtásra. Az OEM (Original Equipment Manufacturer – eredeti gyártó) vállalat az új modell termelését nem internalizálta korábban, és bár elvileg megtehetné, most sem teszi. A témával foglalkozó szakirodalom az ilyen, alapvetően inkább szerződött gyártásként értelmezhető szituációkat is többé-kevésbé konzekvensen outsourcingnak, a tevékenység országhatáron túlnyúló vonatkozásai miatt időnként globális outsourcingnak, míg egyes esetekben globális beszerzésnek nevezi. Ez voltaképpen azt jelenti, hogy a termelő- (szolgáltató) vállalkozások körében, **a végtermék előállításához szükséges alkatrész, részegység illetve továbbértékesített késztermék beszerzése, bérnyújtására vonatkozó bármely szerződés outsourcing**. (Lásd Feenstra-Hanson (1996), és Könczöl (1998) meghatározását!) **Tágabb értelemben** ez lehet az outsourcing definíciója.

Ugyanezt a kettősséget ragadja meg Barthélemy (2003) definíciója az outsourcing két típusáról:

- (1) az outsourcing a vertikális integráció alternatívája,

(2) az outsourcing vertikális dezintegráció.

A megfogalmazások kompatibilisek az előbbi meghatározásokkal, egyben az outsourcing szervezeti következményeire is felhívják a figyelmet. Az első definíció szerint az outsourcing a vertikális integráció elutasítása (tágabb definíció), míg a második meghatározás szerint az outsourcing a hierarchikusan integrált vállalati szervezet „elbontását” eredményezi. Ez implicit formában azt jelenti, hogy egy korábban a vállalat által végzett tevékenységet külsőkre bízunk (szűkebb definíció). A továbbiakban az outsourcing fogalmát elsősorban a szűkebb értelmében fogom használni.

### 3.1.2. Az outsourcing minőségi jellemvonásai

Az outsourcing egyes meghatározásai azt emelik ki, hogy ezek a tevékenységek nem kritikusak a vállalat működése szempontjából, nem alaptevékenységek, nem stratégiai fontosságúak és nem kötődnek a vállalat alapvető képességeihez (Casani et al. 1996, Quinn-Hilmer 1994). Az outsourcing a vállalat termelési- vagy értékláncába tartozó, de stratégiai célok szempontjából kevésbé meghatározó részegységek, alkatrészek termelésének külsővel történő elvégztetését jelenti (Szabó 1998).

Más meghatározások szerint az outsourcing megkülönböztető jellemzője az, hogy a kihelyezést követően a kiszervezett tevékenység felett az alvállalkozó teljes ellenőrzést gyakorol, azaz az alvállalkozó nem egyszerűen a kiszervező utasításai alapján hajt végre valamilyen részletesen körülírt tevékenységet, hanem mind a végrehajtás módja, mind a végrehajtáshoz biztosított erőforrások, mind pedig a tevékenység bármilyen fejlesztése az alvállalkozó hatáskörébe kerül. A meghatározásban hangsúlyos, hogy az outsourcing eredményeképp az alvállalkozó átveszi az ellenőrzést az ügyfélvállalat valamely üzleti területe felett. Ebben a megközelítésben megjelenik az output-orientáltság is, a tevékenység végrehajtásának eredményei a lényegesek, kevésbé a „hogyan” kérdése (lásd pl. Bailey et al. 2002; McCarthy és Anagnostou 2004).

A jelenséggel foglalkozó szakirodalom megpróbálja szétválasztani egymástól az „egyszerű” szerződéses kapcsolatot és az outsourcingot. Az egyszerű (ki)szerződés folyamatorientált, és az ellenőrzésről a kiszervező nem mond le. Ha például egy építkezés során a fővállalkozó alvállalkozókkal szerződik, akik a megbízótól kapott tervek, technológiai leírások, utasítások, ütemtervek szerint járnak el, akkor az nem outsourcing. **Az outsourcing során a kiszervező**

**átruházza a szolgáltatásnyújtási folyamat ellenőrzése feletti jogot, a szerződés pedig az elvárt eredményt rögzíti.** A megvalósítás, a folyamatok kialakítása és vezérlése a szolgáltató feladata, a szervezésbe és a konkrét munkavégzésbe az ügyfél nem szól bele (Bögel 2002).

Ezt a meghatározást erősíti Gay és Essinger (2001, 5. o.). Szerintük az outsourcing *„szolgáltatási szint megállapodás alapján történő szolgáltatásnyújtás irányítása feletti felelősség átruházása egy kívülállóra.”* Heywood (2001, 14. o.) szerint: *„(...) a szóban forgó funkciók irányítása a szolgáltatást nyújtóhoz kerül. A külső vállalkozás saját területe specialistájaként rendszerint abban a helyzetben van, hogy magasabb hozzáadott értéket biztosítson, amelyet a kihelyező általában nem ér el az otthon tartott, nem kulcs- (core) funkció esetén.”* Mivel a szolgáltatást nyújtó maga határozza meg, hogy a szolgáltatást hogyan, milyen munkafolyamatok keretében nyújtja, semmi sem korlátozza abban, hogy a szolgáltatás nyújtásakor a legjobb eljárást (best practice) kövesse, így teljesítményjavulást érjen el a belső szolgáltatóval összehasonlítva. (Ugyanez részben megjelenik Casani et al. (1996) és Sacristan (1999) megfogalmazásában is, lásd az 1. táblázatot!)

Az előbbi meghatározások tehát az irányítás kérdését jelölik meg az egyszerű szerződés (contracting) és az outsourcing közötti legfontosabb elhatároló ismérvként. Ez azonban a gyakorlatban egyáltalán nem egyértelmű, hiszen minden szerződés többé-kevésbé eredményorientált, a kisorszódó mindig valamiféle eredmény megvalósulását várja el, még akkor is, ha ez az eredmény nagyon részletesen szabályozott és ellenőrzött a kisorszódó által átadott dokumentációkban. Például egy szerződött alkatrészgyártás esetén a méretek, a tűrések és az anyagminőség műszaki leírásokban szabályozott ugyan, de az, hogy ezek az eredmények milyen módon érhetők el (hagyományos vagy CNC gépekkel, esetleg egy újabb alvállalkozó közreműködésével), általában nincs szabályozva, a megvalósulás irányítása a szerződő feladata. Ritka, hogy a munkafolyamatot lépésről lépésre felügyelje a kisorszódó fél, valamennyi mozgástere mindig marad a szerződőnek a megvalósítás irányításában. Az irányítás feletti jog átadása, mint ismérv tehát nem elegendő a „szokásos” szerződéses szállítói kapcsolatok és az outsourcing elhatárolására.

Ha az irányítás kérdése önmagában nem elegendő elhatároló ismérv, akkor érdemes tovább ásni, és megvizsgálni az outsourcing fontosságát és helyét a vállalati értékláncban. A vállalat elsődleges funkcióinak végrehajtásához szükséges árucikkek és szolgáltatások beszerzése piaci tranzakciók során megvalósuló rendszeres tevékenység. A szokászerű tranzakciók keretében vásárolt árucikkek és szolgáltatások többnyire termékkomponensek, alkatrészek

vagy olyan tevékenységek, szolgáltatások, amelyek kisebb részei egy nagyobb tevékenységnek vagy a vállalat által előállított terméknek. Ezeket a piaci kapcsolatokat általában nem illetik az outsourcing jelzővel. Amint azonban egy cég a **belső értékláncának nagyobb részét szerződés keretében külső szolgáltatóhoz, a vállalat határain kívülre szervezi, outsourcingról (külső erőforrás-bevonásról) beszélünk**. Az outsourcing emiatt stratégiai döntés (Sen és Shiel 2006).

Az outsourcing során a belső képességek cseréje vagy helyettesítése történik külső szolgáltató által nyújtott szolgáltatásokkal. Az outsourcing **magas hozzáadott értékkel jellemezhető, szilárd és folyamatos kapcsolat, nem csak egyszeri ügylet**. Outsourcing során nem egyszerűen szűken értelmezett üzleti területre irányuló tevékenység-kihelyezésről (out-tasking) van szó, éves, vagy még rövidebb szerződések keretében. Nem jelent outsourcingot külső szolgáltató alkalmazása egy új, a humán-erőforrással kapcsolatos technológia bevezetésére, vagy a termelés kihelyezése egy gyártóhoz abban az időszakban, amikor a kereslet meghaladja kapacitásukat. Ezek a példák tipikusan „csak” tevékenység-kihelyezésnek tekinthetők. Ezzel szemben az outsourcing gyakran több éves időtartamra szóló, folyamatos, magas szintű szerződéses kapcsolat a szolgáltató és az igénybe vevő között. A nyújtott szolgáltatás a felhasználó igényeire szabott, folyamatos közöttük az interakció és kommunikáció (Brown és Wilson 2005).

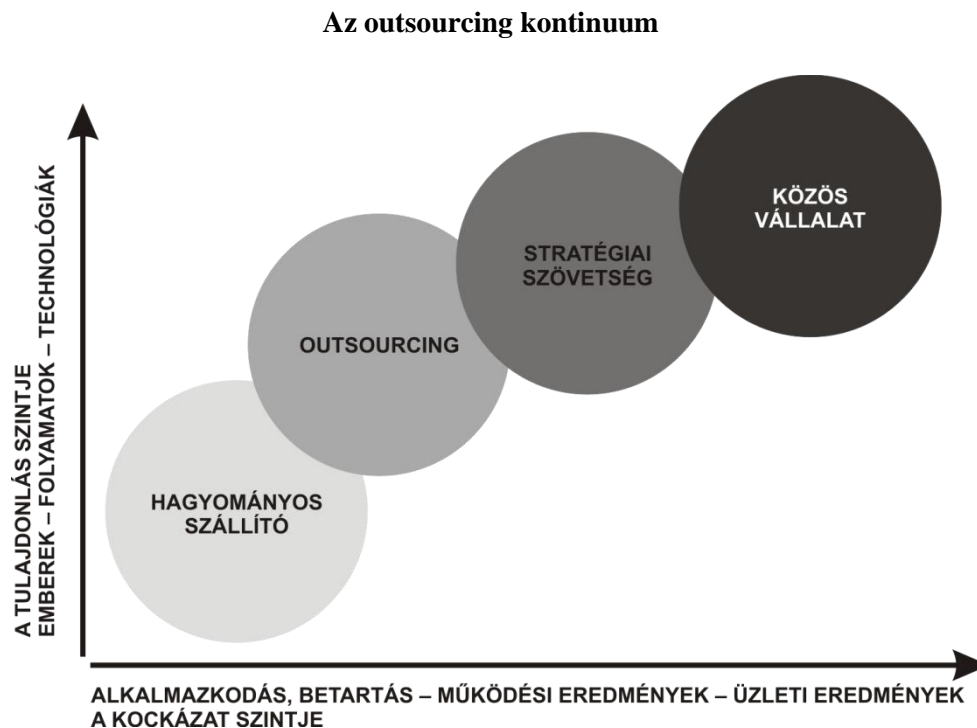
Az outsourcing kapcsolatok minőségi jellemvonásainak leírására, és egyben az outsourcing, valamint az egyéb vállalatok közötti (csere)kapcsolatok megkülönböztető tulajdonságainak jellemzésére az egyik legjobb keretet Corbett (2004) outsourcing kontinuum-mátrixa szolgáltatja. A mátrixban a vállalatok közötti szerződéses cserekapcsolatok kétdimenziós térben helyezkednek el. Az egyik dimenzió a tulajdonlás fokát, míg a másik dimenzió a kockázatok szintjét méri (1. ábra).

A mátrix origójának környezete a tradicionális szállítói kapcsolatokat jelöli. Ezekben a kapcsolatokban a szállító biztosítja a feladat végrehajtásához szükséges humán erőforrást, a folyamattal kapcsolatos szakértelmet vagy technológiát – de nem mind a három tényezőt együtt. (Ha mind a három tényezőt együttesen biztosítja, akkor valószínűleg nagyon szűken értelmezett és szorosan definiált tevékenységek sorozatáról van szó.) A tradicionális szállító felvállal valamennyi kockázatot is, de döntően csak azt garantálja, hogy amit szállít, az megfelel a szerződéses igényeknek. Abban a tekintetben nem vállal sem kötöttséget, sem



pedig kockázatot, hogy az ügyfél a szolgáltatás igénybevételével eléri-e a kívánt működési vagy üzleti eredményt.

1. ábra



Forrás: Corbett 2004, 148. o.

Amint a két fél továbblép a kontinuum mentén a kölcsönösen függő kapcsolat irányába, a szituáció megváltozik. Most már a szállító birtokolja a legtöbb (esetenként az összes), az üzleti folyamat végrehajtásához szükséges emberi erőforrást és technológiát. A szolgáltató ezzel egyidejűleg magára vállalja a működési eredményekkel kapcsolatos kockázatokat is.

A kapcsolat további fejlődésével a szállító átveszi a felügyeletet a folyamatok és a technológiák nagyobb csoportja felett, a tulajdonlás magasabb szintje mellett. Ezzel párhuzamosan egyre több kockázatot vállal fel, egyebek mellett az ügyfél által elérni szándékozott üzleti eredményekkel kapcsolatos kockázatot is. A kockázatok teljes körű felvállalásával a kapcsolat stratégiai szövetséggé fejlődik, esetleg közös vállalat is létrejöhet a felek között. Ha a szolgáltató túl sok, vagy túl kevés kockázatot vállal fel a tulajdonlás szintjéhez képest, akkor a kapcsolat – Corbett megfogalmazásával élve – „repedt”. Ez attól függetlenül is igaz, hogy milyen a szolgáltatás árazása, illetve a szerződési feltételekben hogyan egyeztek meg a felek.

Az outsourcing kapcsolatok a kontinuum közepén találhatók.<sup>2</sup> Ebben a situációban **a szolgáltató birtokolja a feladatok ellátáshoz szükséges emberek, folyamatok, és technológiák többségét, emellett sokat felvállal a működési eredmények eléréséhez kapcsolódó kockázatokból is.** (Corbett 2004).

A jellemzőket összefoglalva és továbbgondolva, az outsourcing minőségi ismérvei az alábbiak:

- a megbízó vállalat valamely, a saját szervezetében vertikálisan integrált tevékenységet külső, jogilag és szervezetenként elkülönült szolgáltatóhoz helyezi ki,
- a kiszervezés a vállalati értéklánc valamely elemét teljes egészében érinti,
- a szolgáltatás nyújtása hosszú távú szerződés keretében történik, a hangsúly nem a szolgáltatás nyújtásának hogyanján, hanem elvárt eredményén van,
- a tevékenység-kihelyezés során általában a szolgáltatást nyújtó tulajdonába kerülnek a megbízó eszközei és/vagy munkatársai (jellemzően ezekkel látta el korábban a megbízó a feladatot),
- a külső szolgáltató teljes körűen felelős a szolgáltatás megszervezésért, felel a munkafolyamatok irányításáért, teljesítményét eredménymutatók alapján értékeli,
- a szolgáltató viseli az elvárt működési eredmény elmaradásából eredő kockázatokat.

### **3.1.3. Outsourcing és szerződéses gyártás**

Számos szerző az outsourcingot konzekvensen a szerződéses gyártás (contract manufacturing) szinonimájaként kezeli. A szerződéses gyártás során szervezetenként és tevékenységében elkülönült, fő tevékenységét tekintve gyártással foglalkozó vállalat, mint alvállalkozó alkalmazása történik, egy vagy több termékkomponens gyártására, részegységek vagy késztermékek összeszerelésére. A szerződéses gyártási kapcsolatok terjedése az elmúlt két-három évtized erőteljes trendje. Az eredeti termékgyártók (OEM) a gyártást és/vagy az összeszerelést erre szakosodott cégre bízzák, miközben a termékfejlesztést, az innovációs folyamat menedzselését, a marketinget – különös tekintettel a márka menedzsmenetre – továbbra is saját hatáskörében végzik el.

A gyártási tevékenységek kiszervezését széles körben a költségcsökkentés egyik módjának tekintik. Mivel a méret és a specializáció optimális szintjének elérésére az OEM vállalatoknak

---

<sup>2</sup> Mivel egyes outsourcing ügyleteknek több szolgáltatási komponense is van, így mindegyiket külön-külön kell pozícionálni a kontinuum mentén.

gyakran nincs lehetősége, így a Nokiától az IBM-ig számos OEM vállalat alkalmaz szerződéses gyártókat. A szerződéses gyártó egyszerre több ügyfél kiszolgálásával növekvő kapacitáskihasználtságot és javuló méretgazdaságosságot érhet el.

Az outsourcing tágabb meghatározása alapján bármely alvállalkozói kapcsolat, így tehát minden típusú szerződéses gyártás outsourcing. A szerződéses gyártással foglalkozó szakirodalom széles köre az outsourcingot ebben a tágabb értelemben használja (lásd pl. Venkatesan 1992, Feenstra és Hanson 1996, Könczöl (1998, Baatz 1999, Kumar és Eickhoff 2005, Armitage 2007, stb.).

Ha a szűkebb definíciót alkalmazzuk, csak akkor beszélhetünk outsourcingról, ha a kiszervező a szóban forgó terméket vagy részegységet korábban maga állította elő, de a jövőben egy elkülönült gyártót bíz meg a feladattal. Abban a szituációban, amikor az internalizálás korábban nem valósult meg, a szűkebb definíció alapján nincs szó outsourcingról.

Dankbaar (2007) ennél is jobban szűkíti a valóban outsourcingnak tekinthető szerződött gyártási tevékenységek körét. Érvelése szerint a gyártás esetében outsourcingról akkor beszélhetünk, ha a vállalat egy hozzáadott értéket létrehozó tevékenységét másik félre bízta, miközben a továbbiakban nem fektet be a tevékenységhez kapcsolódó szakértelembe (kompetenciába).<sup>3</sup> Ebből kifolyólag az outsourcing irreverzibilis lehet, a kiszervező fél elveszti a gyártáshoz szükséges kompetenciákat, és ezek ismételt beszerzése (újra kifejlesztése) elrettentő nagyságú költségekkel járhat. Az outsourcing tehát stratégiai döntés.

A gyártási tevékenységek kiszervezésének további fontos jellemzője, hogy az outsourcing során nem standard termékek vagy részegységek beszerzéséről van szó, hanem a kihelyező fél által támasztott követelményeknek megfelelő, megrendelésre előállított termék előállításáról. Dankbaar mindezen túl az outsourcingot több lépésben megvalósuló folyamatnak tartja.

A fenti érveket figyelembe véve a **szűkebb értelmezés szerint csak az alábbi feltételek fennállása esetén tekinthető outsourcingnak a szerződött gyártás:**

- a szóban forgó gyártási tevékenységet a kihelyező vállalat korábban saját maga hajtotta végre, de most kihelyezi egy külső gyártó fennhatósága alá,

---

<sup>3</sup> Az érvelés sok tekintetben összecseng Corbett (2004) kontinuum-megközelítésével és megfeleltethető Sen és Shiel (2006) outsourcing értelmezésének.

- a tevékenység átadásával a tevékenység menedzsmentje, irányítása is átadásra kerül a szerződéses gyártónak, ezzel párhuzamosan az OEM vállalat lemond bizonyos gyártási kompetenciákról,
- a kihelyezés tárgya nem egyszerű alkatrész-beszerzés vagy összeszerelés, hanem magas hozzáadott értéket képviselő gyártási tevékenységek, termelő folyamatok átadása, kiszervezése, jellemzően több lépésben.

Meg kell azonban jegyeznünk, hogy a fenti feltételek alapján sem egyszerű eldönteni egy adott szituációról, hogy az valóban (szűkebb értelemben) outsourcingnak tekinthető-e, vagy sem. A feltételek közül viszonylag egyértelmű és könnyű ellenőrizni azt, hogy a szóban forgó gyártási tevékenységet korábban az OEM vállalat hajtotta-e végre, ám a hozzáadott érték feltétel, a kompetenciákról való lemondás mértéke, az irányítás és a menedzsment kérdése már kevésbé objektíven mérhető. Emiatt az outsourcing tágabb értelmezése is elfogadható – eszerint bármely szerződéses gyártás outsourcing –, de az értekezés további részében szintén a szűkebb meghatározás szerint értelmezem az outsourcingot gyártás területén is.

#### **3.1.4. Outsourcing és globális beszerzés**

Az outsourcing fogalma mind a gyakorlatban, mind a szakirodalomban keveredik a világméretű vagy globális beszerzéssel is (worldwide sourcing, global sourcing). A különféle vállalati tevékenységek alacsony munkabérű országokba telepítése, ezzel párhuzamosan a hazai munkahelyek megszűnése a napi sajtóban többnyire az outsourcing (gyűjtő)fogalom alatt szerepelt, emiatt a fogalom az elmúlt években erősen negatív színezetet kapott, különösen azokban az országokban, ahonnan a kihelyezések történnek. A szóban forgó vállalati gyakorlat leírására a globális beszerzés, a worldwide vagy global sourcing helyesebb, ugyanis az outsourcing már évtizedek óta a költségek hatékonyabb menedzselésére irányuló vállalati erőfeszítések leírására használatos. Ennek során a kiszervező vállalatok más hazai termelőkkel szerződnek (Brown és Wilson 2005).<sup>4</sup>

A kevésbé fejlett tengerentúli helyszínek alacsonyabb munkaerőköltségeit kihasználva, a gyártási folyamatok kitelepítése a fejlett gazdaságokból már az 50-es évek óta bevált gyakorlat. A különféle termékek gyártói, az autóiipartól, a játék- és textilgyártókon át, az

---

<sup>4</sup> Ezt a megállapítást John Castellani az amerikai Üzleti Kerekasztal elnöke tette a CongressDaily-nak adott egyik interjújában. A worldwide sourcinggal „hozzájárunk a világpiachoz azzal, hogy arra alkalmas piacokon hozunk létre termékeket és szolgáltatásokat, míg Egyesült Államokban állítunk elő olyan dolgokat, amelyekben mi vagyunk a legjobbak – ez a tervezés (design) és az innováció.” (id.: Brown és Wilson 2005)

elektronikai- és félvezető-gyártókig ár-versenyképességük fokozása érdekében kezdtek külföldre vándorolni. Az 1980-as és 90-es években a gyártás külföldre települése különösen a textil- és az elektronikai iparban volt jelentős, ahogy a vezető vállalatok rájöttek arra, hogy nem tudnak az elvárt ár- és minőségi szinten gyártani a gyorsan változó fogyasztói piacokra. A gyártás külföldre történő kitelepítésével a kínálatot könnyebben tudták a fluktuáló kereslethez igazítani, és további hozadékat jelentett, hogy a kiszervező vállalatok eltávolították a beszámolóikból az alacsony profitot hozó gyártást és készleteket, megnövelve gazdasági hozzáadott értéküket (economic value added, EVA) és vonzerejüket a részvényesek számára (Clott 2004).

A globális beszerzés gyakorlata az elmúlt néhány évben számottevő munkaerő-piaci és társadalmi feszültséget generált az Egyesült Államokban, kisebb mértékben pedig Európában. A munkahelyek tömeges kitelepítése az alacsony munkabérű országokba heves politikai és szakmai viták keresztjébe került, mind 2004-ben, mind 2008-ban az amerikai elnökválasztási kampány egyik témájává vált.<sup>5</sup>

A munkahelyek elvesztése hatással volt az amerikai szövetségi, valamint az egyes államok törvényhozásaira is. Az elmúlt években több, a globális beszerzéssel kapcsolatos korlátozást megfogalmazó törvénytervezet és módosítás került a szövetségi és az állami törvényhozók asztalára. Egyebek mellett Maryland, Washington, Connecticut, Missouri és New Jersey állami törvényhozói fontoltak meg kormányzati technológiai szolgáltatások olcsó bérű, fejlődő országokba történő kihelyezését tiltó törvényeket. A szabad piacot sértő, közvetlen beavatkozást jelentett, amikor 2004-ben Indiana állam törölt egy 15 millió dolláros szerződést az indiai TATA Consultinggal, annak ellenére, hogy 8 millió dollárral kínált kevesebbet, mint két amerikai versenytársa (Kumar et al. 2007). A szabályozási kísérletek és a közvetlen beavatkozás deklarált célja minden esetben az amerikai munkahelyek védelme volt, ám a módosítások ellenzői a javaslatok ezzel éppen ellentétes hatásaira hívták fel a figyelmet.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Lásd Barack Obama kampánykönyvét, az „Audacity of Hope”-ot (2006) (magyar nyelven „Vakmerő remények” címmel jelent meg a CorLeonis Kiadónál), amelyben az amerikai munkahelyek tengeren túlra telepítését igen súlyos munkaerő-piaci problémának tartja, és kiemelt terjedelemben foglalkozik vele. Az outsourcing Obama szóhasználatában szintén a munkahelyek külföldre telepítését jelenti.

<sup>6</sup> A 2005-ös év folyamán tizenkilenc államban terjesztettek elő közel negyven törvénymódosítást a globális beszerzés korlátozására, ám ezek nem mindegyikét sikerült törvénybe iktatni. A szenátus előtt is járt több, a globális beszerzés korlátozására irányuló törvénymódosítás.

A 2004-es költségvetési évhez kapcsolódó egyik törvényhez sikerült elfogadtatni azt a módosítást, hogy a szövetségi kormányzat nem szerződhet szövetségi alkalmazottak által elvégzett feladatok alternatív ellátására olyan külső vállalkozóval, aki azt tervezi, hogy a munkát külföldre helyezi ki. A szenátus demokrata párti vezetője Tom Daschle nevéhez fűződik 2004-ből az a módosítási javaslat, 15 főnél több munkahelyet külföldre

A **globális beszerzés** azonban **nem egyenértékű az outsourcinggal**. Az outsourcingot célszerű megkülönböztetni a globális beszerzéstől, megjegyezve, hogy az outsourcing során a tevékenység kiszervezése külföldre is történhet. Ha kategorizálni kívánunk, akkor úgy fogalmazhatunk, hogy a globális beszerzés a tágabb fogalom. A külföldre történő kiszervezést offshore outsourcingnak nevezik (lásd a következő fejezetet!).

A külföldre irányuló tevékenység-kihelyezési döntések kapcsán szintén meg kell vizsgálni, hogy egyszerű beszállítói kapcsolatról van-e szó, vagy a vállalat az értékláncának egy nagyobb szelete feletti irányítást engedi át hosszú távú szerződés keretében egy, az üzleti eredményekért is felelősséget vállaló külföldi szolgáltatónak. Ha ez nem valósul meg, „csak” globális beszerzésről beszélhetünk, ugyanis attól függetlenül, hogy a külföldi szállítóról vagy szolgáltatóról van szó, a kapcsolat sem tulajdoni, sem kockázati dimenzióban nem lép túl a hagyományos szállítói kapcsolatokon.

### **3.1.5. További, az outsourcinghoz kapcsolódó fogalmak**

Az outsourcing jelenségéhez kapcsolódóan az elmúlt időszakban számos további fogalom jelent meg, az eredeti fogalom jelentését és hatókörét árnyalva.

**Insourcing.** Az outsourcing ellentéte az insourcing, amikor a vállalat úgy dönt, hogy a korábban kihelyezett tevékenységet újra integrálja. Ez a szituáció akkor fordulhat elő, ha a tevékenység-kihelyezés nem volt sikeres, vagy az outsourcing szerződés lejártát követően a megbízó és a szolgáltató nem hosszabbítja meg a kapcsolatot.

**Onshoring.** Az onshore (egyes megfogalmazások szerint domestic) outsourcing határon belülre történő kiszervezést jelent. A jelzőt akkor használják, ha a kihelyezett tevékenység hazai szolgáltató fennhatósága alá kerül. Ebben az esetben egy hazai cég szintén hazai céget bíz meg a tevékenység végrehajtásával. Ilyenkor az outsourcing előnye kevésbé a költségmegtakarítás (bár az is jelentős lehet), hanem az előny abból származik, hogy a szolgáltató hozzá tud járulni a vállalat differenciáló képességéhez (Kumar et al. 2007, Vashista és Vashista 2006, Brown és Wilson 2005).

---

telepíteni kívánó vállalatok legalább három hónappal korábban kötelesek jelezni szándékukat a Munkaügyi Minisztériumnak. Daschle dolgozott John Kerry 2004-es demokrata elnökjelölt csapatában is egy, a call center-ek üzemeltetőit szabályozó törvényjavaslaton. Eszerint az üzemeltetőknek nyilvánosságra kellett volna hozniuk a hívasközpontok fizikai helyszínét. (Forrás: <http://www.ncsl.org/programs/employ/outsourcing05.htm> és [http://www.ncsl.org/programs/pubs/slmag/2004/04slmag\\_outsourcing.pdf](http://www.ncsl.org/programs/pubs/slmag/2004/04slmag_outsourcing.pdf) )

---

**Offshoring.** Pontosabb megfogalmazásban offshore outsourcing. A szókapcsolat szintén a kihelyezés helyszínét jelöli, amely ebben az esetben külföld, általában tengeren túli helyszín. A tengeren túli kihelyezés mögött legtöbbször költségsökkentési szándékok húzódnak meg, az offshore outsourcing során a kihelyező elsősorban a munkabérek különbségeit aknázza ki (Kumar és Aquino 2007, Harrison és McMillan 2006, Vashista és Vashista 2006, Fish és Seydel 2006, Brown és Wilson 2005).

A 90-es évek közepéig az offshore outsourcingot elsősorban a gyártási tevékenységekkel kapcsolták össze. Az USA cégeinek erőteljes Indiába irányuló IT outsourcingjával – különösen az Y2K probléma kapcsán – a figyelem eltolódott az üzleti folyamatok (a „back office” tevékenységek), például a call center-ek, könyvelési szolgáltatások, bérszámfejtési szolgáltatások, klinikai kutatás, stb. offshoringja felé (Maskell et al. 2007). Az offshore outsourcing frekvenciájának célországa a gyártási tevékenységek körében Kína (a kitelepített tevékenységek jellege alapján azonban többnyire globális beszerzésről van szó, mint outsourcingról), a vállalati támogató szolgáltatások körében pedig India.

**Nearshoring.** A nearshore outsourcing a közel-külföldre irányuló kihelyezést jelöli. A nearshore kifejezés a vonatkozó szakirodalomban és a gyakorlatban nem egységes, egyes esetekben nem földrajzi értelemben használják. A közelség megnyilvánulhat abban is, hogy a kiszervező és a szolgáltató azonos időzónában tevékenykedik, közös a munkanyelv, jellemző lehet a politikai, gazdasági és kulturális közelség, egyes esetekben pedig a történelmi közelség (a közös múlt) is. Amennyiben a fogalmat a földrajzi értelmezése alapján vizsgáljuk, akkor az Egyesült Államokból nézve nearshore helyszín Kanada, Mexikó, a latin-amerikai és a karibi térség. Az európai vállalatok szemszögéből nearshore helyszín Kelet-Európa, Japán számára Kína (Carmel és Abott 2007, Brown és Wilson 2005).

A fogalmak evolúciója ezzel nem ért véget. Az outsourcinggal foglalkozó szakirodalomban számos további, a jelenség különféle sajátosságaira utaló megfogalmazást találhatunk. Ilyen például a „**bestshoring**” kifejezés, amely arra a kiszervezői törekvésre utal, hogy az egymással versenyző helyszínek és szolgáltatók közül azt válassza, ahol a rendelkezésre álló készségek, és az ár legelőnyösebb kombinációja érhető el (Forbath és Brooks 2007, Kumar et al. 2006, Brown és Wilson 2005). Ilyen a „**multisourcing**” fogalma, amely összefoglalóan jeleníti meg azt a kiszervezési trendet, hogy egyes kiszervezők a kiszervezett szolgáltatás nyújtásának biztonságáért, a szolgáltatók versenyeztetése (esetleg további okok, pl. a tevékenység földrajzi sajátosságai) következtében több szolgáltatóval szerződnek ugyanarra a

feladatra. A közelmúltban született a „**rural sourcing**” fogalma is, amely pedig arra kiszervezési gyakorlatra utal, hogy a magas munkabérű, esetenként szakemberhiánnyal küzdő városi területekről vidéki térségekbe szervezzenek ki egyes, távolról is ellátható feladatokat (pl. programozói munkákat, rendszerfelügyeletet, stb.) (Carmel és Abott 2007).

### **3.1.6. Az outsourcing jelenség a szakirodalomban**

Az elmúlt két évtizedben az outsourcing fogalmának elterjedése egybeesett a vállalati támogató szolgáltatások, elsősorban az informatika és az informatikára épülő funkciók kiszervezésével. Az elmúlt 20 év tudományos irodalma a kiszervezéseket többségében az információs technológia vonatkozásában (IT outsourcing) tárgyalja (lásd pl. Venkatesan 1992, Martinsons 1993, Lacity és Hirscheim 1993, Earl 1996, Grover et al. 1996, Lacity és Willcocks 1995, 1996, 1998, Barthélemy 2001, 2003, Barthélemy és Geyer 2004, Lee 2006, Mahnke et al. 2005, Fish és Seydel 2006, Wang et al. 2008, stb.).

Az ezredfordulót követően az IT outsourcing szakirodalma kiegészült a többé-kevésbé az informatikára épülő vállalati belső funkciók (pl. logisztika, könyvvitel, bérszámfejtés, tranzakciók feldolgozása, call center-ek, stb.) kiszervezésének tudományos igényű tárgyalásával (pl. Kumar et al. 2007, Daityari et al. 2008, Sen és Shiel 2006, Shi 2007, Bolumole et al. 2007, stb.). Más szerzők az outsourcing menedzsmentjét és szervezeti következményeit tárgyalják, a funkció megjelölése nélkül (pl. Quinn és Hilmer 1994, Teece 1997, Useem és Harder 2000, Quelin és Duhamel 2003, Gottfredson et al. 2005, Wu et al. 2005, Beaumont 2006, Tadelis 2007, stb.).

Az ezredfordulót követően, a gyártás és a támogató szolgáltatások fokozódó mértékű külföldre telepítésével párhuzamosan, az offshore outsourcing tárgyalása is frekvenciátalabb lett (Clott 2004, Doh 2005, Maskell et al. 2007, Ågerfalk és Fitzgerald 2008, stb.).

A szakfolyóiratokban megjelent cikkek nagy hányada az outsourcing okait, jellemzői, hatásait kutatja, különös tekintettel az outsourcing vállalat- és szervezetelméleti hátterére.<sup>7</sup> Ezzel szemben, ha az elmúlt évtizedben a témában megjelent bőséges szakkönyv-kínálatot

---

<sup>7</sup> Az outsourcing címszóval tárgyalt szerződéses gyártás és a gyártási tevékenységek külföldre kiszervezésével megvalósuló globális beszerzés ezzel szemben általában a nemzetgazdasági hatásokat vizsgálja főleg az Egyesült Államok szemszögéből. Az egyik legfontosabb vizsgálati téma annak kutatása, hogy a tengeren túlra történő kiszervezések milyen hatással vannak a kihelyező ország – az USA – gyáriparára, a külföldre kihelyezett termelés növeli, vagy csökkenti-e a foglalkoztatottságot, és a kihelyező ország GDP-jét és jólétét. (A vita egyik elemeként lásd pl. Harrison és Macmillan 2004).



vizsgáljuk, az outsourcing címszó alatt szinte kizárólag „how-to” jellegű szakkönyveket találunk, amelyek az informatikai funkciók valamint az üzleti folyamatok kiszervezésének folyamatát tárgyalják (pl. Greaver 1998, Halvey és Melby 2000, Aalders 2002, Benn és Percy 2002, Sparrow 2003, Dittrich és Barun 2004, Corbett 2004, Brown és Wilson 2005, Dominguez 2006, stb.). Az utóbbi fél évtizedben a kínálat kiegészült az offshore outsourcinggal foglalkozó szakirodalommal is (pl. Robinson és Kalakota 2004, Vashistha és Vashistha 2006), ám ezek a könyvek is az informatikai és infokommunikációs háttérű üzleti folyamatok kiszervezésével foglalkoznak, csak éppen a tengeren túlra.

Általánosságban elmondható, hogy a témával foglalkozó szakkönyvek az outsourcingot folyamatalapúan tárgyalják, az igények felmerülésétől kezdve a stratégia megfogalmazásán át, a kiszervezési folyamat lépésein keresztül a felek között létrejött szerződés menedzsmentjével bezárólag. A tipikus szakkönyv nézőpontjából az outsourcing egy bonyolult vállalati funkció vagy folyamat – egy az alapfunkciót támogató intern szolgáltatás – külső szolgáltatóhoz történő kihelyezése, összetett, sok lépésből álló vállalati projekt végrehajtása során.

### **3.2. Az outsourcing előzményei és megjelenése**

Az outsourcing – hasonlóan sok más menedzsment technikához – nem új találmány. A vállalatok már régóta külső vállalkozókra bíznak marginális, az üzletmenet szempontjából nem kritikus tevékenységeket. A közfeladatokat ellátó állam szintén évszázadok óta helyez ki bizonyos feladatokat külső vállalkozók fennhatósága alá. Már a római időkben rendszeresen és sikeresen szerződtek ki az adók behajtását, míg a 18. és a 19. századi Angliában pedig a magánszektorral szerződtek az utcai világítás szolgáltatására és karbantartására, a börtönök irányítására, az országutak fenntartására, az adók beszedésre, a kommunális és az ipari szemét összegyűjtésére. A 19. század nagyobb részében a postaszolgálatot az Egyesült Államokban és Ausztráliában magánvállalkozások működtették, Franciaországban pedig a vasutak építését, az ivóvíz szolgáltatásának és elosztásának felügyeletét versenyeztetést követően szerződtek ki magánvállalkozások számára.

Az ipari forradalom időszakában illetve azt megelőzően, a kormányzat és a magánszektor között létrejött szerződéses kapcsolatok keretében történő szolgáltatásnyújtás a gazdaság szervezésének meghatározó elemét képezte. A vertikális hierarchiában működő vállalati szervezetek megjelenése és a feladatok integrálása csak a 19. század közepétől, a

tömeggyártás és az ehhez szükséges technológia megjelenésével vált általános trenddé. Ez a folyamat megfordulni látszik az elmúlt évtizedekben (Kakabadse és Kakabadse 2002).

A modern értelemben vett outsourcing előzménye a gyártási tevékenységekben jelent meg. Az iparágak vándorlása nyugatról keletre már a 19. században megkezdődött,<sup>8</sup> de a fogalmat a 90-es éveket megelőzően nem használták erre a folyamatra. Az üzleti vállalkozások körében egyes marginális belső szolgáltatási funkciók kiszervezése is évtizedekkel ezelőtt megtörtént. Például a portaszolgálat, az őrzés és védelem, a különböző karbantartási feladatok, konyhák és büfék üzemeltetése esetében a vállalatok már korán felismerték, hogy hatékonyabb, egyszerűbb és nemegyszer olcsóbb alvállalkozókat bevonni a feladat ellátásra – ám ezt a folyamatot sem outsourcingnak hívták. Az outsourcing kifejezést a vállalati támogató szolgáltatások kihelyezésével összefüggésben kezdték használni az elmúlt két évtizedben, elsőként az információs technológiával kapcsolatos kiszervezési döntések kapcsán.

### **3.2.1. Az informatikai outsourcing története**

A vállalatok és a non-profit szervezetek már az 1970-es évek óta kihelyezik IT funkcióikat, a legkorszerűbb rendszerek által igényelt drága hardverek és szoftverek erőforrás-igényei miatt. Ahogy a vállalati világban a számítástechnika egyre inkább az adatok tárolására és visszakeresésére specializálódott, a kvalifikált IT szakemberek iránti igény meghaladta a rendelkezésre álló kínálatot. Mivel sok vállalat nem volt képes arra, hogy az IT rendszerek üzemeltetési és fejlesztési igényeit biztonságosan kielégítő, kvalifikált munkaerőt alkalmazzon, konzultánsokhoz és specialistákhoz, illetve IT szakcégekhez fordultak.

A jelentős IT kiszervezések területén a képletes startpisztoly 1989-ben dördült el, amikor az Eastmann Kodak az IT funkcióinak többségét három outsourcing partnerhez szervezte ki, kiváltva az IT kiszervezések 90-es években tapasztalható erőteljes hullámát a nagyvállalatok körében (Rao 2004, Clott 2004). A Kodak a tízéves szerződés keretében multisourcing taktikát alkalmazott, egyszerre három szolgáltatóval szerződött. Az IBM-mel az adatfeldolgozó központ működtetésére, a Digital-lal a telekommunikációs szolgáltatások biztosítására, míg a BusinessLand-el személyi számítógépek beszerzésre és karbantartására kötött megállapodást. Noha nem ez volt az első tevékenység-kihelyezési döntés, sőt még csak

---

<sup>8</sup> A szóban forgó vándorlás nem mindig sikertörténet. Lásd egyebek mellett a GE esetét a Samsung-gal a mikrohullámú sütők piacán, vagy a Schwinn kerékpárgyár esetét a szerződéses gyártó tajvani Giant-tel. A szerződött gyártók a technológia eltanulásával mindkét esetben az eredeti gyártó versenytársaiként jelentek meg. A Samsung olyan sikerrel, hogy a GE abbahagyta a mikrohullámú sütők gyártását. A Schwinn szerencsésebb volt, megúszta egy alacsonyabb költségekkel termelő utánpótlás megjelenésével (Domberger 1998).

az IT területén sem volt úttörő az Eastman Kodak, abban az időszakban mégis ez a szerződés kapta a legnagyobb – az eredmények tekintetében általában pozitív – visszhangot. *„A Kodak esetében történt meg először, hogy (1) egy nagyvállalat, (2) az információtechnikai szolgáltatások széles körére vonatkozóan, (3) a meglévő belső kapacitások lebontásával, (4) a kiválasztott partnerekkel szoros kapcsolatot kialakítva vett igénybe külső szolgáltatást.”* (Grover et al. 1994, id. Drótos 1995, 57. o.)

Az Eastmann Kodak példája „zenekari kocsi” effektusként hatott, mindenki követni kívánta a sikeresnek hitt receptet (Lacity-Hirschheim, 1993, id. Barthélemy, 2003). A Kodak példáján felbuzdulva néhány éven belül több Fortune 500 listás vállalat döntött úgy, hogy az IT tevékenységeit részben vagy teljesen kiszervezi. A nagyobb figyelmet kapott megállapodások közül érdemes megemlíteni a Continental Bank, a British Petrol Exploration, a British Airways, a Continental Airlines kihelyezéseit. Az ezredfordulóra az óceán mindkét partján általánossá váltak az IT kihelyezések. (Lásd többek között Lacity et al. 1996 és 1995, Huber 1993, Domberger 1998, Gay-Essinger 1998, stb.)

Az informatikai outsourcing Magyarországon sem a kilencvenes években jelent meg. Az egyes ágazati minisztériumok vállalatszerű háttérintézményei már a hetvenes években is működtettek számítóközpontokat, tevékenység-kihelyezést (-koncentrált) megvalósítva. A nagyszámítógépekhez időosztásos alapon lehetett hozzáférni, így érdemes volt több felhasználót is hozzárendelni egy kapacitáshoz. Ez lényegében azt jelentette, hogy a magyar informatika területén hamarabb következett be az outsourcing, mint az insourcing. Ugyancsak több évtizedre tekint vissza a bérszámfejtés kiszervezése, de a számítógép-programozók bérlete sem volt újdonság (Bögel 2002).

Napjaink informatikai outsourcing piacának meghatározó vállalatai is hosszú idő óta folytatják tevékenységüket. A Ross Perot által alapított EDS, valamint a vezető tanácsadó cégek (KPMG, Accenture) közel negyedszázada foglalkoznak az információs rendszerek működtetésével és különböző szolgáltatások nyújtásával. Az EDS-alapító Perot az IBM ügynökeként már a hatvanas évek közepén rájött, hogy az ügyfeleinek nem a hardverre, hanem a szolgáltatásra, a probléma megoldására van szükségük. A magyar minisztériumokhoz hasonlóan ezt úgy oldotta meg, hogy először más vállalatoktól igényelt gépidőt, kihasználva a nagyszámítógépek üres kapacitásait, majd később saját infrastruktúrát épített ki. Ezzel a nagyszámítógépes világban jól érvényesülő méretgazdaságosságot használta ki, hiszen az óriási beruházást igénylő mainframe-k és data center-ek körében az egységnyi

feldolgozott adatra jutó legoptimálisabb költség akkor érhető el, ha ezeknek az eszközöknek nincs kihasználatlan gépideje.

A nagyszámítógépes szerződések létrejöttének erőteljes pénzügyi ösztönzői voltak, a kihelyezők általában 15 százalékos költségmegtakarítással számolhattak. A feladatok összegyűjtésével és közös nagyszámítógépes központba szervezésével az EDS értéket tudott teremteni ügyfelei számára, akik egységnyi feldolgozott adatra vetítve csak lényegesen magasabb ráfordítások mellett tudták saját mainframe környezetüket működtetni. Perot olyan cégeket keresett meg, amelyek nem tudták jól megszervezni saját adatfeldolgozási tevékenységeiket, ahol a magas költség gyenge minőséggel párosult. Különösen sikeres tudott lenni a közszférában, főleg az egészségügyben. Itt az egyes szervezetek folyamatai nagyon hasonlítottak más szervezetek folyamataira, így a méretgazdaságosság kiválóan érvényesülhetett. Ennek eredményeképp az EDS egyre több feladatot vett át ügyfeleitől. Bár a későbbiekben az IT szolgáltatások piacára további nagy nevek is beléptek – köztük Perot korábbi munkaadója, az IBM is – az EDS meg tudta őrizni a kezdeti előnyét, és mára az egyik legnagyobb globális informatikai szolgáltatóvá nőtte ki magát (Bögel 2002, Pfannestein és Ray 2004).

A következő lökést a szerver-kliens architektúra megjelenése eredményezte. Sok vállalat a 90-es évek elején képtelen volt az új számítógépes munkakörnyezetet külső támogatás nélkül bevezetni, miközben fenn kellett tartania a korábbi nagyszámítógépes rendszer működőképességét. A megoldás az ún. „átmeneti outsourcing” volt. Ez azt jelentette, hogy a régi bejáratott rendszer üzemeltetését külső cégre bízták, amíg a meglévő személyzet beletanult az új rendszer működésébe. Volt példa fordított szituációra is, előfordult, hogy az új rendszer bevezetését bízták külsőkre, de ekkor az outsourcing már nem átmeneti megoldás volt (Pfannestein és Ray 2004).

### **3.2.2. Az üzleti folyamatok kiszervezése**

A korai IT outsourcingot más üzleti szolgáltatások kiszervezése is követte. Az egyik legsikeresebb terület a logisztika kihelyezése volt. A szállítóeszközök kapacitáskihasználtsága, tőkeigénye és karbantartása folyamatos problémát jelentett az érintett cégek számára. A szolgáltatások és a kapacitások megosztásából a legnagyobb cégek is hasznot tudtak húzni, több szakosodott logisztikai szolgáltató egy nagyvállalat szállítási részlegeként kezdte pályafutását. A bátrabb kihelyezők gyorsan továbbléptek, a logisztikai

kihelyezést megtoldották a rendelésvétel, a teljesítés- és visszárú-menedzsment átadásával, míg egyes FMCG (fast moving consumer goods, gyorsan forgó fogyasztási cikkek) piacokon tevékenykedő cégek vállalati értékláncukat (szinte) teljes egészében kiszervezték. Az ilyen kiterjedtségű outsourcing mögött sok esetben az a megfontolás húzódott meg, hogy a vállalat legfontosabb értéket generáló vagyontárgya a márkanéve, míg termékeket előállítani és a fogyasztókhoz eljuttatni másodlagos. E vállalatok számára kiemelt jelentőségű a márka építése és termékfejlesztés, minden más tevékenység „non-core”, azaz nem alapvető a vállalat piaci sikere szempontjából, így kihelyezhető.

A logisztikát követően a vállalatok olyan hagyományos belső szolgáltatások felé fordultak, mint a HR funkciók, illetve a könyvelés. A 90-es évek végén a nagy gyógyszergyárak egyes kutatási és gyógyszeresztelési feladataikat is kihelyezték, ezzel az outsourcing a K+F területén is megjelent (Kruse-Berry 2004).

Az Európában történő kihelyezéseknek a 80-as, 90-es évek amerikai példája, valamint figyelemre méltó módon a közsférában zajló változások adtak lökést. Az élen Nagy-Britannia járt, ahol a 80-as évek elejének konzervatív kormánya kötelezővé tette a versenyeztetést az addig szigorúan állami feladatnak tekintett közszolgáltatások ellátása terén. Az állami kiadások csökkentésére és a közszolgáltatások minőségének javítására törekvő intézkedések minden önkormányzatot érintettek (Benn-Pearcy 2002).

### **3.3. A vállalati támogató szolgáltatások kategorizálása**

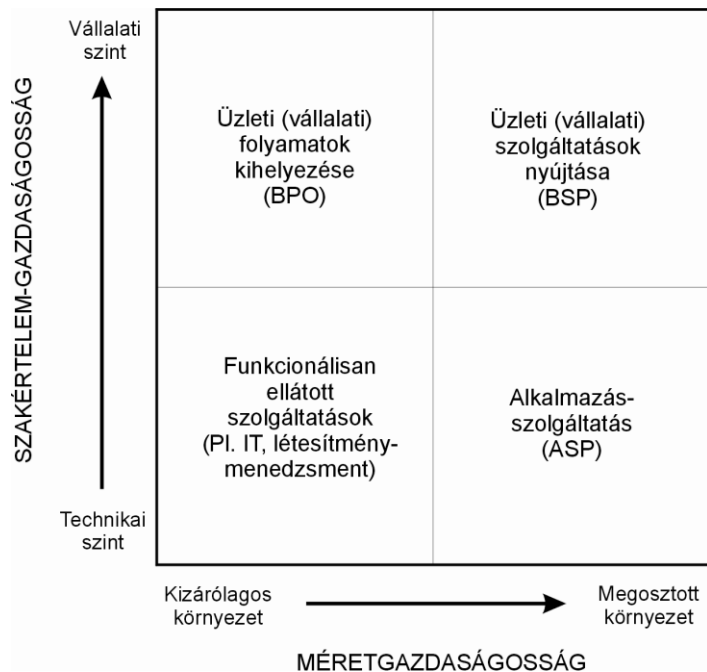
A vállalati támogató szolgáltatások kihelyezésének kategorizálásához a Battenburg-modell alkalmazható (Benn és Pearcy 2002). A modell a kihelyezéssel elérhető két fontos hozadék, a méretgazdaságosság és a hozzáértés- vagy szakértelem-gazdaságosság alapján foglalja kétdimenziós mátrixba az egyes tevékenység-kihelyezéseket (2. ábra). Méretgazdaságosság akkor keletkezik, ha a szolgáltató több ügyfél számára egyidejűleg, ugyanazt a szolgáltatást nyújtja, és a nagy volumen miatt képes csökkenteni a tevékenység egységére jutó költséget. A szakértelem-gazdaságosság a specializált feladatok ellátása során kerül előtérbe, amikor a szakosodott szolgáltató a kihelyező vállalattal összehasonlítva fejlettebb kompetenciákkal rendelkezik.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> A bonyolultság és az összetettség növekedésével egyre nagyobb a szolgáltató mozgásteret a tevékenység átszervezésére, így a hozzáértésből fakadó előnyök jobban érvényesülnek. Technikai szinten (pl. egyedi

2. ábra

**A kihelyezéseket kategorizáló Battenburg-modell**



Forrás: Benn és Percy 2002

A mátrix négy kategóriába sorolja a tevékenység-kihelyezéseket:

- **Funkcionális szolgáltatások:** a kihelyező vállalatra szabott, nem különösebben összetett vagy bonyolult tevékenységek (pl. asztali számítógépek karbantartása, üzemi büfé működtetése, stb.).
- **Alkalmazás-szolgáltatás:** több vállalatnak egyidejűleg nyújtott, standardizált szolgáltatás. Ennek során a szolgáltató kihasználhatja azt, hogy egyetlen befektetéssel több ügyfél kiszolgálására elegendő infrastruktúrával rendelkezik (pl. a web-kiszolgáló szerverek működtetése).
- **Vállalati (üzleti) folyamatok kihelyezése:** a kihelyező vállalatra szabott, összetett, bonyolult feladat ellátása. A szolgáltató a fókuszált, a feladathoz illeszkedő, a kihelyező vállalat kompetenciáit meghaladó speciális hozzáértést, menedzsment-technikákat képes felvonultatni (pl. logisztika, kutatás-fejlesztés, marketing).

szolgáltatások esetében) a szolgáltató általában nincs abban a helyzetben, hogy szakértelmét kihasználva pótlólagos megtakarításokat vagy hasznokat realizáljon. Ha tevékenység egyszerű, könnyen átlátható, a végrehajtás módja és az elvárt eredmények jól dokumentáltak, a meglévő személyzet is képes elérni a maximális hatékonyságot. Ezzel szemben minél bonyolultabb és összetettebb egy tevékenység, a szakosodott szolgáltató számára annál több tér nyílik arra, hogy speciális hozzáértését kihasználva hatékonyabb, olcsóbb és/vagy magasabb minőségű outputot hozzon létre. A kihelyező a saját alaptevékenysége szemszögéből nézve a kiegészítő vagy támogató szolgáltatás világszínvonalú hatékonyságának eléréséhez általában nem rendelkezik a szükséges ismeretekkel és erőforrásokkal, így ezek a hozadékok számára elérhetetlenek (Dittrich-Braun 2004).

- **Vállalati (üzleti) szolgáltatások nyújtása:** több vállalatnak egyidejűleg nyújtott, speciális készségeket és hozzáértést igénylő összetett, ugyanakkor standardizált feladat ellátása külső, szakosodott (cég)szolgáltató révén (pl. számviteli-könyvviteli szolgáltatások, bérszámfejtés).

### 3.3.1. ITO és BPO

Bár a Battenburg-mátrix megfelelő logikai keretet ad a támogató szolgáltatások kategorizálására, az outsourcing szakirodalom az outsourcing szolgáltatásokat rendszerint csak kétféleképpen osztja fel:

- információs technológiai, vagy röviden informatikai outsourcing (Information Technology Outsourcing, rövidítve ITO), valamint
- üzleti folyamatok kiszervezése (Business Process Outsourcing, rövidítve BPO).<sup>10</sup>

Az ITO - BPO felosztás előzménye az információs technológia begyűrűzése a vállalati támogató szolgáltatások területére az elmúlt három évtizedben. Az amerikai IT kutatóintézet a Dataquest egyenesen úgy fogalmaz, hogy a vállalati támogató szolgáltatások (illetve ezek kihelyezése a BPO), az információs technológia alkalmazását igénylő vállalati tevékenységeket öleli fel, azaz az informatika-intenzív vagy az információs technológia alkalmazásával átalakítható folyamatokat jelenti (Heywood 2001). Az informatika az üzleti folyamatok kiszolgáltatásában kritikus szerepű keresztfunkcionális terület, míg az üzleti folyamatok informatikai támogatással működő vertikális funkciók (3. ábra). Ez a megközelítés arra utal, hogy a BPO az IT outsourcingból nőtt ki oly módon, hogy a kihelyezők nem egyszerűen a számos vállalati folyamat sikeres megvalósításához szükséges IT funkció(k) kihelyezéséről döntöttek – lényegében horizontálisan „felszeletelve” a vállalatot – hanem az IT-t felhasználó üzleti folyamat(ok) teljes kihelyezését preferálták, vertikálisan megbontva a vállalati szervezetet.<sup>11</sup> Másképp fogalmazva az ITO az informatika, mint a

---

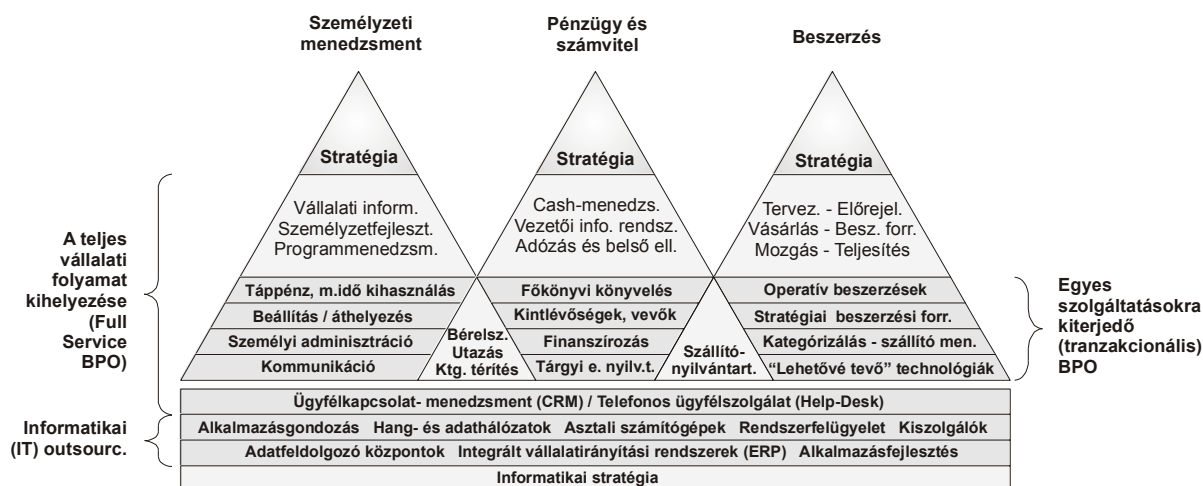
<sup>10</sup> Az *B. függelék* foglalja össze a tipikus vállalati IT és támogató szolgáltatásokat.

<sup>11</sup> Interjúalanyaim közül többen vitatták ezt a megközelítést. Nem egy esetben megjegyezték, hogy a vállalatok a bérszámfejtést sokkal korábban kihelyezték, mint az informatikát, tehát a BPO nem az ITO-ból fejlődött ki. Az egyik tanácsadó egyenesen úgy fogalmazott, hogy a Magyarországon az igazi „sztori” nem az informatikai és az ehhez kapcsolódó üzleti folyamat outsourcing, hanem a logisztika kihelyezése, amely tömeges méreteket öltött az elmúlt években, szemben a komolyabb IT kihelyezések viszonylagos szűköségével. A disszertációban feldolgozott szakirodalom azonban egyértelműen az informatika és az informatika támogatásával megvalósuló belső, elsősorban adminisztratív támogató szolgáltatások kihelyezését jelölte meg az outsourcing fogalom elsődleges hatóköréként, így a dolgozat gerincét is ezen kihelyezések tárgyalása alkotja. Mind a kutatóintézetek (pl. Gartner), mind a hazai szolgáltatók (pl. EDS) az ITO-t követő erősödő hullámként számolnak be a BPO kihelyezésekről. Ugyanezt fejtegeti Dittrich és Braun (2004), amikor úgy fogalmaz, hogy az ezredfordulót követően jelentek meg növekvő számban az üzleti folyamat kihelyezések. A Bell Research

vállalat összes üzleti folyamatát kiszolgáló funkció kiszervezését jelenti, míg a BPO egy teljes vállalati folyamat kihelyezése (pl. pénzügy és számvitel, bérszámfejtés, stb.), a hozzá tartozó informatikai háttérrel együtt.<sup>12</sup>

3. ábra

**Vállalati támogató folyamatok és funkciók**



Forrás: Dittrich-Braun 2004

Noha a gyakorlatban szinte minden vállalati folyamatot többé-kevésbé támogat az informatika, a definíció mégis homályban hagy néhány területet. A megfogalmazásba nem férnek bele egyebek mellett az élelmezéssel kapcsolatos szolgáltatások (üzemi éttermek, konyhák, büfék), a kertészet, a biztonsági szolgálat, a takarítás stb. – ugyanis ezek a szolgáltatások egyáltalán nem, vagy csak marginálisan építenek informatikai szolgáltatásokra. Más kérdés, hogy ezek a területek általában a vállalat alapfunkciói szempontjából nagyon marginális szerepűek, így kiszervezésük sem nem túl bonyolult, sem nem túl kockázatos, így az outsourcing szakirodalma sem ezekre a tevékenységekre fókuszál.

A B. függelékben megjelölt informatikai és üzleti folyamatok közül a néhány frekvenciáltabb, a magyar gyakorlatban is megjelenő terület az alábbi:

**Információs technológiai outsourcing (ITO)**

- **IT infrastruktúra menedzsment**

pedig a BPO kihelyezéseket egyértelműen az IT kihelyezések körébe sorolja (Figyelő, Országos Outsourcing Konferencián elhangzott előadás, 2004). Az outsourcing fogalom tartalmával kapcsolatos lehatárolások tehát folyamatosan fejlődnek, a kifejezés jelentése nem egy esetben a gyakorlati szakemberek előtt sem világos.

<sup>12</sup> A gyakorlatban gyakran az ITES-BPO (information technology enabled services and business process outsourcing) rövidítés jelzi, hogy az informatikai által lehetővé tett szolgáltatásokról és üzleti folyamat outsourcingról van szó. Sok esetben az egész iparágra is így hivatkoznak.



A leggyakoribb és egyben a legkiforrottabb kihelyezési forma az IT infrastruktúra támogatása. Ez magában foglalja az asztali számítógépek, a szerverek és a hálózat támogatását. Ezt a szolgáltatást minden IT outsourcing szolgáltató – legyen nagyobb vagy kisebb – felveszi a palettájára. Az outsourcing során a meglévő hardverek és szoftverek általában a szolgáltató tulajdonába kerülhetnek, illetve új, a szolgáltató által biztosított és folyamatosan frissített eszközök és szoftverek kerülnek telepítésre. Az IT infrastruktúra-menedzsment működtetésének fontos eszköze a Help-Desk szolgáltatás.

- ***Telefonos segítségnyújtás (Help Desk)***

A telefonos segítségnyújtás az IT outsourcing során az ügyfél vállalat alkalmazottainak informatikával kapcsolatos problémáinak megoldására irányul. A felhasználók erre a célra fenntartott telefonszámon érik el a szolgáltató munkatársait, itt tudják bejelenteni a felmerült hibákat, vagy az újonnan keletkezett igényeket. A szolgáltató az ún. szolgáltatási szint megállapodásban (Service Level Agreement, SLA - lásd a későbbiekben!) vállalt feltételekkel tesz eleget a kérésnek, a hiba elhárítása, vagy az új hardvereszköz szállítása, telepítése nem azonnal történik, hanem meghatározott időn belül.

Amennyiben a Help Desk szolgáltatás a megbízó vállalat ügyfelei számára nyújt szolgáltatásokat, akkor call center-ről beszélünk (lásd a későbbiekben!).<sup>13</sup>

- ***Alkalmazástámogatás, alkalmazásmenedzsment***

Az alkalmazásmenedzsment hasonlít az alkalmazásszolgáltatáshoz, azzal az eltéréssel, hogy itt általában az ügyfél rendszerein futó, esetenként egyedi számítógépes alkalmazások támogatását, karbantartását vállalja a szolgáltató. Tipikus példája az SAP támogatás.

### Vállalati folyamatok kihelyezése (BPO)

- ***Bérszámfejtés***

Az egyik legegyszerűbben kihelyezhető vállalati funkció a bérszámfejtés. Mivel jól elhatárolható feladatokról van szó, ezért a kiszervezés nem igényel hosszas előkészítést és a szolgáltató-igénybevevő közötti kapcsolattartás (csatolófelületek) kiépítése sem bonyolult feladat. A funkciót rendszerint további HR funkciók kiszervezésével egészítik ki (törzsadat-nyilvántartások, oktatás és tréning, karrierépítés, stb.).

- ***Tranzakció-feldolgozás***

A banki gyakorlatban gyorsan terjed a nagy tömegű back-office feladatok (háttéirodai szolgáltatások) kihelyezése. Az átutalások és csekkok feldolgozását a bankfiókok alkalmazottainak kell elvégezniük, ahelyett, hogy valódi feladataikra, mindenképp az értékesítésre koncentrálnának. A tranzakció-feldolgozást a bankok az első lépésben

---

<sup>13</sup> A telefonos ügyfélszolgálat szolgáltatásait nem az elnevezés minősíti. Sok cég az ügyfelek számára fenntartott telefonos ügyfélszolgálatot is Help Desk-nek nevezi, (lásd pl. Magyarországon az OTP telefonos ügyfélszolgálatát). Az informatikai outsourcing során a Help Desk általában a belső ügyfelekre, a vállalaton belülről koncentrál, míg a call center-ek fő feladata az ügyfelekkel való kapcsolattartás. Részben vagy egészben rajtuk keresztül történik az értékesítés, ellátják a „hagyományos” telefonos segítségnyújtással és problémamegoldással kapcsolatos feladatokat (ügyfélkapcsolat-menedzsment).

központosítják, majd ezt követően átadják külső szolgáltatóknak. A feladat többnyire rendkívül szűken körvonalazott, néhány egyszerű lépés rutinszerű ismétlődésére korlátozódik, ugyanakkor a hibás teljesítés súlyos következményekkel járhat. A kiszervezés oka egyebek mellett a tranzakciók volumenének ingadozása és az ebből következő kapacitásproblémák, a feldolgozási költségek csökkentése, valamint a folyamatban rejlő kockázat megosztása.

- ***Pénzügyi és számviteli (F&A) outsourcing***

A pénzügy és a számvitel a vállalatok outsourcingra esélyes területei között igen előkelő helyet foglal el, egy kutatás szerint csaknem minden harmadik nagyvállalat kihelyezhetőnek ítéli meg.<sup>14</sup> Az outsourcing hajtóereje elsősorban az olcsó offshore munkaerő, a tevékenységek konszolidálásának szándéka, a hiányzó vagy nem elég magas színvonalú menedzsment. (Az offshore helyszínekre általában az alacsony képzést igénylő, nagytömegű adatrögzítést helyezik ki.)

A pénzügyi és számviteli outsourcing a vezető könyvvizsgáló cégek (PricewaterhouseCoopers, Accenture, KPMG) vadászterülete. A hagyományos audit-piac telítődése, az auditálási díjak csökkenése az ügyfelek pénzügyi-számviteli folyamatainak átvételére ösztönzi a könyvvizsgálókat. Némelyik cég azt állítja, hogy akár a könyvvizsgálói megbízásról is szívesen lemond – a szabályok értelmében le is kell mondania – ha az ügyfelek pénzügyi és számviteli szolgáltatások ellátására szerződnek velük. (A megbízók is szívesebben kötnek szerződést a jól ismert auditor céggel.)

A kiszervezés általában részleges, nem érinti a teljes funkciót. A hatókör korlátozódhat pl. a kimenő és a bejövő számlák feldolgozására, a szállító- és/vagy vevőkönyvelésre, vagy a főkönyvi könyvelésre.

- ***Ügyfélkapcsolat-központ (Call Center)***

A call center-ek napjainkban tapasztalható gyors terjedése viszonylag új keletű jelenség. A call center nélkül egyes szolgáltatási ágak (pl. pénzügyi közvetítés) működése szinte elképzelhetetlen. Ehhez képest sajtójuk meglehetősen rossz, nem minden alap nélkül. A rosszul felkészített, nem megfelelően motivált „telefonkezelők” által nyújtott szolgáltatás időt rabló, kevés érdemi felvilágosítást nyújt. Az ide-oda kapcsolásokkal méltatlanul megvárakoztatott és kifárasztott ügyfelek fejében a hosszú idő alatt, méregdrágán felépített vállalati imázs szélesebben erodálódik. A másik oldalról a call center-ek alkalmazottainak fluktuációja drámai, az elhasználódási idő egyes esetekben alig több mint néhány hónap.

A rossz példák jól mutatják, hogy egy call center-t nem olyan egyszerű felépíteni és megfelelő színvonalon üzemeltetni. A gyermekbetegségeket kinőtt, jól irányított telefonos ügyfélszolgálatok ma már akár globális szolgáltatásokat is képesek nyújtani. A call center-ek üzemeltetésére szakosodott vállalkozások egyidejűleg több vállalat igényeit képesek magas színvonalon és ellenőrizhetően kielégíteni.

Egyes országok az outsourcing révén valóságos call center gazdaságokká kezdenek átalakulni. A kihelyezések fogadásában élenjár India és a Fülöp-Szigetek – mindkét ország az angol nyelv

---

<sup>14</sup> F&A Outsourcing: What buyers Are Saying. Financial Executive, March/April, 2004, 51-57. o.

elterjedtségéből és magas színvonalú ismeretéből profitál – de őket alig lemaradva követi Oroszország illetve Csehország. Sikeres call center-ek Magyarországon is évek óta működnek (Berta 2002).

- **Logisztika**

A logisztikai funkciók kihelyezése logikus válasz a szállítási és raktárkapacitásokkal kapcsolatos jelentős tökeigényre, a raktárkészlet létéből eredő költségek eliminálásának igényére, illetve a disztribúcióval kapcsolatos problémákra. A több ügyfelet kiszolgáló logisztikai szolgáltatók elsősorban a méretgazdaságosságból fakadó előnyöket használják ki, optimálisan terhelve a feladat ellátásához szükséges eszköz- és infrastruktúra kapacitásokat. A logisztikai outsourcingot jelentősen támogatta technológiai fejlődés, pl. a szállítási eljárások standardizálódása (konténerek elterjedése), és a logisztikát támogató informatika gyors fejlődése.

### **3.3.2. Offshore outsourcing az informatika és a vállalati támogató szolgáltatások körében**

Az ezredfordulót követő években erőteljes trenddé vált a különböző vállalati támogató szolgáltatások külföldre szervezése. A legfőbb indok a költségmegtakarítás volt. Amíg a hagyományos (onshore) kiszervezésektől 15-20 százalékos költségcsökkentést remélhettek a vállalatok, addig az offshore outsourcing során a megtakarítás elérhette a 60-80 százalékot is. Az indiai call center és más jellegű szolgáltatók gyakran ennyivel olcsóbban kínálták szolgáltatásaikat az Egyesült Államokban és Nyugat-Európában működő versenytársaikkal összehasonlítva (Prince 2004). A költségelőnyök hatására egyre több és egyre komplexebb, korábban nehezen, vagy egyáltalán nem mobilizálható szolgáltatás ellátása kerül offshore helyszínekre.

Az információs technológia ugrásszerű fejlődését megelőzően ezek a szolgáltatások nem voltak mobilizálhatóak. A szolgáltatóknak és az igénybe vevőknek is azonos helyszínen kellett tevékenykedniük, de legalábbis olyan közelségben, hogy a távolság ne gátolja meg a rendszeres interakciót és az információcserét, valamint a távolság áthidalása ne járjon a költségek sokszorosára növekedésével. A nagysebességű adatkapcsolatok kiépítésével, az internet terjedésével és az információtovábbítási költségek töredékére csökkenésével lehetőség nyílt arra, hogy a szolgáltató a szomszéd iroda helyett a tengeren túlra települjön. Az információs technológia révén a szükséges ismeretek kodifikálhatók, az adatok standardizálhatók és digitalizálhatók lettek. Ennek hatására a nagyobb szolgáltatási folyamatokat kisebb részfolyamatokra lehetett darabolni, és ezek végrehajtása már nem

kötődött egy kitüntetett helyszínhez. Még a személyes jelenlétet igénylő szolgáltatások háttérében álló előkészítő, kiegészítő adminisztratív tevékenységek (pl. orvos-adminisztrátori munka) is egyre szélesebb körben vált elvégezhetővé távoli telephelyekről, más országokból. Az informatikai fejlődés számos szolgáltatás körében feloldotta a szállíthatatlanság és tárolhatatlanság problémáját. (Henley 2007).

A vállalati támogató szolgáltatások offshore outsourcingjának úttörői az 1990-es években a General Electric-hez vagy a British Airways-hez hasonló globális óriáscégek voltak. A kiszervezések helyszínéül választott tengeren túli városokban kiváló egyetemek biztosították az elsőrendű tehetségek gazdag kínálatát, alacsony bérek mellett. Az elsőként mozdulók költségelőnyeit látva más vállalatok is ugyanazokra a helyszínekre kezdtek csoportosulni.

A korai kihelyezések során az offshore szolgáltató a kiszervező vállalat 100 százalékos tulajdonában működött, ez a captive center modell. A fejlődés következő lépcsőjében a captive center-ek alternatíváiként megjelentek a helyi szolgáltatók. Számos közepes és kisebb vállalat captive center létrehozására nem volt képes, de a szaporodó helyi szolgáltatók segítségével mégis ki tudta szervezni szolgáltató tevékenységeit offshore helyszínre. Az érintett országok – különösen India – az infrastruktúra fejlesztésével, az üzleti és az életkörülmények fejlesztésével bátorították a befektetéseket.

A szolgáltatások kitelepítése az ezredfordulót követő évtized közepére olyan intenzívvé vált, hogy a kialakuló hot-spot-ok (pl. az indiai Hyderabad, Mumbai, Bangalore, Delhi, Európában Prága) a munkaerő-piaci kereslet gyors növekedése miatt emelkedő költségekkel, munkaerő-hiánnyal, a fejlesztések ellenére is infrastrukturális szűk keresztmetszettekkel szembesültek. Ennek hatására az offshoring újabb területek irányába indult meg, Mexikótól, Dél-Afrikán át Oroszorszáig (Farrell 2006).

Az offshoring terjedése mögött meghúzódó okok jól összecsengenek az outsourcing okaival (részleteiben lásd a 4. fejezetben!). Van azonban néhány olyan indok, amit érdemes kiemelni, illetve jobban hangsúlyozni, mert elsősorban az offshore outsourcing sajátja (Robinson és Kalakota 2004, Pfannenstein és Tsai 2004):

- **Tranzakciós költségek csökkenése.** A technológiai változásokkal drámai mértékben csökkentek a kommunikációs és információáramlási költségek. Olcsóbbá vált az adminisztratív munkaerő tengeren túlra telepítése a szomszéd iroda helyett. (A tranzakciós költségekről az 5.1.2. fejezetben lesz szó.)

- **Bérkülönbségek.** Egy átlagos amerikai programozó bérköltsége 70-100 ezer dollár évente. A fejlődő országokban a programozók bére csak a fele-harmada az amerikai béreknek, az adminisztratív tevékenységek bérköltsége még ennél is kisebb. A bérköltségek különbségei a fokozódó verseny körülményei között rendkívül erős hajtóerőt jelentenek az offshore helyszínek irányába.
- **Demográfiai változások, szakember-hiány.** A bérköltségek különbsége önmagában nem magyarázza meg az offshoring gyors terjedését. A kiszervezések mögött meghúzódó másik fontos ok a képzett munkaerő szűkössége. Képzett programozókból az elmúlt másfél évtizedben egyre nagyobb hiány mutatkozik, de egyes speciális területeken, mint pl. nagyszámítógépes rendszerek távfelügyelete, szintén nem áll rendelkezésre megfelelő létszámú képzett szakember. A fejlett nyugati országok társadalma lassan előregszik, míg több ázsiai ország társadalma fiatalodik. Miközben nyugaton a népesség többsége már harminc év feletti, addig pl. Indiában a 25 év alattiak alkotják a népesség 53 százalékát.
- **24/7 szolgáltatás nyújtásának igénye.** Különösen a call center-ek kiszervezése során szempont, hogy a szolgáltató napi 24 órás szolgáltatást legyen képes biztosítani a hét minden napján. Egyes szolgáltatóknál napközben az Egyesült Államokban üzemelő call center fogadja a hívásokat, míg éjszaka a föld túlsó felén lévő párja. Esetenként a hazai munkaerő-piaci szabályozások sem teszik lehetővé a pihenőidei (hétvégi) munkavégzést. Néhány offshore helyszínen a lazább munkaerő-piaci szabályozás nem állít ilyen korlátokat, ugyanakkor az erre építő offshoring etikai problémákat is felvet, sőt rombolhatja a kiszervező vállalat imázsát. Szintén problémás lehet a minőség, különösen a call center-ek által nyújtott szolgáltatásokra sok a panasz.<sup>15</sup>
- **A szolgáltató munkakörök társadalmi státusza megbecsültsége.** Amíg az Egyesült Államokban és Nyugat-Európában a „telefonos kisasszonyok” társadalmi és anyagi megbecsültsége jellemzően alacsony, és emiatt nem egyszer gondot okoz diplomás képzett, nyelveket beszélő munkaerőt találni a feladat ellátására, addig Indiában e munkakörök státusza, megbecsültsége sokkal magasabb. A Távol-Keleten jellemzően felsőfokú végzettségű munkaerő tölti be a pozíciókat, míg az USA-ban esetenként középfokú végzettségűeket is nehéz találni.

---

<sup>15</sup> 2003 folyamán például a Dell kénytelen volt a call center szolgáltatásainak egy részét visszaszervezni Indiából Texasba minőségbiztosítási problémák miatt (Doh 2005).

A szolgáltatási tevékenységek offshoringja nem minden szempontból diadalmenet, ugyanis az offshoring – szemben az outsourcinggal – ténylegesen is a munkahelyek megszűnését eredményezi a kihelyező országban. Amíg a múltban elsősorban az alacsonyán képzett gyáripari munkások szenvedtek a munkahelyek elvesztésétől, az elmúlt másfél évtized tapasztalatai azt mutatják, hogy a képzett, diplomás szakemberek sem érezhetik biztonságban magukat, a vállalati támogató szolgáltatások kiszervezése a magasabban kvalifikált munkahelyeket is érinti. A Forrester Research becslése szerint az offshore helyszínekre telepített IT és egyéb IT alapú szolgáltató munkahelyek száma az elmúlt években megközelítette az egymilliót, 2015-re pedig 3,3 millióra fog rúgni (id.: Pfannestein és Ray 2004, Futó 2005).

A törvényi korlátozási kísérletek ellenére a szolgáltatói, informatikai munkahelyek elvesztését az Egyesült Államokban általában a globalizáció elkerülhetetlen következményének tekintik. Az európainál lényegesen liberálisabb amerikai politikai közegben mindkét vezető párt elfogadja – de legalábbis nem veti el – azt az álláspontot, hogy az offshoring kiterjedt korlátozása az amerikai vállalatok versenyképességét rombolná, így kiterjedt akadályozása, esetleges tiltása, több kárt okozna, mint amennyi haszonnal járna. Ugyanakkor az offshoring közvetlen, a munkaerőpiacra gyakorolt negatív hatása nehezen vitatható, így az amerikai döntéshozók nincsenek könnyű helyzetben. A felemás megítélést a szabályozási kísérletek bizonytalanságai is jelzik.

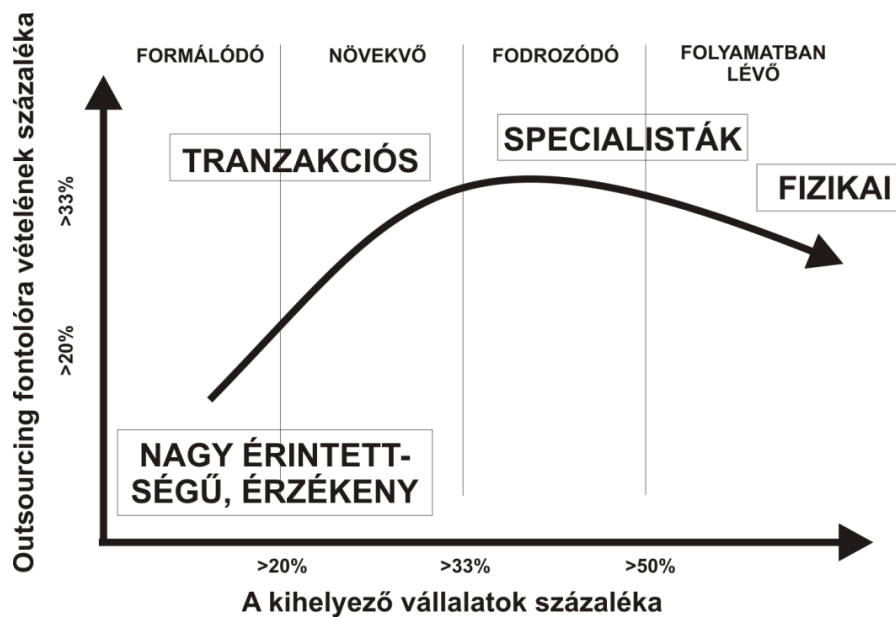
### **3.4. Az outsourcing iparág fejlődése**

#### **3.4.1. Az outsourcing hullámai**

Corbett (2004) az outsourcing fejlődését négy szakaszra osztotta, ezek képviselik az outsourcing „hullámain” (4. ábra). Az legkorábbi hullám az outsourcing szempontjából érett fizikai tevékenységek kiszervezése. Ilyen a termékkomponensek előállításának kiszervezése (a gyártók közel 70 százaléka esetében), de a vállalkozások több mint háromnegyede kiszervezi az alapvető infrastruktúrával és a létesítményekkel kapcsolatos tevékenységeket is, a takarítástól a büfék üzemeltetéséig. Ezeket a szolgáltatásokat napjainkban érett, sikeres vállalkozások nyújtják, széles spektrummal, magas színvonalon.

*4. ábra*

**Az outsourcing hullámai**



Forrás: Corbett 2004, 91. o.

Az outsourcing második hullámát a folyamatosan bővülő, kihelyezésre éretté váló területek jelentik. Ilyenek például a specializált szakértők által ellátott feladatok, pl. a reklámozás, az utazásszervezés, és az információs technológia. Mivel az ezeken a területeken tevékenykedő szakemberek vonzódása a saját szakterületükhöz legalább akkora, mint az őket alkalmazó vállalathoz történő ragaszkodás, a specialisták önálló vállalatokba szervezése természetes és gyorsan bővülő folyamat volt az elmúlt években.

Az outsourcing harmadik hullámát olyan gyorsan fejlődő üzleti tevékenységek képviselik, mint pl. a telemarketing, a vevői rendelések és érdeklődések feldolgozása, az alkalmazotti juttatások feldolgozása, a bejövő és a kimenő számlák kezelése. Ezek mindegyike ismétlődő, folyamat- és technológia-centrikus, tranzakció-alapú tevékenységeket jelent. A kiszervezés lehetőséget kínál arra, hogy az outsourcinggal egyidejűleg újratervezzék az üzleti folyamatot, a területet támogató technológiákkal és ellátási láncokkal együtt.

Az outsourcing negyedik hulláma csak kezdődő formában van jelen. Nagyon érzékeny területekről van szó, olyan tevékenységekről, amelyek fontos szerepet töltenek be a szervezet és az ügyfelek kapcsolatában, vagy a jövőbeli termékek és szolgáltatások tervezésének központjában állnak. Jellemző példa a kutatás és fejlesztés. E területek még nem teljesen feltérképezett lehetőségeket jelentenek az outsourcing szemszögéből (Corbett 2004).

### 3.4.2. A globális trendek

Az iparág nagyságáról és fejlődéséről ellentmondásosak az adatok. Több nagy piackutató cég is foglalkozik az outsourcing piacára vonatkozó adatok gyűjtésével és előrejelzések készítésével. Az alábbiakban a teljesség igénye nélkül a Gartner, a Forrester Research, az IDC és néhány kisebb kutatóintézet, a Nelson Hall és az XMG adatait és előrejelzéseit tekintjük át. Nem meglepetés, hogy sem az outsourcing piac nagyságára vonatkozó adatok, sem az előrejelzések nem egyeznek meg a különböző kutatóintézetek anyagaiban.<sup>16</sup>

Ha néhány évet visszatekintünk az időben, azt láthatjuk, hogy a Gartner az évtized első harmadában az IT outsourcinggal kapcsolatos kiadások nagyságát 176 milliárd dollárra tette, és azt várta, hogy 2007-ig az IT outsourcing piaca 235,6 milliárd dollárra fog nőni. Az üzleti folyamatok kiszervezése (BPO) terén az IT outsourcingnál is gyorsabb növekedésre számított, a 2001-es 127 milliárdhoz képest 2008-ra már 310 milliárd dollárra becsülte a globális BPO piacot, amelyből 62 milliárd dollár fog irányulni offshore helyszínekre. A Gartner összességében úgy becsülte, hogy a globális outsourcing piac 2008-ra meg fogja közelíteni az 550 milliárd dollárt, ez becslés a piac impozáns, 10 százalék feletti éves növekedését feltételezte.

Ilyen jelentős növekedés azonban nem következett be, a közelmúltban megjelent elemzések valamivel szerényebb piacbővülést jeleznek. A Gartner újabb adatai szerint a teljes globális outsourcing piac 2007-re érte el a 408 milliárd dolláros értéket, és a további éves növekedést is 10 százalék alatt várja.<sup>17</sup> A piac BPO szegmense 2007-re „csak” 173 milliárd dolláros forgalmat ért el, ebből 24,23 milliárd dollárt az offshore szolgáltatók számláztak ki megbízóiknak.

Az XMG Inc. adatai a Gartner becslésénél lényegesen kisebb piacméretet mutatnak.<sup>18</sup> Az XMG szerint a globális outsourcing piac mérete, beleértve az IT, a BPO valamint call center szolgáltatásokat, függetlenül attól, hogy offshore vagy onshore helyszíneken történik a szolgáltatás nyújtása, 2007-re együttesen „csak” 297 milliárd dollárt ért el. A 450 milliárdos piacméretet 2010-re datálja a kutatócég, szemben a Gartnerrel, amely szerint az outsourcing

---

<sup>16</sup> A részletes előrejelzéseket mindegyik kutatóintézet jelentős díj ellenében bocsátotta volna rendelkezésemre (esetenként több ezer dollárért), így az alábbi áttekintésben a sajtóban megjelent és a kutatócégek szabadon hozzáférhető anyagainak sarokszámait tekintetem át.

<sup>17</sup> A Gartner piac nagyságát a globális vállalati szektor outsourcing szolgáltatásokra történő kiadásai alapján határozták meg. (Forrás: <http://www.itjungle.com/tfh/tfh012108-story10.html>)

<sup>18</sup> Forrás: <http://services.tekrati.com/research/9636/>



szolgáltatások globális piaca már 2009-re meghaladja ezt a forgalmat. A Nelson Hall ettől valamivel eltérően, az ITO-t nem tartalmazó BPO piac várható nagyságra ad 450 milliárd dolláros becslést 2012-re.<sup>19</sup>

A számháborúban nem könnyű igazságot tenni, az eltérő módszertant figyelembe véve valószínűleg mindhárom kutatócégnek igaza van. Ha a kutatócégek piacméretére vonatkozó becsléseiben nincs jelentős tévedés, valamint az outsourcing piac fejlődése a jövőben is hasonló ütemben folytatódik, akkor a kiszervezett szolgáltatások piaca az elkövetkező években fogja átlépni az 500 milliárd dolláros határt.

Az IT outsourcing megjelenésének idején a kilencvenes évek során jellemzőek voltak a nagy, esetenként milliárdos szerződések. Az elmúlt években az outsourcing szerződések jellege és nagysága is megváltozott. A Gartner szerint az utóbbi években egyértelműen visszaszorulnak a nagyvállalatok egyetlen szolgáltatóval kötött jelentős összegű szerződései. Az outsourcing aktivitásnak sincs akkora (sajtó)visszhangja, mint korábban. Más kérdés – jegyzi meg a Gartner – hogy az outsourcing napjainkra már bevett gyakorlat, emiatt már nem minden szerződésről értesítik a vállalatok a nyilvánosságot.

Földrajzi értelemben a domináns piac Észak-Amerika, amely mind az ITO, mind az ITES-BPO piac hatvan százalékát képviseli. Ezt követi Nyugat-Európa és Japán 30-35 százalékos részaránnyal. A leggyakrabban kiszervezett szolgáltatások a belső ellenőrzés, a bérszámfejtés, a humán erőforrás-gazdálkodás, a juttatás-adminisztráció, az ügyfélszolgálat, a kötelezettségek és követelések feldolgozása, az ingatlangazdálkodás, és ellátási lánc menedzsment (pl. logisztika).<sup>20</sup> A Gartner 2007-es adatai szerint a teljes BPO piac kevesebb, mint 15 százalékát képviselik az offshore szolgáltatók, azaz az onshore szolgáltatók szerepe továbbra is domináns. A vezető offshore helyszín India. 2007-ben az indiai szolgáltatók az ITO és ITES-BPO szerződések révén 34,1 milliárd dollár bevételre tettek szert, ezzel a piac legnagyobb szereplői, 11,5 százalékot megközelítő (más kutatóintézetek adatai alapján meghaladó) részaránnyal.

Becslések szerint az évtized közepén az indiai ITO és ITES-BPO szektor mintegy 470.000 alkalmazottnak biztosított munkát. A vezető Indiai cégek a Tata Consulting Services, az Infosys, a Wipro és a Satyam Computer Services, de mellettük nagyon sok kisebb szolgáltató is tevékenykedik a szektorban. India szerepét jól jelzi, hogy az évtized közepén több mint

---

<sup>19</sup> Forrás: <http://services.silicon.com/bpo/0,3800004865,39247036,00.htm>

<sup>20</sup> Forrás: <http://www.eacexport.com/default.asp?id=78&newsid=211>

másfélezer call center működött a szubkontinensen. India további térnyerése nagyon valószínű, annak ellenére, hogy az országban számos „hot spot”, túlfűtött városi térség alakult ki a felfokozott külföldi érdeklődésnek köszönhetően.<sup>21</sup>

A szolgáltatói szektor másik nagy szereplője Kína, a globális szolgáltatói piacon elfoglalt 4,4%-os részarányával. Egy-egy százalék feletti részaránnyal rendelkezik a Fülöp Szigetek és Malajzia. Viszonylag új trend az is, hogy az indiai szolgáltatók nemcsak Indiában tevékenykednek, hanem más országokba, pl. Kínába vagy a kihelyező országokba is „exportálják” tevékenységüket.<sup>22</sup>

Az offshoring jelentőségét jól jelzi, hogy a Gartner várakozásai szerint az Egyesült Államokban elkövetkező években minden tízedik informatikai munkahely kitelepül külföldre. Ezt erősíti meg a Forrester, az állítva, hogy 2010-ig 1,75 millió amerikai munkahely települ külföldre, és ez a szám 2015-ig megduplázódik (Forrester 2004, ezekre az adatokra az elmúlt években is több, a témával foglalkozó szerző hivatkozik).

Ha a globális tevékenységet folytató szolgáltatók háza táján nézünk körbe, akkor kiemelhető az IBM, az EDS, a CSC, az Accenture, a HP, a Cap Gemini és az SBS (Siemens Business Systems). A felsoroltak közül az IT infrastruktúrával kapcsolatos szolgáltatásokban erős pozíciókkal rendelkezik az IBM, a HP és az EDS. Mindegyik vállalkozás kínál BPO szolgáltatásokat is, ám ezen a területen elsősorban az Accenture-nek és az EDS-nek vannak komoly tapasztalatai.<sup>23</sup> A nagy szolgáltatók mellett számtalan kisebb regionális, illetve helyi szolgáltató működik a piacon, ezek hatóköre általában lokális.

---

<sup>21</sup> Az indiai szolgáltatók háza táján sincs minden rendben. 2008 decemberében tartóztatták le a Satyam Computer Services vezérigazgatóját. B. Ramalingua Raju nyilatkozatban ismerte el, hogy több mint egymilliárd dollár értékben tüntetett fel nem létező készpénzt a cég mérlegében, pozitívabb képet festve a likviditásról, és utasítására meghamisították a nyereséget és az árbevételt is. A valótlan pénzügyi eredmények komoly nemzetközi elismerést hoztak a cégnek, egyebek mellett kiváló cégvezetési díjat is nyert a menedzment. A szakma indiai Enron-t emleget, a többi nagy indiai szolgáltató sorra elhatárolódik. A Gartner úgy véli, hogy a Satyam olyan mértékű bizalomvesztést szenvedett el, amely veszélybe sodorja a vállalat további működését, egyben az amúgy sem rózsás nemzetközi gazdasági kilátások mellett fékezi az offshore kihelyezéseket a tengeren túli helyszínekre. (Forrás: [www.hoa.hu](http://www.hoa.hu) és [www.hsw.hu](http://www.hsw.hu)). A botrány indirekt módon arra is rámutat, hogy az offshore outsourcing piaca nem nő annyira impozánsan, mint ahogy azt az ezredfordulót követő években várták.

<sup>22</sup> A Tata Consultancy Services-nek magyarországi irodája is van. Ugyancsak a TCS kötött 2007-ben szerződést a Microsofttal és egy sor állami ügynökséggel, arra hogy „megismételjük azt, amit Kínában és Indiában csinálunk” – de ez alkalommal az USA-ban. Ennek során a TCS a személyzet egy részét Indiából hozta magával.

<sup>23</sup> 2008 folyamán 14 milliárd dolláros tranzakció keretében vásárolta fel a HP az EDS-t. A felvásárlás mögött álló logika az volt, hogy „a HP a fúzió eredményeképpen 'egy helyről mindent' - hardvert, szoftvert, szolgáltatásokat - kínáló informatikai 'szupermarketté' válik, amely méretében megközelíti az IBM-et.” (2007-ben az IBM 54 milliárd dolláros, az EDS 22 milliárd dolláros, a HP 16,6 milliárd dolláros árbevételt ért el IT szolgáltatások nyújtásával.) (Forrás: [http://www.sg.hu/cikkek/60079/megveszi\\_az\\_eds\\_t\\_a\\_hp](http://www.sg.hu/cikkek/60079/megveszi_az_eds_t_a_hp))

### 3.4.3. Az európai outsourcing piac

Nagy-Britanniát a kiszervezési hullám nagyjából egyszerre érte el az Egyesült Államokkal. A brit cégek körében már az ezredfordulót megelőzően is jelentős pezsgés indult be, különösen az IT szolgáltatások körében. A brit gyakorlatból származik a korai outsourcing megállapodások közül az egyik legalaposabban tanulmányozott szerződés, a British Petrol Exploration (BPX) IT outsourcingja 1993-ból. A kiszervezés során a BPX szimultán három szolgáltatóval kötött szerződést, akiknek együtt kellett működniük a súrlódásmentes IT szolgáltatás nyújtása során, miközben a BPX versenyhelyzetben tartotta őket egymással (Cross 1995).

Nagy-Britanniában nem csak a magánszektor járt élen a tevékenységek kiszervezésében. A közszférában Margaret Thatcher és John Major konzervatív kormányzata időszakában a Brit Parlament vezette be a kötelező tendereztetés intézményét az önkormányzati szolgáltatások körében, először a kékgalléros, majd a fehérgalléros munkakörök esetében. A cél az volt, hogy a közüzemi szolgáltató árai és teljesítménye összehasonlíthatóvá váljanak a piaci szolgáltatókkal, így közszolgáltatásra vonatkozó szerződéseket kötelezően meg kellett versenyeztetni. A kötelező tendereztetés intézménye azonban még támogatói szerint sem volt sikeres, 1996-ban a toryk bukását követően megszüntették. Ezzel szemben más angolszász országokban – különösen Új-Zélandon és Ausztráliában – a közszolgáltatások kiszervezése a hatékonyabb, magasabb színvonalú és olcsóbb ellátás érdekében inkább vált szabállyá, mint kivétellé (Domberger 1998, Benn és Percy 2002).

A kontinentális európai országokat valamivel lassabban érte el a kiszervezési hullám. Az ezredfordulót követő években Európa részesedése a globális outsourcing piacból mindössze 12%-os volt, Németország, Franciaország és a Hollandia ért el egy százaléknál nagyobb részesedést. 2007-re azután már a kontinentális Európa is közel 30 százalékra növelte részesedését. Erre az időszakra a Dániában, Norvégiában, Finnországban, Svájcban, és Olaszországban kötött szerződések volumene külön-külön is a globális piac több mint egy százalékát képviselte.<sup>24</sup>

Az európai vállalatok offshoring tevékenységét egy 2004-ben végrehajtott kutatás vizsgálta. Eszerint az európai cégek negyven százaléka kezdte meg támogató szolgáltatásainak kiszervezését külföldre (UNCTAD és Roland Berger 2004, id. Futó 2005). Az európai

---

<sup>24</sup> Europe Goes mad for outsourcing: Accounts for half for global deals. The Register, 13th July 2007 ([http://www.theregister.co.uk/2007/07/13/outsourcing\\_demand\\_rises/](http://www.theregister.co.uk/2007/07/13/outsourcing_demand_rises/))

nagyvállalatok reprezentatív mintáján történő felmérés legfontosabb eredményei a következők voltak:<sup>25</sup>

- Nagy Britanniában, a Benelux államokban és Németországban található vállalatközpontokból szervezték ki a munkahelyek többségét (90 százalékát). A kihelyezett munkahelyek száma tekintetében Nagy Britannia vezet, 60 százalékos részesedéssel. A válaszadók fele tervezi további szolgáltatásainak külföldre szervezését a következő néhány évben.
- A külföldre irányuló projektek több mint felét Európába, nearshore helyszínekre szervezték ki. A főbb európai célországok Nyugat-Európában Nagy Britannia, Spanyolország és Portugália, míg Kelet-Európában Csehország, Lengyelország, Magyarország és Románia voltak. Minden tíz offshoring projektből négy Ázsiába irányult, ezen belül is elsősorban Indiába. Mivel Ázsiába jellemzően nagyobb projekteket szerveztek ki, így Ázsia részesedése az Európában megszűnt (Ázsiában elnyert) állások száma és aránya tekintetében lényegesen magasabb volt, mint az a szerződések számából és arányából következett.
- A megkérdezett európai vállalatok körében a jelenlegi, vagy tervezett offshore tevékenységek 60%-a pénzügyi szolgáltatás, könyvelés, IT támogatás, humán erőforrás és egyéb háttérszolgáltatások. A megkérdezettek egyharmada említett külföldre kiszervezett front office szolgáltatásokat, pl. ügyfélkapcsolat-központokat az offshoring tárgyaként. A kiszervezések során egyaránt előfordult a captive modell (a kiszervező tulajdonában maradó szolgáltatás), és független külső szolgáltató alkalmazása.
- A válaszadó vállalatok összességében nagyon elégedettek voltak tapasztalataikkal. Körülbelül 80 százalékuk tekintette sikeresnek a projektjét, és csupán 3% százalékuk volt elégedetlen. A külföldre történő kiszervezések nemcsak költségmegtakarításokkal jártak, hanem sok esetben a szolgáltatások köre is bővült, illetve javult a minőség. Szintén az előnyök között jelölték meg a képességekhez és az infrastruktúrához való hozzáférést. Az elsődleges mozgatórugó azonban egyértelműen a költségek csökkenése volt. A vállalatok, előzetes várakozásait nemegyszer meghaladva, 20% és 40% körüli megtakarításokat értek el, minden harmadik megkérdezett vállalat szerint a szolgáltatások minősége is felülmúlta az elvárásaikat.

---

<sup>25</sup> A felmérés során több mint 100 interjút készítettek felsővezetőkkel, a legnagyobb európai vállalatok körében. Forrás: [http://www.unctad.org/sections/press/docs/SurveyOffshoring\\_en.pdf](http://www.unctad.org/sections/press/docs/SurveyOffshoring_en.pdf)

- Az európai országok jelentősen alulmaradnak az USA-val szemben a külföldre történő kiszervezések tekintetében. A megkérdezettek fele szerint az amerikai vállalatok által követett offshore stratégia nem alkalmazható Európában, az eltérő szabályozók, a munkapiac rugalmatlansága, valamint az eltérő kultúra miatt. Emellett az angol, mint világnyelv is előnyt jelent az amerikaiak számára a globális kiszervezések során. A megkérdezettek tartottak attól is, hogy a kiszervezéseik negatív visszhangot keltenek, így az offshoring stratégiájukat nem szívesen hozzák nyilvánosságra.
- Az offshoringot végrehajtó vállalatok meg vannak győződve arról, hogy az anyaországuk is hasznot húz a külföldre történő kiszervezésből, elsősorban a magasabb versenyképesség és alacsonyabb árak következtében.

#### **3.4.4. A magyarországi körkép**

Magyarországon a Bell Research, a Magyar Infokommunikációs Jelentés kutatássorozat keretében kíséri figyelemmel az IT szolgáltatások piacának alakulását, különös tekintettel az informatikai outsourcingra. A 2008-as kutatás szerint a magyar vállalati szférában továbbra is a belső erőforrásokra támaszkodás jellemző, a cégek jobban szeretik saját maguk megoldani IT feladataikat, számottevő keresletet csak a közép- és a nagyvállalati szféra támaszt. Az adatok azt mutatják, hogy amíg a nagyvállalatok 17-18 százaléka vesz igénybe outsourcing szolgáltatásokat, addig a középvállalatok 8, a kisvállalatok 4, a mikrovállalatok mindössze 1-2 százaléka szervezi ki IT szolgáltatásait.

A kutatás szerint magyar vállalatok outsourcing konstrukcióban a legnagyobb arányban alkalmazásmenedzsmentet és alkalmazásszolgáltatást vesznek igénybe. *„Az a tény, hogy korántsem a legkisebb hozzáadott értékű folyamatkiszervezés vagy infrastruktúra-kihelyezés szerepel a preferált outsourcing szolgáltatások listájának élén, arra enged következtetni, hogy a hazai vállalkozásoknak az a kis hányada, amely nyitott e konstrukció iránt, a kiszervezésből származó üzleti előnyöket stratégiai szemléletben igyekszik értékelni.”*<sup>26</sup>

Magyarországon az IT szolgáltatásokkal egyidőben jelenetek meg a BPO szolgáltatások, sőt a bérszámfejtés kiszervezése megelőzte az IT outsourcingot. Az EDS immár csaknem 15 éve végez bérszámfejtést a GE-nek, míg a Magyar Telekomnak „csak” 2002 óta nyújt

---

<sup>26</sup> IT Business hetilap, 2008. december 2., 14. o.

informatikai outsourcing szolgáltatásokat.<sup>27</sup> Azon kevés információ alapján, amely egyáltalán rendelkezésre áll, a BPO szintén nem kiterjedt jelenség. A kezdeti tranzakció-alapú szolgáltatások (pl. bérszámfejtés, banki tranzakciók feldolgozása) kiszervezésén lényegében az ezredforduló óta nem léptek túl a magyar vállalatok. A közüzemi cégek körében néhány esetben megtörtént a call center-ek kiszervezése, de ez sem tömeges jelenség.

A magyar outsourcing piacra a legkönnyebben a vezető szolgáltatók oldaláról lehet betekintést nyerni. A legnagyobb globális szolgáltatók a multinacionális vállalatokat kísérve már a 90-es évek elején megjelentek hazánkban, de szolgáltatásaikat ekkor még nem kínálták széles körben. A nemzetközi trendeknek megfelelően hazánkban is elsősorban az informatika és a telekommunikáció területén kötötték az első szerződéseket (lásd pl. a Magyar Telekom – EDS együttműködést), majd a sikert követően a nagyobb szolgáltatók néhány nagy hazai céget is becserkészték ITO területen. Az alábbiakban röviden áttekintjük a vezető magyar szolgáltatók tevékenységét.

**EDS Magyarország Kft.** A vezető outsourcing szolgáltató egyértelműen az EDS Magyarország Kft. A társaság gyakorlatilag az összes szegmensben tevékenykedik (főbb részlegei: Adatrögzítő és Dokumentumkezelő Központ, Ügyfélkapcsolati Központ, Pénzügyi és Számviteli Szolgáltató Központ, Informatikai Tevékenység Kihelyezés), de bevételei nagyobb hányadát az IT outsourcingból szerzi. Az EDS informatikai outsourcing szolgáltatásokat nyújt egyebek mellett a Fótávnak, General Motorsnak, az SKF-nek, és Coca Cola-nak, míg üzleti folyamat outsourcing szolgáltatásokat a nagyobb vállalatok közül az Infineonnak, a Sony-nak, a BP-nek és Budapest Banknak nyújt.<sup>28</sup>

Az EDS nemcsak magyar vállalatoknak szolgált, hanem külföldi megbízásokat is teljesít. Mivel az EDS a világon szinte mindenütt jelen van, így ügyfeleinek „bestshore” lehetőséget képes felajánlani, így a szóban forgó szolgáltatást az igényeiknek legjobban megfelelő országból szerezhetik be.

---

<sup>27</sup> A hazai piac első bérszámfejtési outsourcing szerződését 1995-ben a General Electric-kel kötötte az EDS. A megbízás keretében közel 60 munkatársat vett át. Az üzletág tíz évvel később már 100 munkatársat foglalkoztatott, tíz ügyfél negyvenezer munkavállalójának nyújtott bérszámfejtési és ehhez kapcsolódó ügyfélszolgálati szolgáltatásokat.

<sup>28</sup> Az információk az ITD Hungary 2006-os piacelemzéséből és a szolgáltató honlapjáról származnak ([www.eds.hu](http://www.eds.hu)).

Az EDS közel 30 telephellyel rendelkezik az országban. A budapesti központ mellett dokumentumkezelési és help desk szolgáltatásokat Vasváron és Rábahidvégen is nyújt.<sup>29</sup> A társaság közel 1600 főt foglalkoztat.

**IBM Magyarország.** A világ vezető IT vállalata Magyarországra elsősorban offshore szolgáltató helyszíneként tekint, az itt működő részlegei főleg külföldre nyújtanak szolgáltatásokat, shared service center (osztott szolgáltatási központ) modell alapján. Ilyen tevékenységet folytat az IBM leányvállalatai számára üzleti támogató szolgáltatásokat nyújtó IBM ISSC Kft. A központ főbb tevékenységeit a beszerzés, a személyzeti munkához kapcsolódó back office feladatok, pénzügyi tevékenységek, (pl. bejövő számlák kezelése) és az ügyfélszolgálat képviselik.<sup>30</sup> Az IBM másik magyarországi cége, az IBM Global Services székesfehérvári központtal IT help desk és távfelügyeleti szolgáltatásokat nyújt hazai és nemzetközi ügyfeleknek (Futó 2005).<sup>31</sup>

Az IBM magyar szolgáltatási lábát az ISC Hungaria Kft. képviseli. A ISC korábban az ELMŰ IT részlegeként működött, és jelenleg is fő ügyfele az ELMŰ. A cég informatikai outsourcingra szakosodott, több nagy magyarországi cég számára nyújt IT szolgáltatásokat, köztük a Nokiának, a Pfizer Hungary-nak, az RWE-nek, a Visteon Hungary Kft-nek.<sup>32</sup>

**IQSYS Zrt.** A további IT szolgáltatók közül kiemelhető a Magyar Telekom leányvállalata, az IQSYS Zrt.. Főleg IT outsourcing szolgáltatásokat nyújt, ügyfelei között bankok (pl. a Budapest Bank), nagyvállalatok (pl. a Rába), valamint a non-profit szektor intézményei (pl. a Bethesda Gyermekkorház) találhatók meg.<sup>33</sup>

**Sykes Közép-Európa Kft.** A BPO szolgáltatások körében a call center „iparág” Magyarországon is megvetette lábát. Call center-t az EDS és az IBM is üzemeltet, ám szakmailag és ügyfélkörét tekintve is a legelismertebb magyar call center szolgáltató a SYKES Közép-Európa Kft. A nyolcszáz alkalmazottat foglalkoztató budapesti képviselet

---

<sup>29</sup> A vasvári BPO központ 1998-ban kezdte meg működését, amikor a General Motors az európai gyártó létesítményeiből Magyarországra helyezte az adatbeviteli, iratkezelési és archiválási tevékenységeit. Emellett az EDS számviteli és pénzügyi szolgáltatásokat is nyújt, valamint call center-t is üzemeltet.

<sup>30</sup> A Központ HR részlegének 70 call center-es munkahelye van, az ügyintézők együttesen 27 nyelven képesek ügyeket intézni. A BPO területen az IBM legfontosabb ügyfele a Procter and Gamble.

<sup>31</sup> Az ITD Hungary outsourcing trendeket vizsgáló tanulmánya szerint SSC jellegű szolgáltatást több kisebb vállalat nyújt. Mintegy tucatnyi multi létesített Magyarországon 50-500 fős regionális szolgáltató központot (így a Dieageo, az Avis Europe valamint az Exxon Mobil). A legnépszerűbb területek közé a regionális pénzügyi szolgáltatás, a HR, az ügyfélszolgálat, a back office jellegű tevékenység, kisebb mértékben informatika feladatok ellátása tartozik. (Forrás: Outsource tendenciák a világban és Magyarországon, ITD Hungary, 2006.)

<sup>32</sup> Az információk a szolgáltató honlapjáról származnak ([www.ibm.hu](http://www.ibm.hu)).

<sup>33</sup> Az információk a szolgáltató honlapjáról származnak ([www.iqsys.hu](http://www.iqsys.hu)).

számos nyelven kínál professzionális ügyfélszolgálatot, műszaki támogatást és telemarketing szolgáltatásokat. A SYKES világcégeknek nyújt szolgáltatásokat, köztük olyan húzónevekkel, mint a HP, a Nokia, az Alcatel, az Exxon Mobile, a Motorola, a Coca-Cola illetve a Microsoft. Emellett a SYKES a közüzemi vállalatoknak is szolgáltat (pl. ELMŰ, E.ON).

**Kisebb szolgáltatók.** A további szolgáltatók kisebbek, zömmel ezek is részben vagy teljes egészében külföldi tulajdonban állnak. A teljesség igénye nélkül közéjük tartozik a Getronics Magyarország Kft., a Synergon Atos Origin, valamint az Accenture magyar leányvállalata. Magyar tulajdonú outsourcing szolgáltatást nyújtó vállalkozás csak néhány tevékenykedik, a legismertebb közülük a bérszámfejtési és humán erőforrás szolgáltatásokat nyújtó Nexon.<sup>34</sup>

**Nexon Kft.** Az elmúlt a NEXON bérszámfejtő szolgáltatása a Malévvvel és Flextronics-el kötött szerződését követően kapott nagyobb sajtófigyelmet. A NEXON jelenleg közel 60.000 magyar munkavállaló bérét számfejti bér munkában (Világgazdaság 2008.09.09.).

**Getronics Magyarország Kft.** A társaság informatikai szolgáltatásokat nyújt. A cég Global Service Center (GSC) európai szolgáltató központja 2004 októberében 60 fős létszámmal kezdte meg tevékenységét. Jelenleg tíz európai ügyfél számára nyújt rendszerfelügyeleti, alkalmazástámogatási, valamint outsourcing jellegű szolgáltatást. A részleg csak külföldre szolgáltat, ügyfelei multinacionális vállalatok, néhány esetben kormányzati szervek (Futó 2005).

**Synergon Atos Origin.** A Synergon Atos Origin magyarországi központú nemzetközi informatikai vállalkozás, amely a klasszikus informatikai szolgáltatások mellett IT-outsourcing szolgáltatást is nyújt. Az outsourcing jellegű IT szolgáltatások köréből kiemelhetők az alkalmazásüzemeltetési szolgáltatások, az e-szolgáltatások, az integrációs szolgáltatások, a hálózat-üzemeltetés, a konzultációs szolgáltatások, a projektmenedzsment szolgáltatások, a backup-szolgáltatás és a kliensoldali üzemeltetés. Magyarországi ügyfelei között megtalálhatók a nemzetközi nagyvállalatok leányvállalatai és hazai cégek is; az elmúlt években olyan nagy vállalatokkal kötött szerződést, mint az Erste Bank, a MOL Földgázszállító Zrt. (Futó 2005).

---

<sup>34</sup> Az Magyar Outsourcing szövetség honlapja szerint számos kisebb-nagyobb magyar szolgáltató nyújt ITO és BPO szolgáltatásokat, ám e cégek tevékenységét közelebbről megvizsgálva nem mindig beszélhetünk ténylegesen outsourcingról.



**Accenture Magyarország.** Az Accenture vezető tanácsadó, informatikai szolgáltató, és kiszervezéssel foglalkozó vállalat. A vállalat több mint százezer fős szakembergárdájával 48 országban van jelen. Magyarországon 2001-ben alapították a cég Kiszervezési Központját. Jelenlegi alkalmazotti létszáma meghaladja a 350 főt. Tanácsadói portfóliójába az alábbi tevékenységek tartoznak: stratégiai tervezés, szervezetfejlesztés, humán erőforrás gazdálkodási tanácsadás, informatikai rendszerek megvalósítása, és kiszervezési szolgáltatások (Futó 2005).

**Xerox Magyarország Kft.** A zömmel informatikai infrastruktúra és alkalmazásszolgáltatásra épülő magyar piacon érdemes kiemelni a Xerox Magyarország Kft tevékenységét is. A világcég „Dokumentum outsourcing” szolgáltatását több nagy cég is igénybe veszi. A Xerox egyik legnagyobb megbízása a Magyar Telekom havi telefonszámláinak és az ehhez kapcsolódó teljes körű levelezés előállítására. A Xerox ezen kívül több nagy cégnek nyújt irodai géppark-felügyeletet, illetve eszközbérlet jellegű szolgáltatást.<sup>35</sup>

Nemcsak a vállalati szektort érinti a kihelyezési hullám. Már a kilencvenes évek közepén kiemelt figyelemben részesült a kórház-informatikai rendszereket szállító SMS Magyarország Kft. outsourcing szerződése a gyöngyösi Bugát Pál kórházzal, amit hamarosan további tíz kórház követetett (Dévényi-Raffai 1999).<sup>36</sup>

Minisztériumi szinten is történtek outsourcing jellegű kezdeményezések. A pozitív tapasztalatok közül kiemelhetők a Belügyminisztérium szerződése a választási informatikai feladatok kihelyezésében.<sup>37</sup> Rosszul sült el azonban Népjóléti Minisztérium outsourcing szerződése, amikor 1994-ben egy ágazat teljes informatikai tevékenységét kívánta külső, az ágazatot alig ismerő szervezetre bízni. Az outsourcing döntéssel párhuzamosan a minisztérium felszámolta az informatikai szervezeteket és megszüntette a szakemberek munkaviszonyát. A feladatot elvállaló szolgáltató és a minisztérium közötti konfliktusok rövidesen meghiúsították az együttműködést, így a minisztérium tapasztalt szakemberek nélkül maradt. A sikertelen outsourcing máig érezteti hatását (Horváth 2000).

---

<sup>35</sup> Az információk a szolgáltató honlapjáról származnak ([www.xerox.hu](http://www.xerox.hu)), lásd a későbbi esettanulmányt is!

<sup>36</sup> 2003-ban az SMS Kft. beolvadt a Siemens Rt.-be. A beolvadás időpontjában a mindössze 15 alkalmazottat foglalkoztató cég már 18 kórházban és egészségügyi intézményben működtette információs rendszerét. ([www.siemens.hu](http://www.siemens.hu)).

<sup>37</sup> Már az 1990-es önkormányzati választások időszakában is külső vállalkozásra bízták az eredményeket összesítő szoftverek elkészítését.

Összességében tehát azt látjuk, hogy az elmúlt években a magyarországi outsourcing piac növekedése lassú léptekben folytatódik. Áttörésről nincs szó, ami annak is köszönhető, hogy a magyar gazdaságban kevés az outsourcing fő igénybe vevői körét jelentő nagyvállalat. Ennek megfelelően a nagy outsourcing szerződések is ritkák.

## **4. Az outsourcing megjelenésének és elterjedésének tényezői**

A vállalati támogató szolgáltatások kiszervezésének a 80-as évek végén, 90-es évek elején történő megjelenése és gyors terjedése mögött több tényező játszott szerepet. Ezeket – nem feltétlenül fontossági sorrendben – öt fő csoportba sorolhatjuk:

- a globalizáció, a verseny jellegének megváltozása,
- a nemzetgazdasági struktúra megváltozása,
- a vállalati értékteremtő tevékenység jellegének megváltozása,
- a vertikálisan szervezett vállalatok kudarca,
- technikai, technológiai változások, a szolgáltatások forgalomképessé válása.

### **4.1. A globalizáció és a verseny jellegének megváltozása**

A második világháború óta többé-kevésbé megszakítatlan folyamatként valósult meg az országok közötti kereskedelmi korlátozások elbontása, a világkereskedelem soha nem látott mértékben nőtt. A GATT (ma WTO) égisze alatt folyó multilaterális kereskedelmi tárgyalások során a tagországok kötelezettséget vállaltak arra, hogy csökkentik a tarifális (vámjellegű) és nem vámjellegű kereskedelmi korlátozásaikat. Ezzel párhuzamosan felerősödött a tőke globális áramlása, soha nem látott mértékben nőttek a külföldre irányuló befektetések. Európában gyorsan előrehaladt a gazdasági integráció, a vén kontinens példájára szabadkereskedelmi társulások jöttek létre a világ számos régiójában. Gazdasági értelemben az országok közötti határok lényegében megszűntek. Az integráció kéz a kézben járt a deregulációval, az addig preferált helyzetben lévő hazai vállalatok hirtelen hétköznapi piaci szereplőkké váltak. A termékek és tőke szabad áramlását számos, a saját hazai piacán megerősödött cég használta ki, globálissá bővítve tevékenységét.

Az összefoglaló néven globalizációnak nevezett változások már a 70-es évek végén, 80-as évek elején megkezdődtek. Az erőteljes piaci változások a távol-keleti, mindenekelőtt a japán vállalatok látványos térhódításával indultak el. Virtuóz gyártási képességeikkel, rugalmas termelés-szervezéssel, az ún. „karcsú gyártás” (lean manufacturing) megvalósításával több dimenzióban is felülmúlták amerikai és európai versenytársaikat. Amellett, hogy olcsóbban termeltek, termékeik magasabb minőségűek voltak, fejlesztési ciklusuk és bevezetési idejük is rövidebb volt. A Toyota, a Sharp, a Sony, a Honda és más sikeres japán vállalatok

idejétmúlttá tették a hagyományos termelészervezési elméleteket. Úgy tűnt, hogy a távolkeleti gyártók számára nem létezik „trade off” (átváltás) a termelési költségek és a termék minősége, illetve a minőség és a termék bevezetési ideje között. Néha úgy látszott, hogy a japán gyártók fókuszált gyártást alkalmaznak, de a következő pillanatban ugyanakkor a terméknek hihetetlen számú variációjával árasztották el a piacot, nagyfokú rugalmasságról téve tanúbizonyságot (Hayes-Pisano 1994). A piaci korlátok elbontásával drámaian megnövekvő versenyt a legtöbb vállalat tevékenysége és szervezete átstrukturálására irányuló erőteljes nyomásként élte meg.

A környezeti változásokra a témával foglalkozó szakirodalom is reagált. A kilencvenes évek közepén jelent meg a hiperverseny fogalma, annak a piaci szituációnak leírása, amelyben az iparági korlátok felmorzsolhatók, ahol hirtelen megváltoznak az addigi játékszabályok, ahol minden szegletből tekintélyromboló riválisok tűnnek fel, ahol a fogyasztók megbízhatatlanná válnak, azaz a vállalati versenyelőnyök fenntarthatatlanok (D’Aveni 1994, id.: Veliyath és Fitzgerald 1999).

A fokozódó verseny hatására a nyolcvanas évek közepétől az amerikai és európai gyártók arra kényszerültek, hogy eltanulják a japánok módszereit egyre újabb és újabb „hárombetűs” programokat indítsanak be (pl. JIT, TQM, BPR). A tökéletesítő programok azonban nem hoztak végleges megoldást. A működési hatékonyság fokozását kergető vállalatok időleges versenyelőnyei pillanatok alatt olvadtak el, ahogy a versenytársak egymást kezdték másolni. A hiperverseny spiráljába történő sodródásról nem kis részben az azonos stratégiát követő, egy iparágban tevékenykedő cégek tehetek: az állandó költségcsökkentési kényszer, az olcsó gyártási lehetőségek, offshore helyszínek kiaknázására irányuló migrációs stratégia, az egyre rövidebb termékélet-görbék, az innováció-intenzív iparágakban az elsőként piacra lépő vállalatok előnye megnövelte a lemaradók – és végső soron minden versenytárs – termékfejlesztéssel és technológiai befektetésekkel kapcsolatos kockázatát (Porter 1996). Elsőnek lenni sem volt életbiztosítás, a fogyasztói kereslet gyors és radikális változásával többé-kevésbé minden vállalkozás szembesült.

A változások azokat a globális cégeket is érzékenyen érintették, amelyek éppen a helyi piaci kockázatok mérséklése – és természetesen a profitmaximalizálás – érdekében terjesztették tevékenységüket világméretűvé. A műszaki fejlődéssel történő lépéstartás is egyre komolyabb forrásokat követelt, ehhez globális értékesítési piacokra volt szükség (Hoványi 2001). A verseny intenzitásának növekedésével, az egyre több értéket egyre alacsonyabb áron követelő

fogyasztói attitűd erősödésével a globális cégek a költségcsökkentés és az erőltetett innováció spiráljában találtak magukat. Az óriás méret ellenére a multik sebezhetőek maradtak, főversenytársaik ugyanolyan globálissá nőtt vállalatok voltak, mint saját maguk.

Az outsourcing logikus válasz volt a környezeti nyomásra. A kiszervezéssel a vállalat a korábbi tevékenységei egy része feletti ellenőrzést átadja másoknak, hogy rugalmas maradjon, és csökkentse saját képességeinek és kapacitásainak korlátai miatti veszélyeztetettségét a gyorsan változó piaci környezetben. Az outsourcing kockázatmegosztáshoz vezet a vállalat és partnerei között, emellett gyorsabb alkalmazkodási lehetőséget jelent a piaci változásokra. A költséges és bizonytalan megtérüléssel kecsegtető kapacitások kiépítésére nincs szükség, ehelyett szerződni kell azzal a partnerrel, aki rendelkezik velük. A vállalat csak azokra a tevékenységekre fókuszál, amelyek végrehajtásában világszínvonalú képességekkel rendelkezik, amelyek működésének, tevékenységének alapját képviselik. Ezzel szemben a vállalati teljesítmény szempontjából nem kritikus, elegendő hozzáadott értéket nem termelő tevékenységeket kiszervezi, erre szakosodott, világszínvonalú képességekkel és kapacitásokkal rendelkező vállalkozóknak.

Mindez azonban nem jelenti azt, hogy a vállalatok teljesen kiüríthetők. Az „üres vállalat” (hollow corporation) is sebezhető, mert teljesen elveszíti az ellenőrzést az általa szervezett tevékenység felett. Amennyiben a külső környezet drasztikus tempóban változik, mind a vállalatirányítás rugalmasságának mind a szervezet ellenőrizhetőségének folyamatosan fejlődnie kell. A vállalati szervezeteknek meg kell találniuk a rugalmasság és az ellenőrizhetőség együttes követelményének megfelelő optimális (egyensúlyi) állapotot (Volberda, 1996). Ez pedig az irányított, jól megválasztott, stratégiai outsourcinghoz vezet (Quinn-Hilmer 1994).

## **4.2. A nemzetgazdasági struktúra megváltozása**

Az elmúlt évtized elején robbanásszerűen terjedő tevékenység-kihelyezési döntések üzleti szolgáltatások külső forrásból történő igénybevételét jelentik. Az outsourcing terjedése összecseng a fejlett gazdaságok struktúrájának átalakulásával.

Sir William Petty a tizenhetedik századi tudós matematikus már 1690-ben rámutatott arra, hogy a gazdasági fejlődéssel a termelési erőforrások a mezőgazdaságból az iparba, az iparból

a szolgáltatási szektorba vándorolnak. Ez a megfigyelés Petty-törvénye néven vonult be a közgazdasági elméletek történetébe (id.: Domberger 1998., 182. o.).

2. táblázat **A foglalkoztatottság szektorok szerinti megoszlása néhány fejlett OECD országban (százalék)**

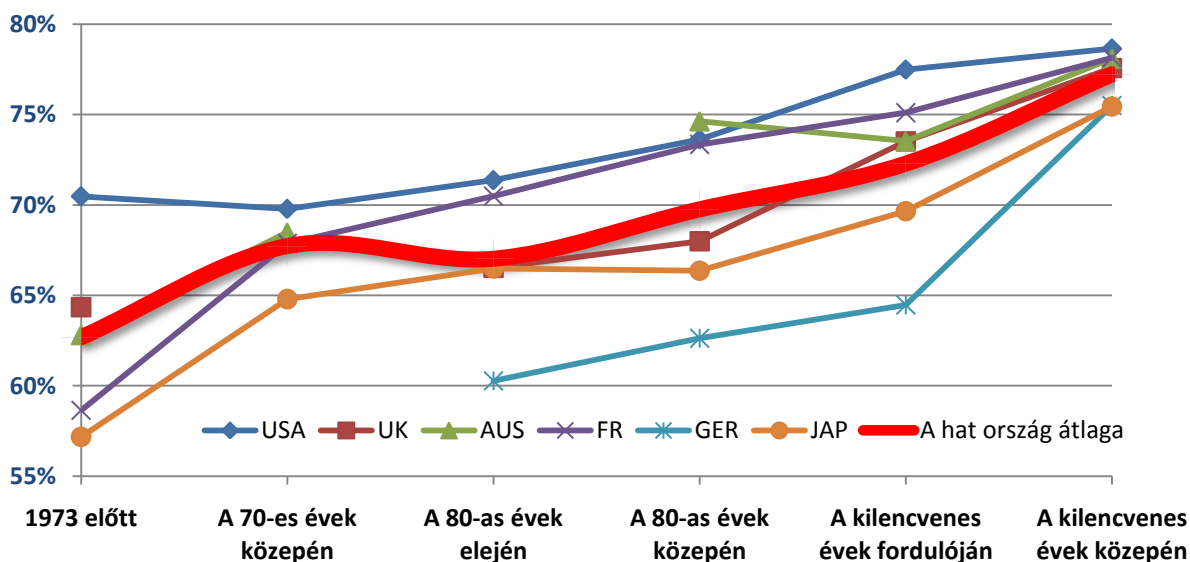
Ország/Szektor	1960	1975	1990	2003	2007
<b>Egyesült Királyság</b>					
Mezőgazdaság	4,7	2,8	2,1	1,3	n.a.
Ipar	47,7	40,4	32,3	23,6	n.a.
<i>Együtt</i>	52,4	43,2	34,4	24,9	n.a.
Szolgáltatások	47,6	6,8	65,5	75,2	n.a.
<b>USA</b>					
Mezőgazdaság	8,5	4,1	2,9	2,5 (2002)	n.a.
Ipar	35,1	30,6	26,2	21,6 (2002)	n.a.
<i>Együtt</i>	43,6	34,7	29,1	24,1 (2002)	n.a.
Szolgáltatások	56,4	65,3	70,9	75,9 (2002)	n.a.
<b>Ausztrália</b>					
Mezőgazdaság	10,2 (1964)	6,8	5,5	4,0	3,4
Ipar	40,2 (1964)	33,5	25,0	21,2	21,5
<i>Együtt</i>	50,4 (1964)	40,3	30,5	25,2	32,1
Szolgáltatások	49,6 (1964)	59,7	69,5	74,8	75,1
<b>Németország</b>					
Mezőgazdaság	14,0	6,8	3,5	2,5	2,2
Ipar	47,8	45,4	39,8	31,9	29,8
<i>Együtt</i>	61,8	52,2	43,3	34,4	32,1
Szolgáltatások	38,2	47,8	56,7	65,6	67,9
<b>Franciaország</b>					
Mezőgazdaság	22,5	10,3	6,4	n.a.	n.a.
Ipar	37,6	38,6	30,1	n.a.	n.a.
<i>Együtt</i>	60,1	48,9	39,5	n.a.	n.a.
Szolgáltatások	39,9	51,1	63,6	n.a.	n.a.
<b>Japán</b>					
Mezőgazdaság	30,2	12,7	7,2	4,7	4,2
Ipar	28,5	35,9	34,1	29,1	27,3
<i>Együtt</i>	58,7	48,6	41,3	33,8	31,6
Szolgáltatások	41,3	51,5	58,7	66,2	68,4

Forrás: OECD Labor Statistics

A Petty által jelzett strukturális változások mind a nemzetközi foglalkoztatottsági adatokban, mind a megtermelt hazai termék strukturális megoszlásának változásában nyomon kísérhetők. A 2. táblázat hat fejlett ország foglalkoztatottságának szerkezetét mutatja főbb gazdasági ágak szerint 1960 és 2007 között. A legfontosabb változás az, hogy mind az ipar, mind a mezőgazdaság (a primer és a szekunder szektor) részaránya drámaian csökkent az elmúlt közel ötven évben. Amíg 1960-ban a mezőgazdasági és ipari tevékenység az Egyesült Államok kivételével mindenütt a foglalkoztatottság legkevesebb felét szívta fel, addig negyven évvel később a foglalkoztatottak már csak legfeljebb harmadának adott munkát, sőt az Egyesült Államokban, Nagy-Britanniában és Ausztráliában pedig csak minden negyedik munkavállaló dolgozott a primer és a szekunder szektorokban.

A primer és szekunder szektor szűkülését látványosan ellenpontoszza a terciér szektorban létrejött munkahelyek arányának dinamikus növekedése. A legmagasabb arány az angolszász országokban mutatkozik, ahol az ezredfordulót követően a foglalkoztatottak háromnegyede a terciér szektorban dolgozott, ettől Németországban és Japán sem marad el számottevően.

5. ábra  
A szolgáltatási szektor részaránya a megtermelődött GDP-n belül néhány fejlett országban a 70-es évek elejétől a 90-es évek közepéig terjedő időszakban



Forrás: OECD Input-Output Tables és saját számítás

A szolgáltatási szektor bővülése a megtermelődött GDP strukturális megoszlásában is megfigyelhető (5. ábra).<sup>38</sup> A legnagyobb részarányt az USA-ban érte el 79 százalékos megközelítő mértékkel, ezután következik Ausztrália és Franciaország 78 százalékos aránnyal, de Japánban és Németországban is 75-76 százalékos arányt képvisel. Az ábrán megfigyelhető, hogy a szektor teljesítményének növekedése különösen a nyolcvanas évek elejétől intenzív. Amíg a 70-es évtizedben a szolgáltatások részaránya lényegében nem

<sup>38</sup> Az OECD input-output mátrixai alapján számolt GDP arányos szolgáltatás-szektorba értettük az építőipari tevékenységet (construction), nagy és kiskereskedelmet (wholesale and retail trade), éttermeket és szállodákat (restaurants and hotels), a szállítást és raktározást (transport and storage), a kommunikációt (communication), pénzügyeket és biztosítást (finance and insurance), ingatlanügyeket és üzleti szolgáltatásokat, (real estate and business services), közösségi, szociális és személyi szolgáltatásokat (community, social and personal services), illetve az elektromos áram, a gáz- és vízszolgáltatást (electricity, gas and water supply). A 90-es éveket megelőző adatok besorolásról lásd az International Standard Industrial Classification második felülvizsgálatát (ISIC, Rev. 2.), míg az iparágak és tevékenységek kilencvenes évek közepi besorolásáról az ISIC Rev. 3. igazít el., [www.oecd.org](http://www.oecd.org) A rendelkezésre álló input-output táblák országonként gyakran eltérő évekből származtak (egyes évek néhány országban pedig hiányoznak), nincs egyetlen olyan kitüntetett év sem, amelyből mind a hat országból rendelkezésre állnának adatok.

változott a hat ország átlagában, addig a 80-as évek elejétől a kilencvenes évek közepéig közel 10 százalékkal nőtt a szektor teljesítménye.<sup>39</sup>

Ha a szektorális foglalkoztatottsági adatokat összevetjük a szektorban megtermelt GDP-vel, kiderül, hogy a szolgáltatási szektorban az egy foglalkoztatottra jutó GDP lényegesen lassabban nő – sőt esetenként csökken – az iparral és a mezőgazdasággal összehasonlítva. Ez arra utal, hogy a felhasznált élők munkahatékonyabb a szolgáltatási szektorban, mint a primer és a tercier szektorokban (Fuchs 1968, Deakin 1970, Greenhalgh és Gregory 2001). Fuchs számításai szerint 1929 és 1965 között a mezőgazdaságban 3,4 százalékkal, az iparban 2,2 százalékkal nőtt a munkahatékonyabb évente, míg a szolgáltatási szektorban ez a ráta csak 1,1 százalék volt. Ugyanez figyelhető meg az elmúlt évtizedekben is.

#### **4.2.1. A szolgáltatási szektor előretörésének okai**

A szolgáltatási szektor térnyerésére több magyarázat illetve hipotézis is született. Az alábbiakban Domberger (1998) alapján röviden áttekintjük a szolgáltatási szektor előretörésének okaira vonatkozó magyarázatokat, illetve megvizsgáljuk, hogy a rendelkezésre álló adatok és információk alapján mennyiben tekinthetők megalapozottnak a különböző hipotézisek.

##### ***A szolgáltatások iránti kereslet jövedelem-rugalmas.***

Az első hipotézis érvelése szerint a szolgáltatások iránti kereslet jövedelemrugalmasságának értéke nagyobb, mint más szektorok outputjai iránt megnyilvánuló kereslet esetében. Ez azt jelenti, hogy növekvő háztartási illetve makrojövedelem (GDP) mellett a szolgáltatások iránti kereslet, valamint a fogyasztásukra költött jövedelem-arány jobban nő, mint a jövedelem egésze. Ez a megközelítés egybecseng a Maslow-féle szükségletpiramis logikájával is, eszerint azok a szükségletek, amelyek magasabb rendűek, egyre nagyobb hányadban nem anyagi szükségletek. Ha az emberek jövedelme emelkedik, az alapszükségletek kielégítését követően költésük növekvő hányadát fordítják magasabb rendű szükségletek kielégítésére. Másképp fogalmazva: magasabb jövedelmek mellett az egy százalékkal történő jövedelem-növekedés több mint egy százalékos költésnövekedést generál a szolgáltatások körében, azaz a szolgáltatások iránti kereslet jövedelemrugalmas. Mivel a fejlett országokban a háztartási

---

<sup>39</sup> A változások reális értékeléséhez tekintetbe kell venni az adatsor első öt tétele az ISIC Rev. 2. besorolása szerint került aggregálásra, míg az utolsó adat az ISIC Rev. 3. alapján. A gyorsuló növekedés elvileg utalhat arra is, hogy a Rev. 3-ban egyes tevékenységek átsorolásra kerültek a szolgáltatások körébe. Az ISIC két verzióját áttekintve azonban lényeges változásokat nem tapasztaltunk így, valószínűsíthető, hogy az idősor reális képet fest a hat ország gazdasági szerkezetének változásáról.



jövedelmek a második világháború óta dinamikusan nőnek, a jövedelem egyre nagyobb hányadát fordítják magasabb rendű nem anyagi javakra. Ez a szolgáltatási szektor előretörését eredményezi (Domberger 1998).<sup>40</sup>

A fenti logikának azonban ellentmondanak egyes kutatási eredmények. Már a hatvanas évek végén egy, a végső felhasználásra kerülő termékek és szolgáltatások iránti keresletet empirikus adatok alapján vizsgáló kutatás arra a következtetésre jutott, hogy nincs szignifikáns különbség a primer, a szekunder és a terciér szektor javai iránti kereslet jövedelemrugalmassága között (Fuchs 1968).

***A statisztika a termék-előállító tevékenységek közül is sokat szolgáltatásként kezel.***

Számos tevékenység esetében elmosódik a szolgáltatások és fizikai javak közti határvonal. Egyes esetekben csak a szituáció dönti el, hogy mit tartunk szolgáltatásnak és mit tartunk termék-előállításnak. Ha például egy üveg bort üzletben árulnak, akkor termékértékesítés történik, de ha étteremben szolgálják fel, akkor szolgáltatás nyújtásáról van szó.<sup>41</sup> A modern gazdaságokban jellemzőek az összetett tranzakciók. Ezek során a fizikai javakat szolgáltatásokkal együtt értékesítik, ezen belül a szolgáltatási komponens részaránya növekvő. Ha az adott tranzakcióban nem elválasztható a szolgáltatás nyújtása a megfogható termék előállításától, akkor a domináns tartalom alapján lehet, illetve kell besorolni a tranzakciót a fizikai javak cseréje, vagy szolgáltatás nyújtása körébe.<sup>42</sup> Előfordulhat, hogy sok olyan tevékenységet sorolnak a szolgáltatásnyújtás körébe, amelyek jelentős fizikai komponenssel rendelkeznek, ezzel a szolgáltatási szektor a statisztikákban erősödik, de a valóságban nem.

Mivel a gyakorlatból nem állnak rendelkezésre adatok és tapasztalatok arra vonatkozóan, hogy mennyiben okoz gondot a gazdálkodók számára egy-egy tevékenység besorolása, így az állítás igazságtartama nem vizsgálható.

---

<sup>40</sup> Ezzel a logikával gyakran magyarázzák a magasabb rendű szükségletek (pl. a turisztikai szolgáltatások) iránti kereslet alakulását is.

<sup>41</sup> Érdekes szituáció az építőipar helyzete is, amely az ISIC alapján szolgáltatás. A magyar statisztika is skizofrén módon kezeli az építőipar besorolását. Bár 1998 óta a KSH is a szolgáltatások körébe sorolja, ám a témával foglalkozó statisztikusok és kutatók gyakran összevontan, az iparral együtt hivatkoznak rá, „ipar, építőipar” címszóval.

<sup>42</sup> Lásd TEÁOR 2008 (KSH).

### ***A kormányzati tevékenység bővülése***

A kormányzati tevékenységgel létrejött outputokat az ISIC a szolgáltatások körébe sorolja. A közösségi szolgáltatások igen széles kört ölelnek fel, az egészségügytől, az oktatáson keresztül a nemzetvédelmi kiadásokig. A kormányzat által finanszírozott beruházásokat leszámítva gyakorlatilag minden kormányzati kiadás valamilyen szolgáltatás beszerzésére, illetve nyújtásra irányul.

A kormányzat szerepe különösen a második világháborút követően erősödött fel, a szektor részaránya a hetvenes évek elejéig folyamatosan bővült. Ezt követően a magas államháztartási deficit, a kormányzat által nyújtott szolgáltatások nem kielégítő színvonala, az alacsony ráfordítás/érték arány több országot a kormányzati politikák átgondolására készített. A 80-as, 90-es évek takarékosági csomagjai és magánosítási hulláma ellenére azonban nemcsak hogy jelentős maradt a kormányzati szektor részaránya a GDP előállításán belül, hanem a fejlett országokban a kormányzat szerepe tovább bővült. Ebből az a következtetés adódik, hogy a kormányzat részaránya a szolgáltatási szektoron belül nő (Domberger 1998).

A kormányzat szerepének vizsgálata során a szolgáltatási szektorban megtermelődött GDP főbb szolgáltatási ágak szerinti részarányát célszerű áttekinteni (3. táblázat).<sup>43</sup> Az eredmények azt mutatják, hogy az elmúlt húsz-huszonöt évben a kormányzati szektor által létrehozott szolgáltatások aránya nem nőtt. 1972 és 1995 között a kormányzati szektor részaránya Franciaországot leszámítva nem bővült számottevően, sőt 1985 és 1995 közötti időszakban egyenesen csökkent. Különösen látványos a csökkenés az Egyesült Királyság esetében, ahol a kormányzati szektor részaránya 1982 és 1997 között 10%-kal esett.

---

<sup>43</sup> Ausztráliát terjedelmi okból kihagytuk az elemzésből.

3. táblázat

**A szolgáltatási szektor összevont alszektorainak részaránya  
a szektor GDP-jéből (százalék)**

Szolgáltatási ágak (összevontan)	Évek		
<b>Amerikai Egyesült Államok</b>	<b>1972<sup>1</sup></b>	<b>1982<sup>1</sup></b>	<b>1997<sup>2</sup></b>
Villamos energia, gáz- és vízellátás	3,3	3,6	2,5
Építőipar	9,1	9,0	6,4
Nagy- és kiskereskedelem, éttermek, hotelek	23,0	21,0	20,5
Szállítás, raktározás, kommunikáció	9,4	8,6	7,4
Ingatlanügyek, üzleti szolgáltatások, pénzügyek és biztosítás	27,8	28,9	36,9
<i>Ebből: Üzleti szolgáltatások</i>	<i>n.a.</i>	<i>n.a.</i>	<i>13,9</i>
Közösségi, szociális, kormányzati és személyi szolgáltatások	27,4	28,9	26,2
<b>Egyesült Királyság</b>	<b>1979<sup>1</sup></b>	<b>1990<sup>1</sup></b>	<b>1998<sup>2</sup></b>
Villamos energia, gáz- és vízellátás	4,2	3,0	2,6
Építőipar	9,7	9,1	6,4
Nagy- és kiskereskedelem, éttermek, hotelek	21,6	18,0	19,1
Szállítás, raktározás, kommunikáció	11,4	10,9	10,3
Ingatlanügyek, üzleti szolgáltatások, pénzügyek és biztosítás	15,5	21,1	34,0
<i>Ebből: Üzleti szolgáltatások</i>	<i>n.a.</i>	<i>n.a.</i>	<i>14,6</i>
Közösségi, szociális és személyi szolgáltatások	37,6	37,9	27,6
<b>Németország</b>	<b>1978<sup>1</sup></b>	<b>1986<sup>1</sup></b>	<b>1995<sup>2</sup></b>
Villamos energia, gáz- és vízellátás	4,5	4,2	2,8
Építőipar	10,5	8,6	9,0
Nagy- és kiskereskedelem, éttermek, hotelek	20,1	17,5	15,9
Szállítás, raktározás, kommunikáció	9,2	8,4	7,6
Ingatlanügyek, üzleti szolgáltatások, pénzügyek és biztosítás	31,4	38,0%	35,9
<i>Ebből: Üzleti szolgáltatások</i>	<i>n.a.</i>	<i>n.a.</i>	<i>14,4</i>
Közösségi, szociális és személyi szolgáltatások	24,4	23,3	28,8
<b>Franciaország</b>	<b>1972<sup>1</sup></b>	<b>1990<sup>1</sup></b>	<b>1995<sup>2</sup></b>
Villamos energia, gáz- és vízellátás	3,4	3,6	3,0
Építőipar	15,2	7,4	6,7
Nagy- és kiskereskedelem, éttermek, hotelek	29,1	20,9	16,9
Szállítás, raktározás, kommunikáció	11,2	8,7	7,9
Ingatlanügyek, üzleti szolgáltatások, pénzügyek és biztosítás	31,3	27,5	21,8
<i>Ebből: Üzleti szolgáltatások</i>	<i>n.a.</i>	<i>n.a.</i>	<i>13,8</i>
Közösségi, szociális és személyi szolgáltatások	9,6	31,9	29,8
<b>Japán</b>	<b>1975<sup>1</sup></b>	<b>1985<sup>1</sup></b>	<b>1995<sup>2</sup></b>
Villamos energia, gáz- és vízellátás	2,8	4,2	3,2
Építőipar	14,5	10,9	10,7
Nagy- és kiskereskedelem, éttermek, hotelek	26,4	23,0	23,7
Szállítás, raktározás, kommunikáció	9,7	9,9	9,0
Ingatlanügyek, üzleti szolgáltatások, pénzügyek és biztosítás	24,5	28,4	32,0
<i>Ebből: Üzleti szolgáltatások</i>	<i>n.a.</i>	<i>n.a.</i>	<i>10,8</i>
Közösségi, szociális és személyi szolgáltatások	22,1	23,6	21,5

*Forrás: OECD Input-Output Tables, és saját számítás (1: ISIC Rev.2, 2: ISIC Rev.3)*

A táblázatot vizsgálva szembevetendő, hogy az angolszász országokban és Németországban az ingatlanügyek, az üzleti szolgáltatások, a pénzügyek és biztosítási szolgáltatások részaránya dinamikusan emelkedett az elmúlt három évtizedben, illetve számottevően nem csökkent sem Franciaországban, sem Japánban. Az OECD input-output statisztikáiban az üzleti szolgáltatások részarányáról csak a kilencvenes évek közepéről áll rendelkezésre önálló adat, de ebből is jól látszik, hogy az üzleti szolgáltatások részaránya minden országban meghaladja az építőipar, a szállítás és a telekommunikáció részarányát, sőt Németországban és Franciaországban megközelíti a kereskedelem és vendéglátás részarányát. Az ISIC Rev. 3 az üzleti szolgáltatások körébe a gép és eszközberletet, a számítástechnikához és informatikához kapcsolódó szolgáltatásokat, a kutatást és fejlesztést, valamint az egyéb üzleti szolgáltatásokat érti.<sup>44</sup> Az input-output táblák alapján úgy tűnik, hogy több országban a szolgáltatási szektor expanzióját részben az üzleti szolgáltatások részarányának növekedése magyarázza.

#### **4.2.2. Az üzleti szolgáltatások expanziója**

A 3. táblázat megmutatta, hogy a szolgáltatási szektor outputján belül a közösségi, szociális és személyi szolgáltatások mellett az ingatlanügyek és az üzleti szolgáltatások, valamint a pénzügyi és a biztosítási szolgáltatások expanziója vezeti a szolgáltatási szektor előretörését. A legdinamikusabb növekedést az Egyesült Királyságban regisztrálta a statisztika, ahol részarányuk megduplázódott, de impozáns, kilenc százalékos növekedést látunk az Egyesült Államokban és közel ugyanennyit Japánban. Mind a három országban a közvetlen üzleti szolgáltatások aránya az összes szolgáltatáson belül 14 százalék körüli volt.

A GDP arányában történő mérés mellett célszerű megvizsgálni, hogy hogyan alakul az üzleti szolgáltatások részaránya a köztes inputokon belül. Mivel a GDP csak a végső felhasználásra kerülő termékek és szolgáltatások összértékét mutatja, ezért előfordulhat, hogy a GDP-arány alulreprezentálja az üzleti szolgáltatások valódi nemzetgazdasági jelentőségét (Domberger 1998).<sup>45</sup>

---

<sup>44</sup> A legfrissebben elérhető, az OECD által 2002-ben publikált input-output táblák szektorális bontása az ISIC Rev.3 klasszifikációjához igazodott, az azt megelőző input-output táblák pedig az ISIC Rev. 2-höz. A besorolás fejlesztésére, és így a napjainkban érvényes ISIC Rev. 4-re éppen a szolgáltatások, azon belül is az üzleti szolgáltatások, például a számítástechnikai és informatikai jellegű szolgáltatások gyors térnyerése miatt volt szükség. A legújabb ISIC már más bontást tartalmaz, mint a korábbiak. Sajnos a rendelkezésre álló adatok éppen a vizsgált területen tartalmaznak olyan összevonásokat az ISIC Rev. 2 és az ISIC Rev. 3 alapján, amely az alszektor szintű elemzést (például az üzleti szolgáltatások részletes vizsgálatát) lehetővé tenné.

<sup>45</sup> A GDP az SNA rendszer logikája szerint az adott ország területén megtermelt végső felhasználásra kerülő áruk és szolgáltatások összértéke. Értéke úgy származtatható, hogy a Gross Output (az összes szektor bruttó

Az USA 1997-es input-output mátrixa alapján az üzleti szolgáltatások részaránya az összes köztes inputon belül nem sokban tér el a GDP aránytól, bár valamivel magasabb (14,1 százalékos) a GDP-n belüli aránynál. A kilencvenes évek közepén az Egyesült Királyságban ugyanez az arány már 18,1%, azaz jelentősen meghaladja a GDP arányt (14,6%), Franciaországban 18,9% (GDP arányosan 13,8%), Németországban 14,1% (GDP arányosan 14,4%), Japánban 13,3% (GDP arányosan 10,8%). Az adatok alapján az az állítás, hogy az üzleti szolgáltatások köztes inputokon belüli részaránya magasabb, mint a GDP-n belül részarány, nem egyértelműen igazolható, vannak olyan országok ahol magasabb, de van ahol alacsonyabb (pl. Németország). Az összes ország átlagát vizsgálva megállapítható, hogy az üzleti szolgáltatások köztes inputokon belüli részaránya meghaladja a 15 százalékot, miközben a GDP arány átlagosan 13,5 százalék, a differencia tehát mindössze 1,5 százalék. A rendelkezésre álló adatok alapján nem állítható, hogy a GDP arány jelentősen alulreprezentálná az üzleti szolgáltatások jelentőségét.

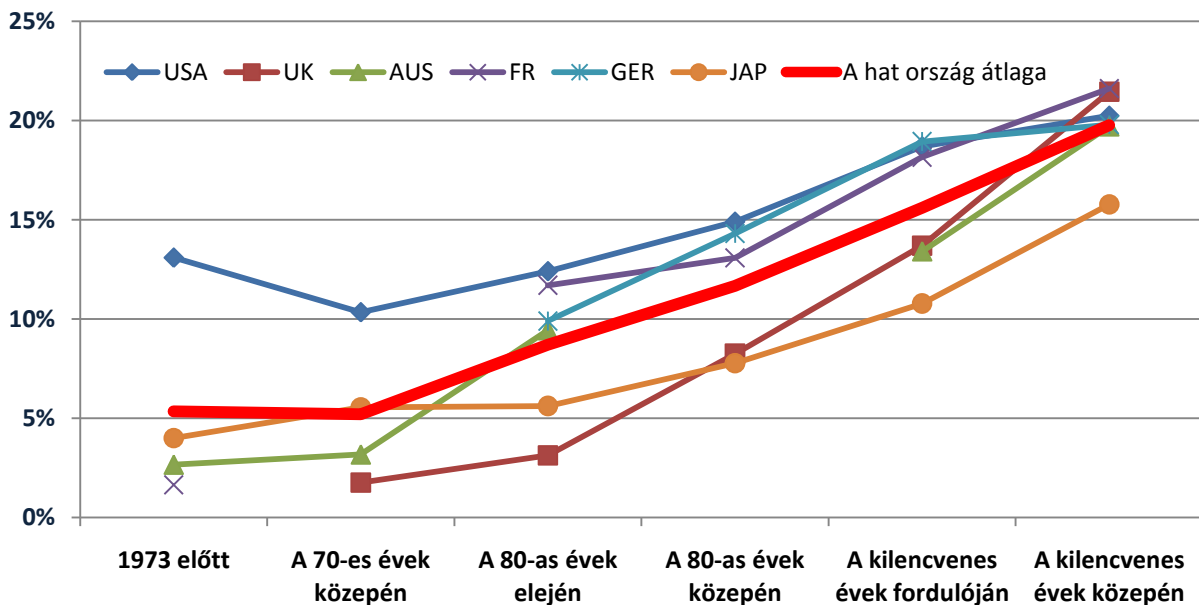
Ugyanakkor az üzleti szolgáltatások expanziója jól megfigyelhető a köztes inputokon belüli arányának növekedése alapján is. Bár az 1995 előtti adatokban az üzleti szolgáltatásokat együtt kezelik az ingatlanüggyel, látható, hogy huszonöt év alatt az összes köztes inputokon belüli részaránya a vizsgált országokban 5 százalékról 20 százalékra emelkedett, azaz közel megnégyszereződött, évente átlagosan 0,6 százalékkal nőtt (6. ábra). Amennyiben az ingatlanüggyel kapcsolatos torzítással is korrigáljuk az adatokat (erre a kilencvenes évek közepének adatai adnak lehetőséget, a hat ország átlagában az ingatlanügyek részaránya a köztes inputokon belül 4,7 százalékot tett ki), akkor úgy becsülhető, hogy az üzleti szolgáltatások összes köztes inputokon belüli részaránya a hetvenes évek elejének 3,75 százalékáról 15 százalékot meghaladó arányúvá nőtt. A vizsgált két-két és fél évtizedben az üzleti szolgáltatások aránya Franciaországban és az Egyesült Királyságban több mint tízszeresére, Ausztráliában a hétszeresére, Japánban a négyszeresére, Németországban a kétszeresére, USA-ban a másfélszeresére nőtt.<sup>46</sup> Ezzel az impozáns bővüléssel az üzleti szolgáltatások értékes és fontos köztes inputtá váltak a termelésben és a szolgáltatásnyújtásban, a kilencvenes évek közepén a megtermelt termékek és nyújtott szolgáltatások értékének 15 százalékát képviselték.

---

kibocsátásának) értékét csökkentjük a felhasznált köztes inputok – alapanyagok, beszerzett részegységek, alvállalkozói teljesítmények – értékével.

<sup>46</sup> Nem minden országban áll rendelkezésre minden időszakból adat.

6. ábra **Az ingatlanügylek és az üzleti szolgáltatások együttes részaránya a termeléshez felhasznált köztes inputokból**



Forrás: OECD Input-Output Tables és saját számítás

A további elemzéshez célszerű azt is megvizsgálni, hogy a szektor outputját mely más szektorok szívják fel. Az elemzéshez az USA, Németország és Japán 1995-ös input-output adatait használtuk fel (4. táblázat). A táblázatban az üzleti szolgáltatások által előállított köztes inputok felhasználásának arányai tanulmányozhatóak, feltételezve, hogy az adott évben (1995-ben) az összes köztes inputként előállított üzleti szolgáltatás együttes értéke 100 százalék.

A táblázatból látható, hogy az Egyesült Államokban és Németországban az előállított üzleti szolgáltatások több mint háromnegyede – Japánban pedig megközelítőleg hetven százaléka – más szolgáltatások inputjaként jelenik meg, azaz az üzleti szolgáltatásokat elsősorban más szolgáltatások előállításához használják fel. Ez a megállapítás összecseng Fuchs 1968-as kutatásának eredményével, amely szerint a szolgáltatási szektor expanziója más szolgáltatások és javak előállításához felhasznált (köztes) szolgáltatások iránti növekvő kereslettel magyarázható (Fuchs 1968, Greenhalgh-Gregory 2001). A táblázatban látható az is, hogy az Egyesült Államokban és Németországban az üzleti szolgáltatások területén képződött outputok átlagosan körülbelül negyven százaléka, Japánban egynegyede ugyanabban a szektorban kerül felhasználásra, mint ahol megtermelődött, azaz az üzleti szolgáltatások kétötödét további üzleti szolgáltatások előállításához használják fel. Az adatok

alapján megkövethető az a kijelentés, hogy az üzleti szolgáltatások egyik legfontosabb keresletét maguk az üzleti szolgáltatások támasztják.

4. táblázat **Az üzleti szolgáltatások, mint köztes inputok felhasználásának aránya más szektorokban és további üzleti szolgáltatások előállításához (1995, százalék)**

	Egyesült Államok	Németország	Japán
Mezőgazdaság	0,2	0,1	0,1
Bányászat	0,0	0,2	0,0
Ipar	18,6	11,7	28,3
Áram, gáz és vízszolgáltatás	1,1	1,4	2,9
Egyéb szolgáltatási szektorok	78,6	86,5	68,7
<i>Ebből:</i>			
<i>Építőipar</i>	<i>6,7</i>	<i>2,7</i>	<i>1,0</i>
<i>Nagy- és kiskereskedelem</i>	<i>17,9</i>	<i>3,4</i>	<i>6,8</i>
<i>Pénzügyek és biztosítás</i>	<i>8,0</i>	<i>10,2</i>	<i>12,7</i>
<i>Közösségi szolgáltatások</i>	<i>21,0</i>	<i>11,7</i>	<i>9,1</i>
<b>Üzleti szolgáltatások</b>	<b>38,9</b>	<b>43,1</b>	<b>25,5</b>

Forrás: OECD Input-Output Tables és saját számítás

Befejezésképpen a tevékenység-kihelyezési döntések szemszögéből is célszerű végiggondolnunk az üzleti szolgáltatások expanzióját. Az outsourcing során a szervezetek belül végrehajtott szolgáltatások piaci tranzakcióvá válnak. Ezek a szolgáltatások tipikusan köztes inputok (gondoljunk pl. egy bank számítógépes adatfeldolgozására). Amennyiben a kihelyezéssel szerződéses kapcsolatba kerül egymással a szolgáltatást nyújtó és a megrendelő, akkor a nyújtott szolgáltatások, mint piaci tranzakciók, megjelennek a makroszintű statisztikákban is a köztes inputok között. Az outsourcing tehát szintén hozzájárul az üzleti szolgáltatások expanziójához.<sup>47</sup>

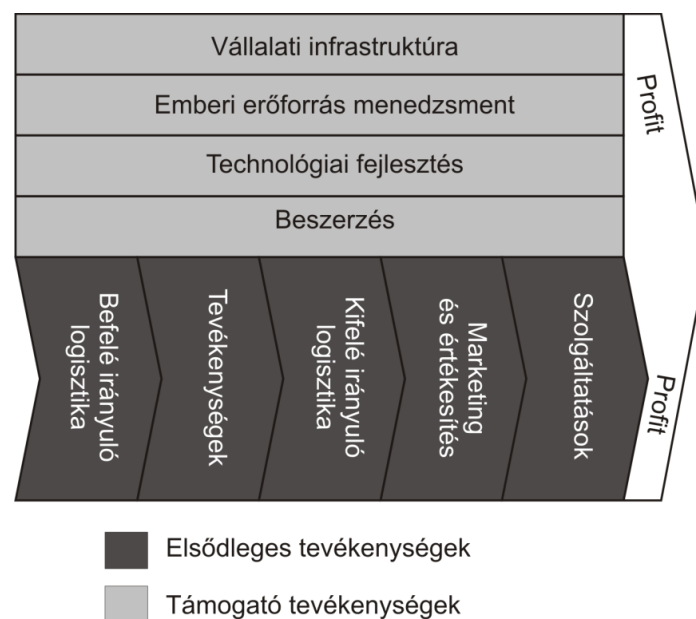
<sup>47</sup> A 3.2-es pontban említett termelékenységi „rejtvény” lehetséges megoldása az outsourcing szemszögéből nézve az, hogy az elmúlt évtizedekben a vállalati belső szolgáltatások kiszervezésével egyre hosszabbá válik a vállalatok kívüli beszerzési (érték-) lánc, miközben a gyártók csak a legnagyobb hozzáadott értéket képviselő folyamatokat tartják meg. A gyártási tevékenységben fellépő élőmunka-megtakarítás (növekvő hatékonyság) valójában annak köszönhető, hogy a kiszervezett szolgáltatások szívják fel a gyártásban „felszabaduló” munkaerőt. Emellett nem szabad megfeledkezni arról sem, hogy a nagyobb hatékonyságot lehetővé tevő eljárások (termék és folyamatfejlesztés, K+F) a beszerzési lánc szolgáltatói pályáin csatornázódnak be a gyártásba. A gyártás hatékonyságának növekedése tehát a szolgáltatási szektor expanziójának is köszönhető (Domberger 1998, Greenhalgh-Gregory 2001).

### 4.3. A vállalati értékteremtő tevékenység jellegének megváltozása

Az előzőkben elemzett input-output mátrixok az önálló gazdasági aktorok között megvalósuló tranzakciókat mutatják, a vállalatokon belül nyújtott szolgáltatások értékét nem. Emiatt a szolgáltatások szerepe alulértékelt a makrogazdasági adatokban. Az üzleti szolgáltatások valódi jelentőségének megértéséhez mikroszintű elemzésre van szükség. Erre kiválóan alkalmazható a Porter által kifejlesztett értéklánc modell.

7. ábra

Az értéklánc porteri alapmodellje



Forrás: Porter 1985, 2001

Az értéklánc azt a tevékenységsorozatot reprezentálja, amely során a termék vagy szolgáltatás létrejön és eljut a vásárlókhoz. Segítségével szétválaszthatók a vállalati tevékenységek, elemezhető, hogy az egyes tevékenységek mennyiben járulnak hozzá a vásárlónak juttatott teljes értékhez. Porter meghatározása szerint: „Az érték a teljes bevétel alapján mérhető, amely tükrözi a cég által létrehozott (irányított) termék árát és azt a mennyiséget, amit el tud adni. A vállalat nyereséges, ha az általa irányított (létrehozott) érték meghaladja a termék létrehozása érdekében felmerült költségeket. (...) A költség helyett az értéket kell alkalmazni a versenypozíció elemzéséhez, mivel a cégek azért, hogy prémium árat érjenek el differenciálás révén, szándékosan növelik a költségeiket. Az értéklánc a teljes értéket mutatja be (...)” (Porter 1994, 38. o.)



A vállalat egy sor különálló, de egymással kapcsolatban lévő és egymásra hatást gyakorló értékteremtő tevékenységet hajt végre. Működteti a beszerzést, alkatrészeket gyárt, készterméket szerel össze, eljuttatja termékeket a vásárlókhöz és egy sor további tevékenységet végez. A modell kilenc értékteremtő tevékenységre bontja fel a vállalatot, amelyből öt elsődleges, négy pedig támogató tevékenység (7. ábra). Az elsődleges tevékenységek a termék fizikai létrehozásához járulnak hozzá, míg a támogató tevékenységek az elsődleges tevékenységeket támogatják. Közös tulajdonságuk, hogy minden tevékenység értéket hoz létre, azaz hozzájárul a vevőnek juttatott értékhez. A vállalatok értékláncait alkotó értékteremtő tevékenységek és maguk az értékláncok is különböznek egymástól, eltérő az értéklánca egy differenciáló és egy költségvetető vállalatnak. Emiatt a vállalati versenypozíciók jól elemezhetőek az értéklánc segítségével (Porter 1985 és 2001).

Az értékláncok vizsgálata a 80-as 90-es évek fordulóján rámutatott arra, hogy jónéhány iparvállalat valójában már nem tekinthető hagyományos értelemben gyártónak. Sok cég – legyen szó gyógyszer- vagy számítógépgyártókról, ruházati vállalatokról, olaj- és gázipari óriásokról, élelmiszeripari cégekről, irodai illetve automatizált eszközök előállítóiról – elsődlegesen szolgáltatások láncát állítja elő, ezeket olyan formában egyesítve, hogy a legnagyobb értéket biztosítsa ügyfelei számára. A termelési költségek igen nagy hányada, csakúgy, mint az általuk létrehozott hozzáadott érték és megtermelt profit, szolgáltatási tevékenységekből származik. Egyben ezek a szolgáltatások képezik versenyelőnyük forrását is (Quinn, et. al 1990a, 1990b).<sup>48</sup>

Ahogy a gyártás mindinkább automatizálttá vált, a hozzáadott érték megtermelődése egyre jobban elmozdult attól a ponttól, ahol a gyártók a nyersanyagot hasznos formába konvertálták. A hangsúly átkerült a termék megjelenésére, az érzékelt minőségre és a marketingre. Ezen termékjellemzők nagyobb részét szolgáltatások állítják elő. Napjainkra a technológiai fejlődés oly mértékben megnövelte a szolgáltatások jelentőségét, hogy csaknem teljes egészében dominálják az értékláncot. Ezzel párhuzamosan, a növekvő specializáció következtében az értéklánc egyre több tevékenységre darabolódik. Annak megállapítása sem mindig egyszerű, hogy a lánc melyik részén képződik az érték, illetve a jövőben hová fog kerülni az értékképződés súlypontja. A vállalatoknak emiatt gondosan mérlegelniük kell, hogy az

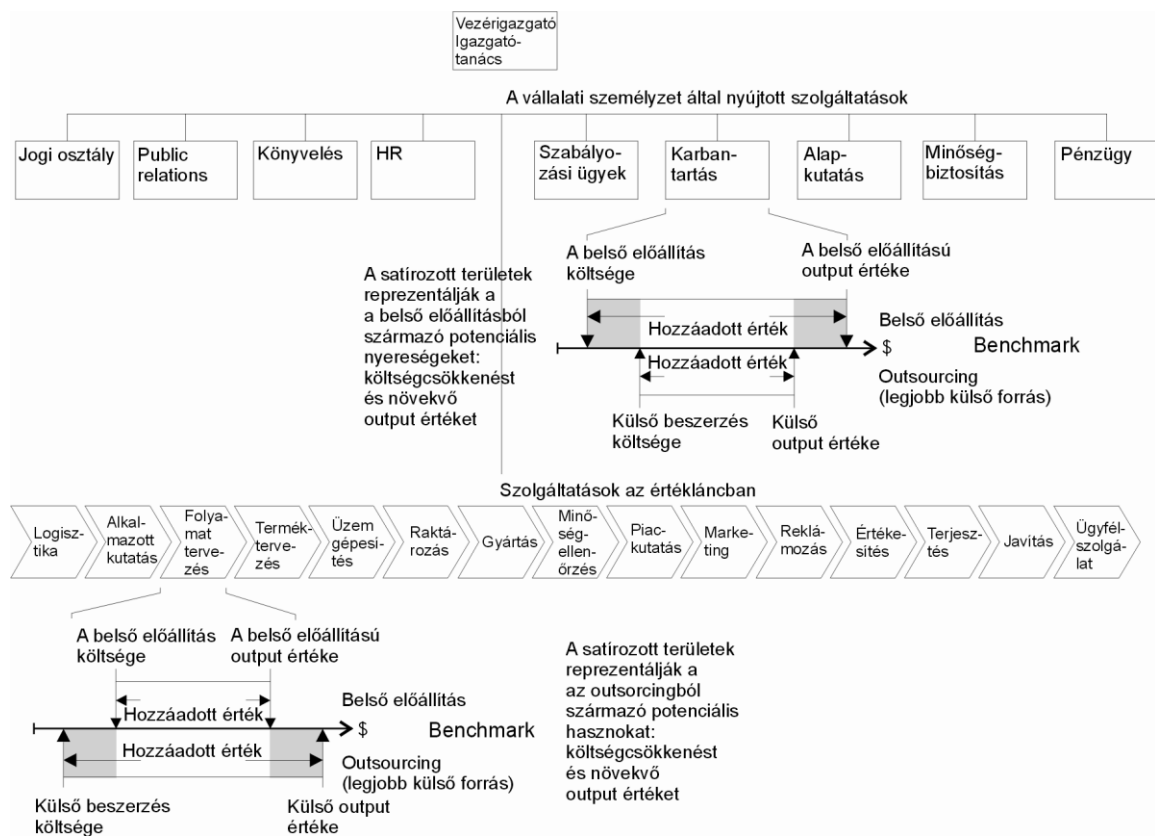
---

<sup>48</sup> Az egyik a legjobb példa a gyógyszergyáraké. A Merck-hez és a Glaxo-hoz hasonló óriások számára a gyógyszerek előállítási költsége jelentéktelen, összehasonlítva a kutatási-fejlesztési ráfordításokkal, a gondosan felépített szabadalmi és törvényes védelemmel kapcsolatos költségekkel, a klinikai kipróbálással és engedélyeztetéssel kapcsolatos eljárások költségeivel, illetve a disztribúciós rendszer ráfordításaival. A Merck éppen ezért a kutatáson alapuló szabadalmak megszerzésére építette fel piaci pozícióját, míg a Glaxo a gyors klinikai kipróbálást és engedélyeztetést helyezte stratégiája középpontjába (Quinn et al, 1990b).

értékláncból mit tartsanak meg, illetve mivel célszerű saját maguknak foglalkozniuk. A piaci és technológiai változások lehetővé teszik, hogy a vállalatok a külső szolgáltatók révén magasabb minőségű, olcsóbb és hatékonyabb szolgáltatásokhoz jussanak, mintha a tevékenységet saját maguk állítanák elő. Az értékláncot alkotó tevékenységek ár-érték aránya benchmarking során ellenőrizhető. Amennyiben valamely szolgáltatás esetében a külső előállító magasabb hozzáadott értéket tud garantálni (magasabb outputértéket és/vagy alacsonyabb előállítási költséget), akkor a szóban forgó tevékenységet ki kell helyezni (8. ábra). A vállalatvezetőknek azt kell mérlegelniük, hogy melyek a siker szempontjából kritikus szolgáltatások és tevékenységek, majd az erőfeszítéseket az értékláncnak ezekre a pontjaira kell koncentrálni. A menedzsment így a stratégiai kulcstevékenységekre tud összpontosítani, elkerülve a felesleges tőke- és emberi erőforrás lekötést (Quinn et al. 1990a, 1990b).<sup>49</sup>

8. ábra

**Az értéklánc részletezése, valamint a „make or buy” („csináld magad vagy vásárolj meg”) döntés**



Forrás: Quinn et al. 1990

<sup>49</sup> Quinn és szerzőtársai többé-kevésbé átértelmezték a porteri értékláncot. Szemben Porterrel, megközelítésükben az értéklánc nem válik szét elsődleges illetve támogató tevékenységekre, és egyértelműen a költségeket is figyelembe vevő hozzáadott értéket tekintik a döntés alapjának. Emiatt ez az értéklánc kevésbé tekinthető porteri értelemben vett értékláncnak.

A kockázatmegosztás, a fizikai tőkebefektetések mérséklésének kényszere a gyorsabb megtérülés igénye, valamint a szaktudás szétszórtsága a legnagyobb vállalatokat (multinacionális konzorciumokat) is arra ösztönzi, hogy tevékenységüket fókuszálják, és azokat a tevékenységeket, ahol a hozzáértés nem világszínvonalú, kihelyezzék. Így alacsonyabb termelési költség érhető el, az egyes vállalatok maximálisan kihasználhatják a méretgazdaságosságból származó előnyöket, ráadásul felgyorsul a technológiai műszaki fejlődés is. Mindez a globalizációs folyamatot is erősíti (Hoványi 2001).

#### **4.4. A vertikálisan szervezett nagyvállalatok alkonya**

A második világháború után a nagy és diverzifikált vállalatok váltak a siker modelljévé. Az óriás konglomerátumokról – köztük olyan nagy nevekről, mint a Daimler, a General Electric és társaik – azt tartották, hogy méretük biztonságot ad. A hatalmas cégek nem rogyanhattak meg egyik pillanatról a másikra. Ha mégis bajba kerültek, akkor a legnagyobb foglalkoztató szerepében könnyen állami segítségért folyamodhattak. A kormányzat nem hagyta, hogy az óriások bukásával megszűnjön több tízezer állás. Ha egy ekkora cég bukik, nemcsak a vállalat saját munkatársait kell elbocsátani, hanem az őt körülvevő holdudvarban, a szállítóknál is csődökre, elbocsátásokra kerül sor. Emiatt a bankok, a befektetők és az értékpapírpiacok szerették az óriásokat. Részvényeik birtoklása (hamis) biztonságérzetet adott, hiszen ezek a cégek többnyire már jóval a második világháborút megelőzően is működtek, erősek, tehát létezni fognak a következő évezredben is. Aki ezekbe fektet, az a biztos hozamot választja.<sup>50</sup>

A valóság azonban prózaiabb volt. Az óriások éves pénzügyi eredményei azt mutatták, hogy a nagyság nem feltétlenül jelent kimagasló jövedelmezőséget. A nagyok profittermelő képessége általában nem volt magasabb, mint a kisebb cégeké, sőt úgy tűnt, hogy a méret negatívan korrelál a megtérülési rátával. Ez azonban egybevágott a mainstream pénzügyi elméletekkel, melyek szerint a biztonságosabb befektetések alacsonyabb hozamot biztosítanak. Ez azt sugallta, hogy nincs szükség a befektetői portfóliók korrigálására.

A nyolcvanas-kilencvenes évek, valamint az internetes lufi kipukkadását követően az ezredforduló utáni évtized első fele a részvénypiacok reneszánszát hozta. Az árfolyamok gyors emelkedése mögött elsősorban a nyugdíj- és más befektetési alapok expanziója állt.

---

<sup>50</sup> Sokat idézett a Ford példája. Az 1900-as évek elején az autógyártás felfutásakor a vállalat úgy gondolta, hogy minden inputot neki kell felügyelnie. A Fordnak például kaucsuk-ültevényei is voltak, az autók gumiellátásának biztosítására (Robinson-Kalakota 2004).

Aktivitásukra jellemző volt, hogy a kilencvenes évek végére egyes számítások szerint a részvényt piacon szerencsét próbáló befektetési alapok birtokában volt az Egyesült Államok nyilvános tőzsdei kereskedésű társaságok részvényeinek majdnem fele. Szemben a kisebb súlyt képviselő, időnként eltérő célokat követelő magánbefektetőkkel, az alapok óriási súlya soha nem látott befolyást kölcsönzött számukra az igazgatótanácsokban. Az alapkezelőket – pénzügyi befektetők lévén – pedig elsősorban az érdekelte, hogy a befektetéseik értéke minél gyorsabban növekedjen. Amelyik vállalat nem volt képes legalább a részvényt piac teljesítményével megegyező hozamot garantálni, a befektetői érdeklődés, ezáltal a részvényárfolyamok csökkenésével számolhatott, amit a tulajdonosok – különösen a részvények hozamából élő befektetési alapok – nem toleráltak. A menedzsmentnek meg kellett keresnie a részvényárfolyamok elvárt növekedését biztosító eszközöket és intézkedéseket (Greaver 1998).

A befektetők a menedzsment javadalmazását egyre inkább kezdték a részvényárfolyamokhoz kötni. Mivel azonban részvényárfolyamok alakulását nem csak a vállalati teljesítmény határozza meg, a menedzsment díjazását kizárólag a vállalati részvények árfolyamához kötni nem bizonyult a legjobb megoldásnak. A probléma megoldására született meg a 80-as évek elején a gazdasági hozzáadott-érték (Economic Value Added – EVA) formula. A Stern Stuart Management Services által javasolt mérőszám kreatív módon kapcsolta össze a cég számviteli adatait, eredményességét a részvényt piaci teljesítménnyel. Az EVA (illetve további változatai, pl. a REVA) már megfelelő teljesítménymutatót jelentettek a vállalati menedzsment ösztönzése szempontjából (Bacidore et al. 1997). Az EVA logikája alapján a vállalati befektetésekről döntő vezetőknek, úgy kellett a működő tőke allokációjáról dönteniük, hogy a befektetés megtérülése meghaladja azt a minimális megtérülési rátát, amelyet a befektetők akkor érhetnének el, ha más, hasonló kockázatú területre fektetnek. Az EVA formula alapján célszerűnek tűnt a nem alapvető (noncore), a vállalati teljesítményhez kevésbé hozzájáruló, emiatt az elvárt megtérülést általában nem biztosító tevékenységekbe történő befektetések kerülése. A megváltozott befektetési, tőkelekötési politika arra irányult, hogy tehermentesítse a vállalati mérleget, növelje a jövedelmezőséget (Clott 2004).

A befektetői preferenciák változását ékesen jelzi egy kockázati tőkés nyilatkozata, arról hogy valójában mit is kíván finanszírozni:

*„Megpróbálom meggyőzni partnereimet és az ügyfélvállalatainkat, hogy nem akarunk fizikai eszközökbe befektetni. Túl rövid életűek és kockázatosak.*

*Bizonyosan nem akarunk befektetni bürokráciákba. Mi emberekbe akarunk befektetni, akiknek világos, életképes koncepciójuk van arról, hogy ki tudja menedzselni a világ legjobb forrásait biztosító külső szerződéseket, és ki az, aki belső energiáit a vállalat számára valódi unikumot és hozzáadott értéket biztosító kulcstevékenységek szűk körére tudja koncentrálni.”* (Quinn et al. 1990a, 83. o.)

A 80-as évek közepétől a kíméletlen piaci verseny, az egyre szeszélyesebb piaci körülmények végképp nyilvánvalóvá tették a vertikálisan szervezett óriáscégek sebezhetőségét. A Daimler-Benz, Európa egyik legnagyobb vállalata az egyik példája volt annak, hogy az össze nem illő üzletágak agglomerátuma megdöbbentő gazdasági teljesítményt eredményezhet.<sup>51</sup>

A Daimler esete egyáltalán nem volt kirívó. A General Electric 1981-ben kinevezett elnöke Jack Welch hasonló taktikát alkalmazott a diverzifikált konglomerátum lebontására. Ebben az időben a GE üzletág-portfóliója legalább olyan széles volt, mint a Daimleré. A vállalat az űrtechnológia mellett többek között orvosi berendezésekkel, videofilm-gyártással, és szőnyegekkel is foglalkozott. Amikor Welch elfoglalta posztját egyszerű, ám rendkívül inspiráló célt fogalmazott meg minden üzletág számára: ha a GE portfóliójában akarnak maradni, saját iparágukban világelsőnek, vagy legalább másodiknak kellett lenniük. Ha ez nem teljesült, rövid úton megszabadult tőlük. A következő időszakban Welch több mint 11 milliárd dollár értékben értékesítette a GE különböző üzletágait, 40 százalékkal mérsékelte a négyszázezer fő feletti foglalkoztatott létszámot, ugyanakkor a vállalat bevételeit 27 milliárd dollárról 100 milliárdra tornázta fel. A stratégia feltűnően sikeresnek bizonyult (Milgate 2001).

A vertikálisan szervezett vállalatok ezután szinte versenyt futottak a dezintegráció megvalósításában. A profiltisztítástól a jövedelmezőség emelkedését várták, a tevékenységek újratervezésével a veszteségforrások felszámolását, a szervezet áramvonalasításával – például

---

<sup>51</sup> A német gazdaság egyik zászlóshajója a nyolcvanas években sorozatos akvizíciókat követően hízott valódi óriássá. Az egyik legnagyobb bevásárlást, az AEG megvételét követően 1986-ra a vállalatnak egy sor iparágban voltak érdekeltségei a háztartási eszközöktől a vonatokig, ám ez semelyik területen nem jelentett dominanciát. A szerteágazó portfólió több tagja egyáltalán nem termelt profitot, sőt masszívan veszteséges volt. A veszteségek ólomsúlyként terhelték a Daimler részvények árfolyamát, így 1995-ben Reuter Jürgen Schrempp a DASA (a Daimler űrhajózási leányvállalata) feje váltotta. Schrempp azonnal fogyókúrára fogta a Daimlert. Az üzletágak közötti differenciálás igen egyszerű volt: Schrempp csak akkor volt hajlandó megtartani bármely tevékenységet, ha az működőtőke-arányosan 12 százalékos megtérülést biztosított. Schrempp a „nem ejtünk foglyokat taktika” eredményeképp a cég kormányrúdjánál töltött első 20 hónap során 40.000 állást szüntetett meg, eladott vagy felszámolt tizenkét üzletágot, áramvonalasította a menedzsmentet. Schrempp világos stratégiát hirdetett: a Daimlernek azzal kell foglalkoznia, amihez a legjobban ért, és ez a járműgyártás. Ennek eredménye lett a nem sokkal későbbi Chrysler-Daimler összeolvadás (Business Week, The Bulldozer at Daimler Benz, 1997.10.2., p.: 52).

a középvezetői szint felszámolásával és a redundáns munkakörök megszüntetésével – a nagy értékű eszközök eladásával majd visszalizingelésével, esetleg bérletével (lásd pl. az épületeiket értékesítő majd bérlő szállodaláncokat) csökkentették a tartós tőkelekötést, javították a jövedelmezőségi mutatóikat. A vertikális vállalat vesztéhez nagyban hozzájárultak a részvénytapi változások.

#### **4.5. Technikai változások, a szolgáltatások forgalomképessé válása**

A jobbára „manuális múltban” korlátozottak voltak a különféle adminisztratív és támogató vállalati szolgáltatások végrehajtásának lehetőségei. A kívülállók a belső szervezethez hasonló módon végezték a szolgáltatásokat, a fő különbség abból adódott, hogy a külső szolgáltatók profitot is kívántak realizálni tevékenységükkel. Ilyen viszonyok között ésszerű és költségkímélő volt az üzleti szolgáltatások internalizálása, amennyiben méretgazdaságossági megfontolások nem tették versenyképessé a külső szolgáltatók ajánlatait (lásd pl. a nagyszámítógépes rendszerekkel kapcsolatos korai kihelyezéseket). A folyamatok kiszervezését gátolta az információ továbbításának és tárolásának napjainkhoz képest fejletlen technikai háttere és infrastruktúrája is. A vertikális szervezet előnye abból is származott, hogy a vállalat működéséhez szükséges erőforrásoknak és információknak fizikailag is egy helyen kellett lenniük. A számítógépek és a hálózatok megjelenésével ez a térbeli egymásrataltság oldódni kezdett (Benn-Pearcy 2002).

Az offshore outsourcing ismertetésekor már volt arról szó, hogy az elmúlt két évtizedben a szolgáltatások fokozódó ütemű kiszervezését az is lehetővé tette, hogy a tevékenységeket egyre pontosabban szabályozták, követelményrendszerbe foglalták, csereszabatos egységcsomagokba szervezték, a szolgáltatások nyomán keletkező felhasználói felületeket egyre precízebben definiálták. Ezt a folyamatot „tradability revolution”-nek, forgalomképessé válás forradalmának is nevezik (UNCTAD 2004, id. Futó 2005).

A forgalomképessé válás forradalmával kapcsolatban megemlíthető még egy fogalom, a modularizáció, amely eredetileg a gyártási tevékenységek területén, ezen belül is az autóiparban jelent meg. Az autógyártásban azt a folyamatot takarja, amelynek során a beszállítók egyre feljebb és feljebb lépnek az OEM vállalat értékláncán, a késztermék egyre nagyobb és összetettebb hányadát állítva elő. Napjainkban egyes autógyártókkal már csak

néhány beszállító áll közvetlen kapcsolatban, a többi beszállító az első körbe tartozó beszállítók beszállítója.<sup>52</sup>

A modularizáció a szolgáltatások területén is értelmezhető. A kívülállókkal nemcsak moduláris részegységek gyártására szerződhetünk, hanem a vállalati támogató szolgáltatások végrehajtására is. A modern vállalat egy olyan központi csomópontnak fogható fel, amely kizárólag a legnagyobb hozzáadott értéket biztosító tevékenységekre koncentrálna, minden más tevékenységre külső szállítókkal és specialistákkal szerződik. Amennyiben egy újabb szolgáltatás belépésére van szükség, a külső szállító mintegy „legószzerűen”, modulként kapcsolódik a vállalathoz. Ha a funkcióra nincs szükség, a modul ugyanolyan egyszerűen leválasztható, mint ahogy bekapcsolódott, ez a szerződéses kapcsolatok egyik nagy előnye a vertikálisan integrált vállalatokkal szemben. A kiváló képességekkel rendelkező szállítók alkalmazásával elkerülhetőek a kockázatos, gyorsan elavuló technológiákba történő beruházások és azonnali pótlólagos kapacitás nyerhető, ha gyorsan változik a kereslet. A szűkös erőforrások az értéklánc azon tevékenységeire koncentrálnak, amelyek a valódi versenyelőnyt hordozzák. A vállalat ezzel elkerülheti a szükségtelen tőkelekötést, rugalmasságot és gyors növekedést érhet el (Dess et al 1995, Tulley 1993).

Az utóbbi két-három évtizedben a technológiai változások egy sor új lehetőséget nyitottak meg a szolgáltatások nyújtásának módjaiban is. Előfordult, hogy a szakosodott külső szolgáltatók forradalmasították a régi technológiákat, a méretgazdaságosság mellett hasznot húzva a szakértelem-gazdaságosságukból is. A ma ismert outsourcing szolgáltatók közül jónéhány valamelyik nagyvállalat részlegeként kezdte, majd önálló leányvállalatba történő kiszervezését követően szakértelmét újraalkalmazta egy sor külső vállalkozásnál. A „legjobb gyakorlat” (Best Practice) tehát valamelyik vállalaton belül is megszülethetett.<sup>53</sup> Maguk a szolgáltatók hajlamosak kissé eltúlozni hozzáértésüket és technikai kiválóságukat. A technikai lehetőségek bárki számára – akár a kihelyező számára is – elérhetők, a legjobb gyakorlatok eltanulhatók. A hatékony méret a technikai fejlődéssel csökken, az új eljárások pedig villámsebességgel terjednek, azaz szakértelem-gazdaságosság is erodálódik. A kérdés azonban

---

<sup>52</sup> A beszállítói rendszer innovatív felhasználása először a japán autógyártók körében volt megfigyelhető („toyotizmus”), majd a JIT rendszerek továbbfejlesztéseként jelent meg az integrált kínálat, illetve a kilencvenes évek második felében a moduláris konzorcium, ahol az autógyártó OEM vállalat már nem is vesz részt a gyártásban, hanem az első körös beszállítók által összerakott modulokból készre szerelt járművet vásárolja meg. A koncepciót VW próbálta ki először Brazíliában, a beszállítókkal közös beruházás során. A gyártási folyamatban a VW mindössze a késztermék minőségét ellenőrzi. Az esetet az autóiipari outsourcing jellemző példaként tárgyalják (Collins et al. 1997).

<sup>53</sup> Arra is van példa, hogy a szolgáltató olyan folyamatot vesz át, amely jobban volt megszervezve, mint a sajátja, és ebből az ügyfélkapcsolatból eltanult vagy kifejlesztett szakértelmét alkalmazta újra máshol (Heywood, 2001).

ugyanaz marad: vajon az értéklánc melyik elemére kell koncentrálnia a vállalatnak? Ha el is tanulhatóak a legjobb eljárások, célszerű-e egy vállalatnak olyan területekbe fektetni, amelyek nem az alaptevékenységhez kapcsolódnak, azaz nem járulnak hozzá közvetlenül a fenntartható versenyelőnyök létrehozásához? A következő fejezetekben közelebbről megvizsgáljuk ezt a kérdést.



## 5. Az outsourcing elméleti gyökerei

Jelen fejezet keretében az outsourcing döntéseket magyarázó legfontosabb közgazdasági- illetve menedzsmentelméleteket tekintjük át. A kiszervezési döntések több aspektusból is magyarázhatók. A legfontosabb magyarázó erővel bíró teóriák az alábbiak:

- a közgazdaságtan elméletei a munkamegosztásról, a vállalat határait kijelölő tranzakciós költségekről, valamint a kihelyező és a szolgáltató kapcsolatát magyarázó játékelmélet illetve ügynökelmélet;
- a menedzsmenttudomány elméletei a fenntartható versenyképességről: az iparági strukturális erők modellje, az erőforrás-alapú versenyképesség, valamint a vállalkozói kapcsolatokról fakadó fenntartható versenyelőny elmélete.

### 5.1. Az outsourcing magyarázatai az elméleti közgazdaságtanban

#### 5.1.1. Munkamegosztás és hatékonyság

A munkamegosztás és a specializáció előnyeit már Adam Smith is taglalta híres művében. Smith megfigyelte, hogy azonos számú, a gombostűkészítés egyetlen részműveletére szakosodott munkás egy nap alatt több tűt állít elő, mint ugyanolyan számú, a gombostűket egymagában előállító ember.

*„Az egyik ember drótot húz, a másik egyenget, a harmadik szabdal, a negyedik hegyez, az ötödik pedig csúcsot köszörül, hogy ráilleszthessék a fejet. A fejkészítés megint két vagy három művelet. Külön mesterség a fej felillesztése, úgyszintén a gombostűk fényesre csiszolása, sőt még azok papírba csomagolása is.” (Smith 1776, p. 16)*

Amíg egy munkás naponta jó esetben 20 tűt tud előállítani, addig tíz, az előállítás egy-egy lépésre specializálódott munkás mintegy 48.000 (!) tű előállítására képes. Ez, a Smith által megfigyelt munkaszervezési elv vezetett a gyors gazdasági fejlődéshez, a társadalmi jólét növekedéséhez. Ugyancsak a munkamegosztás elterjedésének köszönhető a munkaerő egyre nagyobb mértékű specializálódása, a különböző szakmák végleges szétválása.

A klasszikusok közül David Ricardo is elemezte a munkamegosztásból fakadó hatékonyságot. Klasszikus példájában Portugália és Anglia közötti kereskedelem lehetőségével foglalkozott,

olyan szituációt feltételezve, amikor az egyik ország minden termék termelésében abszolút hatékonyabb (azaz kevesebb munkaráfordítás szükséges a termék előállításához). Ricardo kimutatta, hogy abban az esetben, ha mindegyik ország inkább azt a terméket termeli, amelyik termelésében komparatív előnye van – azaz a két ország együttes átlagos termelékenységéhez viszonyítva előnye nagyobb vagy lemaradása kisebb – az össztermelés növelhető. Az országok természetesen csak akkor tudják kihasználni a növekvő össztermelésből származó előnyöket, ha kereskednek egymással. Az elmélettel bizonyította a nemzetközi kereskedelem létjogosultságát is (Ricardo 1817).

A 20. század elején a munkamegosztás továbbfejlesztése a gyáriparban, közelebbről az autógyártásban történt meg a futószalag feltalálásával. Henry Ford autói összeszerelése során kombinálta a folyamatos gyártást a munkamegosztással. Az egyes munkafázisokra lebontott tevékenységeket az azokra specializálódott munkásoknak megadott idő alatt kellett végrehajtaniuk. Ezáltal a jármű előállítási költsége drasztikusan csökkent, ugyanakkor az összeszerelés minősége lényegesen javult. Ford ötletét az eltelt évtizedek folyamán továbbfejlesztették és finomították, majd az utóbbi néhány évtizedben az ember mellett/helyett automaták is megjelentek a szerelőszalagok mellett.

A tevékenység-kihelyezés is a munkamegosztás érvényesítését jelenti. Az outsourcing során a munkamegosztás belső szervezését felváltja a szervezeten és jogilag független cégek között megvalósuló munkamegosztás, az értéklánc egyes elemeire specializálódott vállalatok lépnek egymással szerződéses kapcsolatba. A cél most is a munkamegosztásból fakadó hatékonyság és hasznok realizálása, amely a kihelyezőnél költségcsökkenésként, a szolgáltató oldalán pedig profitként jelentkezik.

### **5.1.2. Piac versus vertikális integráció: a tranzakciós költségek**

Az outsourcing során a vállalati hierarchiában megszervezett munkamegosztást, a bürokratikus koordinációt felváltja a piaci koordináció. A kérdés az, hogy melyik koordinációs forma hatékonyabb? A probléma úgy is megfogalmazható, hogy hol húzódnak a vállalat határai, azaz mely tevékenységeket célszerű megszervezni a vertikális szervezeten belül, és melyek azok a tevékenységek, amelyeket külső piaci szereplőkre lehet bízni? A választ a tranzakciós költségek közgazdaságtana adja meg.

Ronald Coase vetette fel elsőként, hogy a vállalat és a piaci csere a termelés koordinációjának alternatív módjait jelentik. „A vállalat megkülönböztető jegyének tekinthetnénk azt, hogy az ármechanizmust pótolja.” (Coase 1937, 335. o.) Emiatt a vállalatok létének megértésével kapcsolatos alapkérdés az, hogy „a gyakorlatban milyen alapon történik az alternatívák közötti választás” (Coase 1937, 336. o.).

Coase elemzésének az alábbi megfigyelés a kulcsa:

„(...) a piac működése költségekkel jár, és ha egy szervezetet alakítunk ki, vagy (a vállalkozónak) valamilyen fokú autoritást engedünk az erőforrások áramlásának irányításában, akkor bizonyos piaci költségek megtakaríthatók.” (Coase 1937, 338. o.)

A piaci tranzakciók költségeiről szólva Coase a releváns árak felderítésének költségeit, valamint a szerződéskötéssel kapcsolatos költségeket említi meg.

„(...) egy termelési tényezőnek (vagy tulajdonosának) nem szükséges szerződések sorát kötnie azokkal a tényezőkkel, akikkel a vállalatban belül kooperál, mint ahogy erre természetesen szükség lenne, ha ez a kooperáció az ármechanizmus működésének eredménye lenne. A szerződések ezen sora egyetlen szerződéssel helyettesíthető.” (Coase 1937, 336. o.)

A konklúzió az, hogy a cégek azért léteznek, hogy elkerüljék, illetve gazdaságosabbá tegyék az autonóm piaci szereplők között megvalósuló koordináció költségeit. A marginális közgazdasági elemzés nyelvére lefordítva:

„(...) egy cég addig fog terjeszkedni, amíg egy újabb tranzakció vállalatban belüli megszervezésének költségei egyenlővé nem válnak ugyanezen tranzakció nyílt piacon zajló csere révén történő kivitelezésének vagy egy másik vállalatban történő megszervezésének költségeivel.” (Coase 1937, 341. o.)

Elfogadva Coase álláspontját – nevezetesen, hogy a vállalatok azért léteznek, hogy elkerüljék a piaci ármechanizmus használatának költségeit – Williamson (1979, 1985) kiterjesztette a tranzakciós költségek elemzését. Williamson az emberi természet két tulajdonságát építette be elméletébe. Szerinte a cserében részt vevő felek korlátozottan racionálisak, valamint hajlamosak az erkölcsi gátlások nélküli önérdekkövetésre, az opportunizmusra. A különböző csere- és szerződéses kapcsolatok vizsgálata során arra a megállapításra jutott, hogy a

tranzakcióknak három kritikus dimenziója van: (1) a tartós tranzakció-specifikus beruházások mértéke (melyet egyes későbbi munkái és más szerzők gyakran eszköspecifikusságként említenek), (2) a bizonytalanság foka, valamint (3) a tranzakció ismétlődésének gyakorisága. A tranzakciós költségek nagysága ezektől függ.

A *tranzakció-specifikusság* azokat a körülményeket jelenti, amikor az egyik fél olyan speciális input (eszköz) tulajdonosa, amelynek értékét egy másik (input-) tényező egyidejű jelenléte határozza meg. Másképp fogalmazva, egy eszközt tranzakció-specifikusnak tekinthetünk, ha a jelenlegi felhasználási területéről nem csoportosítható át költségmentesen vagy értékvesztés nélkül egy másik felhasználási területre. A tranzakció-specifikuság esetei (1) a telephely-specifikus beruházások, (2) a gyártóeszköz-specifikusság, (3) az emberi erőforrás-specifikusság, amely jellemzően a munkavégzés során történő tanulásból keletkezik. Ezen felül előfordulhat (4) márkanévbe történő beruházás, (5) vevőspecifikus beruházás, amikor kizárólag egyetlen vevő igényeinek kielégítése a cél, valamint előfordulhat (6) időben specifikus eszközökbe történő investálás, ebben az esetben a létrejött eszközt csak bizonyos időszakban lehet felhasználni (pl. szezonális cikkek készletezése során).

Amennyiben egy tranzakcióhoz kapcsolódóan jelentős vagy tartós tranzakció-specifikus beruházások kapcsolódnak, könnyen bilaterális monopólium alakulhat ki. A tranzakció-specifikus befektetést végrehajtó félnek nincs lehetősége arra, hogy tranzakció-specifikus beruházás során létrejött eszközét máshol használja fel, ezzel párhuzamosan a vevő más forrásból nem tudja kielégíteni az igényeit, mert vagy neki, vagy egy másik szállítónak meg kellene ismételnie a tranzakció-specifikus beruházást. Williamson szerint az ilyen jellegű, idioszinkratikus beruházás hatására előálló bilaterális monopóliumban a vevőnek és az eladónak egyaránt stratégiai érdeke fűződik ahhoz, hogy minden alkalommal alkut kezdjen az eszköz használatából eredő pótlólagos haszon felosztásáról. Bár hosszú távon mindkettőjük érdekelt a közös profitot maximalizáló alkalmazkodásban, az is érdekükben áll, hogy az alkalmazkodási folyamat minden lépése alkalmával a haszon lehető legnagyobb részét próbálják kisajátítani. Az opportunizmus nélkül megvalósuló hatékony alkalmazkodás alkudozássá alakul, amely jelentős tranzakciós költségekkel járhat.

A második fontos tranzakció-specifikus dimenzió a *bizonytalanság*. A bizonytalanság lehet külső tényezőkől származó primer bizonytalanság, pl. a fogyasztói magatartás megváltozásából ered, vagy természeti változások következménye. A bizonytalanság mellett szekunder bizonytalanság is lehet, amikor a kommunikáció hiánya, vagy alulinformáltság

miatt a döntéshozó nem tudja, hogy mások milyen terveket készítenek, illetve milyen döntéseket hoznak. Végül pedig előfordulhat magatartási bizonytalanság, ez abból fakad, hogy a tranzakcióban részt vevő felek opportunizmusukból eredően szándékosan torz információkat szolgáltatnak egymásnak. Azok a tranzakciók, ahol a bizonytalanság alacsony, vagy nincs bizonytalanság, nem járnak a bizonytalanságból fakadó tranzakciós költségekkel. Ellenben ha a bizonytalanság nő, a tranzakciós költségek is nőnek.

A harmadik tényező a *tranzakció gyakorisága*. Az egyszeri vagy alkalmankénti tranzakciók költségei nem egyeznek meg a megismétlődő tranzakciók egységére jutó költségekkel. Ennek oka az, hogy az ismétlődő tranzakciók esetében nem kell minden alkalommal külön szerződést készíteni (illetve nem kell a nulláról kezdeni a szerződés előkészítését), a megismételt tranzakciók a tanulási folyamat révén előbb utóbb rutinná válnak, csökkentik a felügyeleti és a menedzsment költségeket, csökkentik a döntéshozatallal kapcsolatos költségeket. A tranzakció érdekében felmerült tárgyalások költsége, a szállító monitorozásának, tanításnak, koordinálásának költsége a tranzakció ismétlődésével csökken, sőt hosszú távon akár nullává is válhat. Az ilyen jellegű tranzakciós költségek dinamikus tranzakciós költségek (Langlois és Robertson 1995).

Feltételezve azt, hogy a vállalaton belül jobban érvényesül a közös profitmaximalizáló viselkedés és az eredmények is jobban kiszámíthatóak, Williamson azt a következtetést vonja le, hogy a vállalatok azért léteznek, hogy csökkentsék az opportunistá viselkedés kockázatát. Ezzel szemben abban az esetben, ha az eszközszerzőspecifikusság, kevés számúság és a tökéletlen információk nem jellemzőek, inkább független szerződők közötti tranzakciók dominálnak.

Williamson elemzési keretében tehát a vállalat mérete és hatóköre – hasonlóan Coase eredeti feltevéséhez – azoktól a megtakarításoktól illetve költségnövekményektől függ, amelyeket a vállalat egy tranzakció „házon belüli” végrehajtása során realizál, összehasonlítva ugyanazon input-szolgáltatás piaci szerződéssel történő megszerzésével. Ezzel a logikával jól magyarázható mind a vertikális integráció kiterjedtsége, mind mélysége, beleértve a vállalati diverzifikációt is (Williamson 1975, 1989, id.: Conner 1991).

### **5.1.3. A tranzakciók irányítása**

Attól függően, hogy az tranzakció-specifikus beruházások mértéke mekkora, hogyan alakul a tranzakcióhoz kapcsolódó bizonytalanság, valamint milyen gyakoriságú a tranzakció, a

vállalatok a tranzakció különféle irányítási megoldásait választhatják, az opportunizmus és az abból fakadó költséges alkudozási folyamatok – a tranzakciós költségek – elkerülésére. Feltételezve a bizonytalanság adott szintjét, Williamson elemzésében négy irányítási megoldás jöhet szóba, a (1) a piaci, (2) a háromoldalú, (3) a kétoldalú és (4) az egyesített irányítás (5. táblázat).

5. táblázat

**A tranzakciók típusai és a hozzájuk tartozó irányítási struktúrák**

		Beruházási jellemzők		
		<i>Nem specifikus</i>	<i>Vegyes</i>	<i>Idioszinkratikus</i>
Gyakoriság	<i>Alkalmankénti</i>	Piaci irányítás (Klasszikus szerződés)	Háromoldalú irányítás (Neoklasszikus szerződés)	
	<i>Rendszeres</i>		Kétoldalú irányítás	Egyesített irányítás
			(Kapcsolati /relációs/ szerződés)	

Forrás: Williamson 1979, 1985

**Piaci irányítás.** Amennyiben a tranzakció nem igényel specifikus beruházást, a piacok hatékonyan képesek koordinálni a tranzakciókat. A tranzakciók jellemzően jelen idejűek, szabványosítottak, sok alternatív lehetőség áll rendelkezésre, így a tranzakcióban részt vevő felek kis átállási költséggel találhatnak új partnert maguknak. Bár az egyszeri tranzakciók során az opportunizmus lehetősége szintén fennáll, sőt esetenként igen nagy lehet, de megfelelő informáltsággal (pl. más vevők tapasztalatainak megismerésével) kivédhető. Ez a szituáció Williamson szerint a klasszikus szerződéses kapcsolatoknak felel meg. Főbb jellemzői a rövid táv, a szerződő felek nagyfokú személytelensége és az árvezéreltség. Az aktorok standardizált terméket cserélnek, ex ante megállapított kondíciók mellett. Bármely fél bármikor megszakíthatja a kapcsolatot, anélkül, hogy különösebb költséget okozna másiknak.

**Háromoldalú irányítás.** Háromoldalú irányításra két esetben van szükség: a vegyes és az erősen specifikus alkalmankénti tranzakciók esetében. Ezekben a szituációkban jelentős tranzakció-specifikus beruházás történik, így a szerződő feleknek komoly érdekük fűződik a szerződés végrehajtáshoz, ugyanis a specifikus beruházások elvesztik az értéküket, ha máshol használják fel őket. Bár a tranzakció-specifikus beruházások miatt a két fél egymástól kölcsönösen függ (bilaterális monopólium), ám az opportunizmus miatt gyakoriak lehetnek köztük a hosszadalmas és költséges alkudozásokba torkolló viták.

Ha ezek a tranzakciók alkalmankénti jellegűek, túl költséges lehet kétoldalú vagy egyesített irányítást alkalmazni, más szóval a tranzakciót internalizálni. Ebben az esetben jöhet szóba a háromoldalú irányítás, amelyet Williamson a neoklasszikus szerződési joggal kapcsol össze. Lényege, hogy egy harmadik felet – pl. egy döntőbíró vagy szakértőt – bíznak meg azzal, hogy értékelje a szerződés teljesülését. Emellett alkalmazhatnak rugalmasságot biztosító technikákat a szerződés végrehajtása során, és hézagokat is hagyhatnak a szerződésben. A neoklasszikus szerződések elfogadják, hogy a megállapodások hiányosak, a felek pedig bíznak a viták peren kívüli rendezésének mechanizmusában.

**Tranzakció-specifikus irányítás.** Ha a tranzakció rendszeresen ismétlődik és vegyes illetve idioszinkratikus jellegű beruházásokról van szó, tranzakció-specifikus irányítást kell alkalmazni. Ebben az esetben két irányítási struktúra jöhet létre: (1) a kétoldalú irányítás, valamint (2) az egyesített irányítás.

A *kétoldalú irányítás* a felek elköteleződésén alapuló szerződés. A tranzakcióhoz szükséges humán és fizikai erőforrások specializáltak, így nincs olyan méretgazdaságosságból származó nyilvánvaló előny, amelyet a vevő vertikális integráció révén ne tudna elérni. Ha a beruházások erősen idioszinkratikus jellegűek, akkor a vertikális integráció jobb megoldás. Ha azonban a beruházás vegyes jellegű, tehát az eszköz kevésbé specializált, akkor érvényesülhetnek egy specializált szállító által kihasználható méretgazdaságossági előnyök, és ebben az esetben a vevő az állandó beszerzések költségeit is könnyebben kordában tudja tartani. Ugyanakkor hátrányként jelentkezik, hogy az ilyen jellegű szerződéses kapcsolat gyengíti az alkalmazkodási képességet és növeli a szerződéskötés költségeit. Hacsak a felek nem veszik kezdetből figyelembe az alkalmazkodás igényét, és nem foglalják bele a szerződésbe – ami a gyakorlatban gyakran lehetetlen, vagy túlzottan költséges – a piaci kapcsolatokon keresztüli alkalmazkodás folyamatos egyezkedést igényel.

A felek érdekei ellentmondásosak. Egyrészt mindketten a szerződés fenntartásában érdekeltek, mert a tranzakciós-specifikus beruházásból adódó többletről nem akarnak lemondani. Másrészt azonban mindketten saját profitjukat akarják növelni, ezért aligha lehet arra számítani, hogy vita nélkül elfogadják a szerződés módosítását. A sikeres kapcsolathoz az alkalmazkodási keretek elfogadására van szükség, ehhez „*mindkét félnek fel kell ismernie, hogy az opportunizmus kockázata az alkalmazkodás típusától függ*”, és „*úgy kell korlátozniuk az alkalmazkodást, hogy ez a kockázat minél kisebb legyen*”. Emiatt ezekre a kapcsolatokra kevésbé jellemzőek az ármódosítások, inkább a mennyiségi módosítások fordulnak elő. Az

ármódosítások zérus összegű játékok, az egyik fél ugyanennyit veszít, mint amennyit a másik nyer. „Ráadásul az árváltoztatások (...) magukban hordozzák azt a kockázatot, hogy az egyik fél megpróbálja a saját javára módosítani a szerződéses árat, kihasználva, hogy bilaterális monopólium alakult ki. Ezzel szemben a felek általában helyesen feltételezik, hogy a mennyiségi változtatásra tett javaslatokat külső események, nem pedig stratégiai megfontolások motiválják.” (Williamson 1979, 246. o.) A mennyiségi ajánlatoknak a specializált tranzakciók esetében általában hitelt lehet adni, mert a vevő biztosan nem fog máshonnan vásárolni (igen magas költségekkel járna), és nem fogja eladni a kedvező áron beszerzett termékeket másnak. Az eladók sem fogják beszüntetni a szállítást azzal, hogy jobb lehetőségük adódott, mert a szóban forgó eszközök specializáltak, így másnak nem tudnak szállítani. Ármódosításra van lehetőség, de a kockázat mérséklésére az árat gyakran külső, exogén tényezőkhöz (pl. az inflációhoz) kötik, könnyen ellenőrizhető formulát alkalmazva.

A kétoldalú irányítás jellemző szerződéstípusát Williamson relációs (kapcsolati) szerződésnek nevezi. Jellemzője, hogy mindkét fél elköteleződik, idővel a kapcsolat jellegzetességeit már nem az eredeti szerződés pontjaiból lehet levezetni, hanem azokból a normákból, amelyek a kapcsolat során létrejöttek.

A tranzakció-specifikus irányítás végső változata az *egyesített irányítás*, azaz a belső szervezet, a tranzakció vertikális megszervezése. Ha a humán és/vagy fizikai erőforrások csak egyetlen felhasználási módra szerveződtek, a méretgazdaságosságból származó előnyöket a vevő pontosan ugyanúgy ki tudja aknázni, mint a szállító, emiatt az irányítási mód megválasztása attól függ, hogy melyik esetben jobb az adaptációs képesség. A vertikális integráció előnye abból adódik, hogy az alkalmazkodás során nem kell fellapozni vállalatközi megállapodásokat, nem kell őket újra és újra kiegészíteni, módosítani. A vertikálisan integrált vállalatokban tökéletesebb az árak alkalmazkodása, a mennyiségi alkalmazkodásra pedig olyan gyakorisággal kerül sor, hogy „a tranzakcióval elérhető együttes többlet maximális legyen.” (Williamson 1979, 1985)

Bár a későbbi kutatások nem minden esetben találtak összefüggést a tranzakció-specifikus beruházások és a tranzakciós költségek között,<sup>54</sup> sőt egyes esetekben az internalizáció eleve

---

<sup>54</sup> A modern gazdaságokban az értékláncot alkotó tevékenységek körében a vállalatok közötti specializáció jellemző, azaz az egyes vállalatok a számos vállalatból álló input-output lánc egyik tagjaként tevékenységek szűk körére szakosodnak. Empirikus kutatások azt igazolták, hogy az értékláncban hatékonyságnövekedés akkor érhető el, ha a vállalatok hajlandóak kapcsolat- (reláció-) specifikus beruházásokra (Dyer 1996). A tranzakció-specifikus beruházásokkal Williamson elmélete szerint a tranzakciós költségek emelkednek. Dyer (1997) kutatása azonban azt mutatta, hogy megfelelő körülmények és feltételek mellett az eszköz-specifikus



nem lehetséges,<sup>55</sup> de a tranzakciós költségek elmélete az outsourcing elemzésének kiváló elméleti alapját jelenti.

#### 5.1.4. A tranzakciós költségek közgazdaságtana és az outsourcing

A kiszervezések Coase és Williamson fentebb ismertetett elmélete alapján több dimenzióból is jól tárgyalhatóak. A főbb kérdések:

- Melyek a tranzakciós költségek az outsourcing megállapodások során?
- Hogyan magyarázható a tranzakciós költségek elmélete alapján az outsourcing terjedése?
- Milyen a kapcsolat jellege szolgáltató és vevő között?
- Milyen típusú szerződések jellemzőek az outsourcing kapcsolat során? Melyek azok a technikák, amelyek a tranzakciós költségeket mérséklik, illetve biztosítják a szerződéses kapcsolat kiegyensúlyozottságát?

*A tranzakciós költségek az outsourcing megállapodások során.* A kihelyezési döntéshez kapcsolódó ráfordítások – a szolgáltató keresése (tendereztetése), a szerződés előkészítésének költségei, külső szakértők igénybevétele, az átmenti periódusban jelentkező problémák, a szerződés-menedzsment költségei (ellenőrzés, betartatás) – gyakorlatilag mind tranzakciós költségek. Amikor a vállalat kihelyezi egy tevékenységét, eszközspecifikusság jön létre, a kihelyező a szolgáltatótól fog függeni, így sebezhetővé válik a szolgáltató opportunistá viselkedésével szemben. Ha a kihelyezés kudarcos, a tranzakciós költségek óriásivá válnak. A kihelyezett tevékenység újratelepítése a vállalatban belülről általában igen drága. Ezek szintén tranzakciós költségek.

---

beruházások nem feltétlenül növelik a tranzakciós költségeket. Például az erősen specializált beszállítókkal körbevett Toyota tranzakciós költségei alacsonyabbak, mint a kevésbé specializálódott szállítókkal rendelkező GM tranzakciós költségei, ez pedig nincs teljesen összhangban a tranzakciós költségek fentebb ismertetett elméletével. Ennek fő oka az eltérő vállalati és menedzsment-kultúra - legfőképpen pedig a bizalom, amely a Toyota és a beszállítói között jellemző. A két fél elkötelezettségnek minősége más, ez teszi lehetővé, hogy sokkal magasabb szintű idioszinkratikus beruházások mellett is alacsonyabbak a tranzakciós költségek, mint a GM és beszállítói esetében.

<sup>55</sup> Barney (1999) szerint bizonyos tevékenységeket, képességeket szinte lehetetlen internalizálni. Ezek olyan különleges képességek, amelyeket az azokat birtokló cégek egyedül, nem megismételhető történelmi körülmények között építettek fel, avagy másolásuk nagyon körülményes („útfüggő”), esetleg szociálisan nagyon beágyazottak abban a vállalatban, amelyik rendelkezik vele, illetve nem világos, hogy milyen tevékenységeket kellene végrehajtani ahhoz, hogy a képesség duplikálható legyen egy másik cég számára (ok-okozati félreérthetőség). Ebben az esetben a hierarchikus koordináció (internalizálás) mértéktelenül megdrágul, így a magas tranzakciós költségek mellett is érdemes piaci irányítást választani. A kérdés ettől fogva az, hogy mi a drágább: internalizálni egy nagyon specifikus tevékenységet (képességet) óriási költségekkel, vagy felvállalni a nem hierarchikus, piaci, illetve közbenső irányításból eredő kockázatokat (opportunizmus), és az ebből eredő (tranzakciós) költségeket.

***Az outsourcing kapcsolatok megjelenése és terjedése.*** A vállalati támogató tevékenységek kihelyezése a múltban olyan jelentős tranzakciós költségekkel járt, hogy a tevékenység megszervezésére kizárólag az egyesített irányítás jöhetett szóba. A tárgyalt technikai, technológiai változásokkal, a forgalomképesse válás forradalmával a vertikálisan beágyazott támogató szolgáltatások kiszervezésének tranzakciós költségei csökkenni kezdtek, csökkent a tranzakció-specifikusság (a tranzakciót kiszolgáló eszközök, erőforrások specifikussága), valamint a kihelyezett funkciókat magas színvonalon ellátó szolgáltatók megjelenésével csökkent a bizonytalanság is.<sup>56</sup> E változások hatására a vállalati támogató szolgáltatások körében a súlypont elmozdult az egyesített irányításról a kétoldalú irányítás felé.

A kezdeti kihelyezések során a tevékenység és a nyújtott szolgáltatás idioszinkratikus maradt, magas volt a tranzakció-specifikus befektetések nagysága, jelentős opportunizmus nyilvánult meg a felek oldaláról, és nem voltak nyilvánvalók a kiszervezés előnyei a méretgazdaságosság szempontjából sem. Ennek ellenére sikerült működőképes irányítási megoldásokat találni. Noha nem minden kihelyezés volt sikeres – számos felmérés mutatott rá, hogy a sikeres kihelyezések mellett sok a sikertelen, idő előtt lezárt kapcsolat<sup>57</sup> – idővel azonban olyan szerződéses és irányítási mechanizmusok terjedtek el, amelyek kielégítő kétoldalú irányításokat eredményeztek.

A kilencvenes években a tevékenységek fokozódó mértékű és ütemű kihelyezésével a vállalati támogató szolgáltatások piacán alternatív szolgáltatók jelentek meg, így egyre inkább versenyhelyzet alakult ki. A szakirodalomban ezt a folyamatot „commodization”-nak, azaz árucikké válási folyamatnak is nevezik.<sup>58</sup> Ahogy a kiszervezett szolgáltatások piaca fejlődésnek indult, mind a kiszervező, mind a szolgáltató kockázata csökkent az opportunistá viselkedéssel szemben, így a tranzakciós költségek is csökkentek. Az outsourcing során megvalósuló tranzakciók egyre kevésbé voltak egyediek, a vegyesen tranzakció-specifikus beruházásoktól a súlypont lassan elmozdult a kevésbé specifikus beruházások irányába, ezzel párhuzamosan az outsourcing szerződéses irányítása a vegyes irányítás felől elmozdult a piaci irányítás felé.

---

<sup>56</sup> A kihelyezett tranzakciók rendszeres ismétlődése a támogató szolgáltatások jellegéből következően adottság volt, így ebben a feltételben nem következett be alapvető változás.

<sup>57</sup> Lásd pl. Dominguez (2005), aki a venturo.com felmérését ismerteti. Az outsourcing sikertelenségéről nehéz hiteles adatokat találni, a vállalatok ugyanis érthető okokból nem szívesen nyilatkoznak erről.

<sup>58</sup> A folyamat természetesen nem csak az outsourcing szolgáltatások körében jellemző, hanem sok további termék és szolgáltatás esetében is megfigyelhető. A nyolcvanas évektől felgyorsuló változások egyik elme a „commodization” volt, a technológiák a termékek és szolgáltatások körében.

***A szolgáltató és az igénybe vevő közötti kapcsolat jellege.*** A kiszervezésekkel foglalkozó szakirodalom az outsourcing kockázatai között kiemeli, hogy a kihelyező csapdába esik az outsourcing során, ha pedig a szerződést idő előtt le kell zárni, jelentős tranzakciós költséget kell elviselnie. Legalább ennyire érdekes, de az outsourcingra vonatkozó szakirodalom kevésbé foglalkozik vele, hogy a szolgáltató is komoly tranzakciós költségeket kénytelen elviselni, mind a szerződés előkészítése, mind esetleges kudarca során (Bögel 2002). Mivel a szolgáltató hozza létre a tranzakció-specifikus beruházásokat (befektet eszközökbe, újraalkalmazza a kihelyező személyzetét), így a szerződés kudarca esetén a tranzakciós költségek nála is megjelennek. Az outsourcing során kialakulhat a Williamson által elemzett bilaterális monopólium.

A szolgáltatók számának növekedésével a kiszolgáltatottság csökkent. Napjainkban számos tevékenység körében széles választási lehetősége van a kihelyezőknek (lásd pl. a call center-eket), de a korábban idioszinkratikus informatikai kiszervezések esetében is legkevesebb három-öt globális szolgáltató közül választhatnak a kihelyezők, számos helyi vagy regionális szolgáltató mellett. A bilaterális monopóliumokkal leírható szituációk tehát oldódni látszanak, de ez közelről sem jelenti azt, hogy a kihelyező könnyen és egyszerűen szolgáltatót tudna váltani. Az outsourcing tranzakciók továbbra sem váltak piaci árucikké.

***Az outsourcing-szerződések jellege.*** Az elmúlt másfél-két évtized fejlődése ellenére az outsourcing szerződések továbbra is döntő mértékben kapcsolati (relációs) szerződések. A tranzakciók során jelentős maradt az opportunizmus fenyegetése, ezt elkerülendő az outsourcing szerződések gyakran megpróbálnak a lehető legrészletesebben szabályozni minden a tranzakcióval kapcsolatos kérdést. Ha szerződés komplexitása növekszik, eliminálhatóak a költséges és időt rabló alkudozások a specifikus eszközökből származó jövedelem felett. Egy részletes, alaposan átgondolt szerződés tető alá hozása azonban maga is jelentős tranzakciós költségekkel jár, azaz átváltás figyelhető meg az ex-ante és az ex post tranzakciós költségek között. Ha „légmentes” szerződésre törekszenek a felek, akkor a szerződéskötés előtti alkudozás húzódik el hosszú hónapokra, ellenben a gyors szerződés tranzakciós költségei ex post magasak, mert a „lyukas” szerződést várhatóan újra kell tárgyalni. Az outsourcing szerződések annál komplexebbek, minél nagyobb a szolgáltató-váltás (potenciális) költsége, minél kulcsképeség-specifikusabb (lásd az 5.2.2. fejezetet!) tevékenységről van szó, minél nagyobb az emberi erőforrás alkalmazkodása (adott tevékenységre specializáltsága), illetve minél nagyobb környezeti bizonytalanság (Barthélemy és Quélin 2006).

Különösen az outsourcing kezdeti időszakára jellemző, hogy felek újratárgyalják a szerződéseket. Ám, ahogy a kapcsolat előrehalad ezek az újratárgyalások az originális szerződések megkötéséhez képest egyre kevesebb időt vesznek igénybe, így a tranzakciós költségek a felek kapcsolatára jellemző tanulási folyamat során csökkennek, dinamikussá válnak (Lacity és Willcocks 2001). A kilencvenes években az outsourcing kapcsolatokban elterjedt egy igen fontos innováció, a szolgáltatási szint megállapodás (Service Level Agreement, SLA), és az erre épülő szolgáltatási szint menedzsment, amely a szolgáltató teljesítményének rendszeres és szisztematikus felülvizsgálatát jelenti az előre definiált szolgáltatási cél mérhető paraméterei alapján (Bögel 2002, Beaumont 2006). Az SLA-ak nagymértékben csökkentik a viták terepét és lehetőségét, csökkentik az opportunistaviselkedés kockázatát, így mérséklik a tranzakciós költségeket is.

A tranzakciós költségek csökkenésével a kihelyezési hullám felerősödött, egyre újabb, korábban szinte kizárólag vertikális integrációban megszervezett tevékenységek váltak kiszervezhetővé. Vonzóbbá váltak a korábban csak jelentős kockázattal, azaz magas tranzakciós költséggel elérhető offshore helyszínek is.

### **5.1.5. Az ügynökelmélet**

A tranzakciós költségek közgazdaságtanához sok szállal kötődik a kihelyező és a szolgáltató viszonyát magyarázó ügynökelmélet.

Az ügynökelmélet a megbízó és az ügynök kapcsolatának leírásán alapul. A kapcsolatban a megbízó valamilyen cél teljesülése érdekében felkéri az ügynököt, hogy az ő nevében eljárva hajtsa végre az általa meghatározott feladatot. Azonban az ügynök érdekei ütközhetnek a megbízó érdekeivel, az ügynök hajlamos arra, hogy önértékét maximalizálja a megbízó költségére. Ebből kiindulva az elmélet három, a megbízott-ügynök viszonyban felmerülő problémán alapul: (1) az ügynök opportünizmusán, (2) a két fél közötti információs aszimmetrián, valamint (3) az ügynök és a megbízó kockázattal kapcsolatos eltérő attitűdjén (Shrama 1997).

Az ügynökkel kétféle szerződés köthető. Az egyik szerződéstípus az ügynök elvárt viselkedésének leírását tartalmazza. Az információs aszimmetria miatt azonban a megbízó nem tudja megítélni, hogy az ügynök pontosan mit tesz, és amit tesz, az az ő érdekében történik-e. Ebben az esetben előfordulhat rejtett tevékenység (hidden action), így a szituáció

viselkedési kockázattal (moral hazard) terhelt, mert a megbízó csak az eredményeket tudja ellenőrizni, azt nem, hogy mit tesz az ügynök. A megbízónak felügyelnie kell az ügynök viselkedését, ha csökkenteni kívánja az ügynök „önkiszolgáló” magatartásának kockázatát. Ehhez monitoring-rendszert kell kiépíteni, rendszeresen információkat kell gyűjteni az ügynökről. Csakhogy az információs rendszer üzemeltetése drága, a megbízó gyakran nem képes arra, hogy működtesse. A megbízó emellett nem feltétlenül tudja, hogy milyen viselkedés optimális az adott körülmények között. Mindezek miatt jelentős a kontraszelekció (adverse selection) kockázata, elképzelhető, hogy a megbízó nem a megfelelő ügynököt választja ki (Brewster 1997).

A másik lehetőség, ha az elvárt végeredményre vonatkozó szerződést köt egymással a két fél. Noha ez sem mérsékli az információs aszimmetriát, a megfelelően definiált végeredmény alapján az ügynök tevékenysége jól megítélhető. A probléma ez esetben az, hogy a végeredmény gyakran az ügynök fennhatóságán kívül eső tényezőktől is függ, emiatt a végeredményre vonatkozó szerződésekben kockázattranzfer történik a megbízótól az ügynök irányába. Általában azt feltételezik, hogy az ügynök kockázatkerülő, ezért a kockázat áttolása növekvő költséget eredményez a megbízónak. Ugyancsak költséget okoz, hogy a létrejött végeredményben szét kell választani egymástól az ügynök közreműködését az általa nem ellenőrzött, eredményre ható egyéb tényezőktől. Ezen felül a végeredmény mérése és megítélése hasonló problémákat okoz, mint az ügynök viselkedését mérő információs rendszer működtetése, így Eisenhardt (1989) szerint „trade off” (átváltás) van az elvárt viselkedés mérésének költségei, valamint az output mérésének és kockázat áttolásának költségei között.

A megbízó képes korlátozni az ügynök céljainak saját céljaitól való divergenciáját, ha alkalmas ösztönzőket és/vagy megfelelő információs rendszert tud létrehozni, azonban ezzel pótlólagos költségeket kell felvállalnia. Ám még a legjobban felépített monitoring és a legjobb ösztönzők mellett is előfordulhat, hogy az ügynök és a megbízó céljai elcsúsznak egymástól, így a megbízó reziduális ügynöki költséget (residual agency cost) kénytelen elviselni. A reziduális ügynöki költség az ügynök és a megbízó céljainak divergenciájából fakadó jóléti veszteség (Jensen és Meckling 1976, id. Shrama 1997, Gibler és Black 2004).

Az ügynökelmélet a tranzakciós költségek elméletének számos jellemzőjét magában foglalja. A megbízó a tökéletlen információk és a bizonytalanság miatt nem képes megfigyelni az ügynök viselkedését. Az ügynök önérdékkövető magatartása az opportunizmus szinonimája.

A megbízóról az elmélet feltételezi, hogy elegendő információval rendelkezik az ügynök hasznossági függvényéről, és képes megtervezni egy olyan díjazási rendszert, amely arra ösztönzi az ügynököt, hogy úgy viselkedjen, ahogy a megbízó elvárja (Brewster 1997).

Az outsourcing során létrejött vállalatközi kapcsolatokra az ügynökelmélet állításai szinte maradéktalanul alkalmazhatóak. Az outsourcing szerződésekben keverednek az elvart végeredményekre vonatkozó és a szolgáltató viselkedésével szemben támasztott követelmények. Pl. az informatikai outsourcing során a hálózat 98 százalékos rendelkezésre állásának biztosítása elvart végeredmény, míg a Help Desk reakcióidejének előírása elvart viselkedés. Mindkettőt méri, a méréséhez hitelesített rendszereket alkalmaznak, sőt esetenként a szolgáltató teljesítményének vizsgálatához külső szakértők is felkérhetők. A mérés nem olcsó, a külső szakértők által végzett hitelesítés és benchmarking milliókat is felemészthet. Ennek ellenére az outsourcing kapcsolatokban „szinte állandóan vitatkozunk” (ahogy több interjúalany is fogalmazott, lásd később!), ez azt jelenti, hogy a szolgáltató nem osztja teljes egészében a kihelyező céljait, jellemző a célok divergenciája.

Az outsourcing szerződések összetettsége, a hozzájuk kapcsolódó SLA-k és egyéb innovációk, valamint a kiépített és működtetett monitoring-rendszerek egyértelműen abba az irányba mutatnak, hogy a megbízó mind teljesebben ellenőrizni tudja a megbízott tevékenységét, kiszűrve a viselkedési kockázatot és a rejtett akciókat. Amennyiben a kapcsolat a corbetti kontinuum mentén továbblép a stratégiai partnerség irányába, a szolgáltató (az ügynök) egyre több kockázatot vállal fel, míg a javadalmazása a megbízó sikerétől függ, így ezekben a szerződésekben már kevésbé dominánsak a monitoring-elemek. Az ösztönzés szerepét a végeredményre vonatkozó elvárások és a közösen elért hasznok megosztása veszi át.

#### **5.1.6. A játékelmélet, a bizalom és a partnerség irányítása**

Az együttműködés modellezését a játékelmélet egyik legismertebb alkalmazása, az ún. fogoly-dilemma kapcsán vizsgáljuk (lásd egyebek mellett Varian 1990, Kopányi 1992). A fogoly-dilemma szintén alkalmas arra, hogy bemutassa egy egyperiódusos szerződés során megnyilvánuló opportunizmus lehetőségét. A modell segítségével bizonyítható, hogy a kizárólag önérdéküket követő felek a szerződéses kapcsolatokban kölcsönösen destruktív taktikákat alkalmazhatnak, ezáltal a szolgáltatás minősége romlik, a partnerek elégedetlensége a szerződés idő előtti felbontásához, vagy a későbbi meghosszabbítás elvetéséhez vezet. Az ilyen típusú szituációk esetén az outsourcing döntés kudarcos.

Tételezzük fel, hogy egy megbízó szerződést köt valamilyen magas minőségű, bonyolult szolgáltatásra. Tételezzük fel továbbá azt is, hogy a szerződési feltételek szerint a magasabb minőségű (prémium) szolgáltatás magasabb (prémium) díjazást is jelent, és a szolgáltatás színvonalát és minőségét a megbízó ellenőrzi. A szerződés legyen egyperiódusú, menet közben nem történik újratárgyalás. Emellett tételezzük fel, hogy a szerződés lejáratá előtt nem szüntethető meg, a megbízó nem válthat szolgáltatót, illetve a szolgáltató nem bonthatja fel idő előtt a szerződést.

A játékelméleti dilemma kiindulópontja az, hogy a szolgáltató a magasabb minőségű szolgáltatást magasabb költségekkel tudja nyújtani. Ha azt a látszatot kelti, hogy képes biztosítani a prémium minőséget, miközben ezt a valóságban nem biztosítja, ráfordítások nélküli profitra tesz szert. Mivel a szolgáltató profitérdekelt, önérdéke azt diktálja, hogy még a minimális minőségi követelményeket se tartsa be. Amennyiben a megbízó ellenőrzi a szolgáltatás minőségét – márpedig egy bonyolultabb szolgáltatás esetén ez viszonylag nehézkes, és esetenként komoly (tranzakciós) költségei vannak – a szolgáltató abban érdekelt, hogy a szolgáltatási minőséget észrevétlenül minimalizálja, miközben bevételét a magas minőségű szolgáltatás látszatával maximalizálja. A szolgáltató feltételezi a másik fél önérdékkövető magatartását is, emiatt nem lát garanciát arra, hogy a szolgáltatás minőségének emelésére tett erőfeszítéseit valóban honorálni fogja a megbízó. A megbízó profitja akkor maximális (pontosabban akkor minimális a ráfordítása), ha az „extráért” nem fizet, a szolgáltató teljesítményét nem ismeri el.

Amennyiben mindkét fél a saját önérdékét követi és ezt feltételezi a másiktól is, akkor a játékban a domináns stratégia mindkettőjük részéről a nem teljesítés lesz: a szolgáltató nem teljesíti a minőségi elvárásokat, míg a megbízó a szolgáltató által esetleg nyújtott emelt szintű szolgáltatásokért sem fizet. A szituáció kölcsönösen destruktív, a megbízó nem jut a megfelelő minőségű szolgáltatáshoz, a szolgáltató pedig elveszíti a magasabb minőségű szolgáltatás nyújtásában rejlő profitlehetőségeket (9. ábra).<sup>59</sup> (Az ábrában az egyszerűség kedvéért nem tüntettük fel a kifizetéseket, de ez a mondanivaló lényegén nem módosít.) A játék Nash-egyensúlya a mátrix bal felső sarka: a szolgáltató nem teljesít, a megbízó pedig még a valóban prémium színvonalú szolgáltatást sem ismeri el.

---

<sup>59</sup> Az alapszolgáltatás sok esetben alig tartalmaz profitot.

9. ábra

A szerződési „játék”

		<b>Megbízó</b>	
		<i>Nem teljesít</i>	<i>Teljesít</i>
<b>Szolgáltató</b>	<i>Nem teljesít</i>	Mindkét fél rosszul jár	Jobban jár a szolgáltató, rosszul jár a megbízó
	<i>Teljesít</i>	Jobban jár a megbízó, rosszul jár a szolgáltató	Mindkét fél számára megfelelő

Forrás: Domberger 1998

Más a helyzet, ha a résztvevők „összejátszanak”, azaz a szolgáltató és a megbízó között együttműködés alakul ki.<sup>60</sup> Együttes hasznuk így lesz a legmagasabb, ám ehhez kölcsönös bizalomra és a partnerség irányításához szükséges technikákra van szükség. Mindkét fél teljesítésének kikényszerítéséhez alapos, betartható szerződésre valamint a szolgáltatási szintet mérő egyértelmű mutatószámokra és technikákra van szükség. Mindez azonban még mindig nem elegendő, bizalomra is szükség van a felek között.

A teljesítés biztosításának és a bizalom megteremtésének talán a leghatékonyabb módja az, ha a játékot többször megismétlik. Ez az outsourcing szerződések logikája szerint azt jelenti, hogy a szerződés nem egyperiódusos, hanem időről-időre újratárgyalják, meghosszabbítják. A nem teljesítő szolgáltatók igen hamar kiesnek, előbb-utóbb senki sem szerződik velük. Ugyanígy, azokkal a megbízókkal sem szerződik egyetlen szolgáltató sem, akik nem hajlandóak fizetni a ténylegesen elvégzett szolgáltatásokért. A játék megismétlése tehát a teljesítés irányába hat, így a mátrixban egy alternatív optimum alakul ki (teljesít, teljesít). Ez

<sup>60</sup> Az eredeti logika szerint, amennyiben mindkét fogoly a másikra vall, mindkettőjüket hosszú időre leültetik. Ha az egyik megtagadja a vallomást, miközben a másik vall, akkor a vallomást tevőt szabadon engedik, és a vallomást megtagadót hosszú évekre börtönbe zárják. Ha mindketten tagadnak, akkor is leültetik őket, de vallomás hányában csak rövid időre. Önérdekük a vallomástételt diktálja, mert szeretnék elkerülni a rövid büntetést is, és nem tudhatják, hogy a másik nem vallott-e rájuk. Önérdeküket követve, és azt feltételezve, hogy a másik is önérdekét követi, mindketten vallanak, ezzel az együttes „kifizetésüket” maximalizálják, így mindkettőjüket hosszú évekre elítélik. Ez a játék domináns stratégiája. Ha összejátszanának az együttes büntetésük minimalizálható lenne, és egyiket sem fenyegetné az a veszély, hogy hosszú időre börtönbe kerül. A büntetlenség lehetősége azonban gyakran annyira csábító, hogy a hallgatási fogadalmat is hajlandóak megszegni, hiszen ezzel a rövid büntetés is elkerülhető, feltéve, hogy a másik hallgat. Ez a csalás lehetősége a játékban.



az állapot ugyan egyik felet sem kecsegteti a minimális ráfordítás melletti maximális eredménnyel, ám ez az eredmény a játék másik lefutása (nem teljesít, nem teljesít) esetén sem következik be. Együttes hasznuk így lesz a maximális: a szolgáltató teljesíti a minőségi elvárásokat, ezzel prémium díjazást nyer, míg a megbízó többet fizet ugyan, de első osztályú szolgáltatáshoz jut. A csalás kísértése azonban továbbra is fennáll.

## **5.2. A fenntartható versenyelőnyök elméletei és az outsourcing**

A stratégiai menedzsment elméletei azt kutatják, hogy melyek azok a környezeti, illetve vállalaton belüli tényezők, amelyeket kihasználva a vállalat fenntartható versenyelőnyt érhet el. Az alábbiakban három, az outsourcing döntések elemzéséhez alkalmazható megközelítést ismertetünk.

### **5.2.1. Az iparági strukturális erők modellje**

A fenntartható versenyelőny Porter által fémjelzett elmélete az iparági struktúrára helyezi a hangsúlyt, a vállalatok lehetőségeit elsősorban külső tényezőkre vezeti vissza (Porter 1980). Az elmélet szerint egy iparág vonzerejét, az iparágban működő vállalkozások eredményességét öt strukturális erő, a vevők alkupozíciója, a szállítók alkupozíciója, az új belépők fenyegetése, a helyettesítő termékek részéről megnyilvánuló fenyegetés, valamint a meglévő versenytársak által generált verseny intenzitása határozza meg. Az egyes vállalatok úgy tudnak átlagosnál magasabb profitra szert tenni, ha alkupozíciójuk erős vevőikkel vagy beszállítóikkal szemben, esetleg összejátszanak egymással, vagy belépési korlátokat állítanak az új belépők elé. Versenytársaiktól azzal különböztethetik meg magukat, ha eltérő pozíciót foglalnak el. Választhatnak költségvezető szerepet, törekedhetnek termékeik megkülönböztetésére (termékdifferenciálás), esetleg egy kiválasztott piaci szegmensre összpontosíthatnak.

Későbbi, nagy hatású cikkében Porter (1996) a vállalati stratégia lényegét az egyedi és értékes piaci pozíció létrehozásában jelöli meg. A korábbiakkal nem teljesen összeecsengő három pozicionálási lehetőséget jelöl meg: (1) a választék alapú pozicionálást (pl. széles fogyasztói csoport kevés szükségletét kiszolgálva), (2) a szükséglet-alapú pozicionálást (pl. szűk fogyasztói csoport összes szükségletét kiszolgálva), valamint az (3) elérhetőség-alapú

pozicionálást, amely például egy területileg lehatárolható piacon elérhető ügyfelek igényeire koncentrálnak.

Az egyedi pozíció kialakításához a vállalatnak a versenytársaitól megkülönböztető tevékenységeket kell folytatnia, vagy ugyanazokat a tevékenységeket másképp kell ellátnia. A vállalatnak el kell döntenie azt, hogy mivel *nem* fog foglalkozni. Az így létrehozott trade off meggátolja a versenytársakat abban, hogy a vállalat pozícióját lemásolják.<sup>61</sup> Porter szerint a fenntartható versenyelőnyt nem egyes vállalati funkciók, vagy tevékenységek hordozzák, hanem a vállalat által ellátott tevékenységek teljes rendszere. A tevékenységeket úgy kell összeválogatni, hogy azok kölcsönösen erősítsék és támogassák egymást. Stratégiai illeszkedésük azért is fontos, mert a versenytársak az egyes tevékenységeket le tudják másolni, de a tevékenységi hálót összességében már csak jóval nehezebben. Ezáltal a vállalat hosszú távon is fenntartható versenyelőnyt érhet el.<sup>62</sup>

Noha ebbe a logikába jól illeszkedik az outsourcing (az a tevékenység, amivel nem akarunk foglalkozni), Porter szerint a tevékenységek kihelyezése elsősorban a működési hatékonyság növelésének egyik formája, amely a tökéletesítő, „három betűs programok” sorába illeszkedik (BPR, TQM stb.). Ma már minden vállalat számára alapkövetelmény, hogy az általa végzett tevékenységeket a lehető leghatékonyabban hajtsa végre, ám önmagában a hatékonyság hajszolása nem vezet fenntartható versenyelőnyhöz, éppen ezért nem is tekinthető stratégiának (Porter 1996).

### 5.2.2. A kulcskompetenciák elmélete

A kilencvenes évek elején Prahalad és Hamel (1990) újította meg a vállalati versenyképesség forrásáról vallott felfogást. Megközelítésük középpontjában a vállalati belső képességek, más néven az alapvető hozzáértések, kulcskompetenciák (core competences) állnak.<sup>63</sup>

---

<sup>61</sup> A másolónak „straddle”-t (terpeszt) kell végrehajtania, ami azt jelenti, hogy a tevékenységet egyidejűleg illeszteni kell a saját korábbi stratégiájához és a lemásolt pozíció logikájához. Ez pedig szinte lehetetlen, egy vállalat nem tud kétféle módon versenyezni ugyanazon a piacon. (Lásd pl. a Southwest és az öt másoló Continental légitársaságok esetét) (Porter 1996).

<sup>62</sup> Porter korábbi munkájában elemzi a vertikális integráció stratégiai előnyeit és hátrányait is (Porter 1985).

<sup>63</sup> A Honda példája kiváló bizonyítéka kulcskompetenciák létezésének. A cég kulcskompetenciája a kisméretű motorok létrehozásának képességében rejlik, amelyet a Honda egy sor végtermékbe képes beépíteni a csónakoktól az autókig. A kulcskompetencia a motorok építésének képessége, a kulcstermékek a motorok, a végtermékek a csónakok, fűnyírók, motorkerékpárok és autók. Hasonlóképpen a Sony kulcsképessége a miniatürizálásra való képesség, amellyel be tud lépni egy sor elektronikai termék piacára (Prahalad és Hamel 1990).

*„A diverzifikált vállalat egy nagy fa. A törzs és a nagyobb ágak a kulcstermékek (core products); a kisebb ágak az üzleti (vállalati) egységek; a levelek a virágok és a gyümölcsök a végtermékek. Az élelmezésről, a táplálásról és a stabilitásról gondoskodó gyökérrendszer a kulcsképesség.” (Prahalad és Hamel 1990, 82. o.)*

A kulcskompetenciák nem elválaszthatók a vállalati szervezettől. Nem a szervezetet alkotó emberek tudásának összességét jelentik, hanem a szervezetet alkotó egyének kollektív tudásával létrejövő szinergia eredményei, beleértve a speciális képességek kihasználását támogató vállalati folyamatokat is. A kulcskompetenciák nem az egyes emberekben, vagy a vállalat valamely egységében elfekvő kincsek, amelyek arra várnak, hogy a vállalat kihasználja őket, hanem jellemzően a szervezet egészében megtalálható keresztfunkcionális, tudásalapú képességek.<sup>64</sup>

Prahalad és Hamel szerint a kulcskompetenciák legfontosabb tulajdonságai, hogy (1) különböző piacok széles köréhez biztosítanak hozzáférést, (2) hozzájárulásuk szignifikáns a végtermékek fogyasztó által érzékelt minőségéhez, (3) a versenytársak számára másolhatatlanok, mert egyedi technológiák bonyolult harmonizálását jelentik. Kevés számúak, a vállalkozások a legtöbb esetben maximum öt vagy hat világszerte jelentő kompetenciát tudnak felépíteni és gondozni. A kulcskompetenciák a túlélést biztosító szervezeti képességek, ezekből nőnek ki a versenyképes termékek következő generációi. A kulcsképességek nem bérelhetők outsourcing, vagy beszállítói lánc révén.

---

<sup>64</sup> A kulcskompetenciák elméletéhez hasonló megfontolások másoknál is megjelentek. A teljesség igénye nélkül Tampoe (1994) gyűjtötte össze a hasonló koncepciókat.

Irvin és Michaels (1989) kulcs hozzáértésekről (core skills) ír, ezek lehetővé teszik lehetővé bevételeket és profitáramot biztosító termékek fejlesztését a vállalatok számára. A kulcs hozzáértések fogalma „olyan kritikus képességek, amelyek a szervezetet, mint egészet, megkülönböztetik az egyének képességeitől a szervezetben” – rendkívül hasonlít a kulcskompetenciák fogalmára. A kulcs hozzáértések a szervezet kollektív képességei a stratégiai elképzelések végrehajtására. A vállalatoknak azért fontos megérteniük saját kulcs hozzáértéseiket, mert (1) a strukturális korlátok szétmorzsolhatók, a vállalatok ugyanabban az iparágban hasonló stratégiákat követhetnek (karcsúsítás, szövetségek, minőségjavítás, innovációk, illetve elsőként történő piacra lépés) bizonyos fokig lemásolva a versenytársakat, emiatt a stratégia megfogalmazása önmagában nem kínál előnyöket, (3) a versenyelőnyök elmozdulnak a tőke- illetve természeti erőforrások területéről a „humán tőke” irányába, ezáltal újabb korlátok omlanak le az agresszív versenytársak előtt.

Parsons (1960) azt állította, hogy minden szervezetnek létezik egy technológiai alrendszere, és ez a kulcsa annak, hogy a vállalat mit tesz, és mi tekinthető a szervezet megkülönböztető jegyeinek.

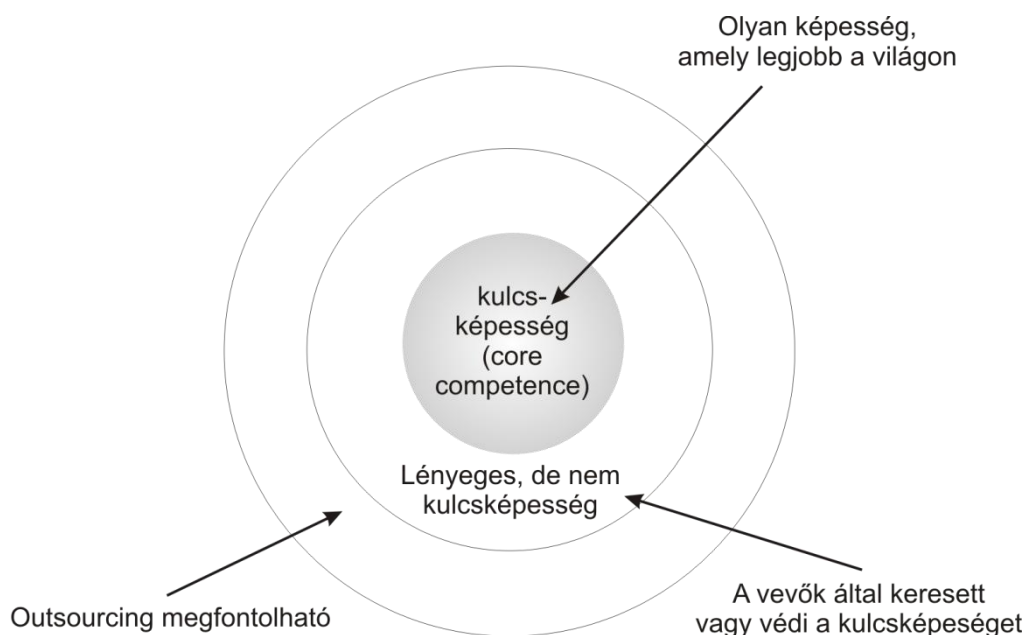
Kay (1993) megkülönböztető képességekről beszél (innováció, felépítés, hírnév, stratégiai eszközök), ezek teszik lehetővé, hogy a vállalat fenntartható, profitábilis növekedést érjen el.

Post (1978) érvelése szerint, minden szervezet három mag- (core) alrendszerből épül fel. Az intézményi alrendszer szerzi meg és tartja meg a szervezet nyilvános (public) támogatását. Az adminisztratív alrendszer koordinálja a kulcs-tevékenységeket, megszerzi az input erőforrásokat és szétosztja őket az outputok között. A technikai alrendszer hajtja végre a kulcs-tevékenységeket a szervezetben, ennek során az inputokból outputokat állítanak elő.

A tevékenység-kihelyezési döntéseket és a kulcskompetenciák koncepcióját Quinn és Hilmer (1994 és 1995, illetve Quinn 1999) rendezte közös stratégiai keretbe. Érvelésük szerint a vállalatoknak a kiválóságot jelentő, a vevők számára unikális értéket szállítani képes kulcskompetenciáikra kell koncentrálniuk, míg az egyéb, a vállalat által tradicionálisan integrált tevékenységeket ki kell helyezniük. Ezek belső végrehajtása egyrészt nem stratégiai szükségesség, másrészt nem hordozzák a kritikus képességeket. A vállalatoknak azokra a területekre és tevékenységekre kell koncentrálniuk szűkös erőforrásaikat, amelyekben a világon a legjobbak. Azokban a tevékenységekben, ahol a stratégiai kiválóság kevésbé fontos, a vállalat ki tudja használni a külső szolgáltatók befektetéseit, innovációit és specializált, professzionális képességeit. Ezeken a területeken a vállalat csak megfizethetetlenül drágán vagy egyáltalán nem tudná elérni a kiválóságot saját szervezeti keretei között (10. ábra).

10. ábra

**Kulcsképeségek és outsourcing**



Forrás: Quinn 1999

A kulcskompetenciák koncepciója igen komoly sikert aratott a kilencvenes évek menedzsmentelméletében. Vállalatok sora látott neki, hogy meghatározza saját kulcsképeségeit. Az eredeti cikk szerint „a megfogható kapcsolat az azonosított kulcskompetenciák és végtermékek között az, amit úgy hívunk, hogy kulcstermék – egy vagy több kulcskompetencia fizikai megtestesülése.” (...) „A kulcstermékek olyan komponensek vagy részegységek, amelyek ténylegesen hozzájárulnak a végtermékek értékéhez.” Emiatt a

vállalatnak meg kell különböztetnie a végtermékek piacán elért piaci részesedést a kulcstermékek piaci részesedésétől. Elképzelhető, hogy egy vállalat a végtermékek piacán mindössze néhány százalékos részesedéssel bír, ám a végtermékek használati értékét meghatározó részegységek piacán dominanciája van (Prahalad és Hamel 1990).

A kulcsképeségek azonosítása azonban gyakran komoly korlátokba ütközik. Egy egyszerűbb, standardizált tevékenységet végző vállalkozásnak vajon mi lehet a kulcskompetenciája? Gondoljunk például egy érett technikával, standardizált szolgáltatást nyújtó takarítókivállalatra. Itt melyek a kulcstermékek? Emiatt a „core competence” koncepció sok bírálót is meghihletett, köztük Portert, aki szerint nem a megfoghatatlan kulcskompetenciákat kell kutatni, hanem megkülönböztető tevékenységek, megkülönböztető módon történő végrehajtásával fenntartható versenyelőnyök biztosítására kell törekedni (Porter 1996).

Mások szerint a kulcskompetenciák koncepciója a technológia-intenzív iparágakban használható jól. Nem véletlen, hogy a kulcskompetenciákkal kapcsolatos példák többsége „high-tech” iparágakból származik. Ezeken a területeken a technológiai know-how-hoz költséges hozzájutni, de birtoklásuk (elvesztésük) is kockázatokat hordoz. Általában ez a know-how jelenti azt a bázist, amelyen a vállalati termékvonalak alapulnak. Világos, hogy a technológia-intenzív iparágakban a technológiai tudás védelme központi szerepű a versenyelőny megőrzésének szempontjából. Noha az elmúlt húsz évben a technológiai változások felgyorsulása minden vállalat működésére többé-kevésbé hatott, számos iparág vált egyre inkább technológiai-intenzívvé, ám még így is nagyon sok tevékenység kevésbé függ a technológiától. Ilyen szituációkban a kulcskompetenciák nem sokat mondanak (Domberger 1998).

### **5.2.3. A vállalati versenyelőnyök erőforrás-alapú megközelítése**

Bár a kulcskompetenciák elmélete szakírók egész sorát ihlette meg, sokan rámutattak arra, hogy a koncepció nem más, mint a vállalat erőforrás-alapú szemléletének (resource based view, RBV) egyik szűkebb megközelítése. Az erőforrás-alapú szemlélet az unikális, nem másolható, a versenyképesség szempontjából alapvető vállalati erőforrásokat helyezi elemzésének középpontjába. (Lásd egyebek mellett Barney 1991 és 1997, Conner 1991, Collis és Montgomery 1994, Mészáros és Bálint 2002, Hoopes et al. 2004.)

Az erőforrás-alapú elmélet közgazdaságtani megközelítésen alapszik. Az elmélet szerint a vállalatok fizikai, illetve nem megfogható eszközök és képességek halmazának tekinthetők, ezek határozzák meg azt, hogy a funkcionális tevékenységeket milyen hatékonyan tudják végrehajtani. A vállalatokra jellemző az erőforrások és a képességek heterogenitása, a különböző cégek eltérő erőforrásokat és képességeket birtokolnak. Az értékes erőforrások és képességek teszik lehetővé, hogy a vállalatok olcsóbban vagy jobban hajtsanak végre tevékenységeket, mint a versenytársaik, így versenyelőnyt érjenek el. A koncepció szerint az erőforrások és a képességek értéket teremtenek, ez az érték a fogyasztói többlet és a termelő profitjának az összege.

Az unikális erőforrások lehetnek (1) egyedi fizikai erőforrások (pl. földterület, helyszín, nyersanyagokhoz való hozzáférés kizárólagos joga), (2) speciális emberi erőforrások (pl. egyedi vezetői tehetség), (3) mások által nem megismételhető technológiai erőforrások (pl. kizárólagos szabadalmak birtoklása), (4) nem megfogható erőforrások (pl. vállalati reputáció).

A speciális erőforrások mások által nem másolhatóak. Ennek oka vagy fizikai egyedülállóságukban keresendő (lásd például az egyedi helyen épült szállodát), esetleg akkumulálásuk „útfüggő”, azaz nem lehet egyetlen ugrással, például akvizíció, vagy egy adott pillanatban eszközölt befektetés révén megszerezni őket (pl. márkaismertség). Ez azt jelenti, hogy az egyedi erőforráshoz vezető út semmilyen módon nem rövidíthető le. Más esetekben a másolás azért lehetetlen, mert a versenytárs nem képes azonosítani magát az egyedi erőforrást, vagy nem tudja, hogy hogyan hozza létre saját maga (okozati félreérthetőség). Végül, de nem utolsó sorban, a potenciális versenytársakat egy speciális erőforrásba történő jókora befektetés is elrettentetheti a másolástól. Ebben az esetben a piac általában annyira kicsi, hogy egyetlen vállalkozás képes kielégíteni az igényeket. A mások által létrehozott pótlólagos kapacitás már nem használható ki hatékonyan, az újabb befektetéssel a versenytársak csak veszteséggel tudnák értékesíteni a létrejött termelési volument.<sup>65</sup>

Amit és Shoemaker (1993) mutatott rá, hogy az erőforrások gyűjtőfogalmat erőforrásokra és képességekre lehet bontani. Ebben a vonatkozásban az erőforrások forgalomképesek és nem specifikusak a cég számára (pl. speciális know-how, pénzügyi és fizikai eszközök, humán tőke, stb.), míg a képességek vállalat-specifikusak és lehetővé teszik az erőforrások kihasználását. A képességek információ-alapú, megfogható vagy nem megfogható folyamatok, amelyeket az erőforrások közötti komplex interakciók során fejlesztenek ki. A

---

<sup>65</sup> Lásd a természetes monopóliumok elméletét!

képességek a vállalat humán erőforrásai által fejlesztett összegyűjtött és kicserélt információkon alapulnak, „láthatatlan eszközök”, gyakran funkcionális területeken fejlődnek ki, vagy a fizikai humán és technológiai erőforrások kombinálásával vállalati szinten jönnek létre. Ezt a megkülönböztetést azután alkalmazni kezdte az erőforrás-alapú szemlélet szakirodalma (lásd pl. Barney 1997).

Az egyedi erőforrások értékét aszerint kell megítélni, hogy mennyiben tekinthetők értékesnek, ritkának, mennyiben másolhatóak, illetve az őket birtokló vállalat ki tudja-e őket aknázni. Az értékelést a VRIO elemzési kerettel (value, rarity, imitability, organization) lehet megvalósítani (Barney 1997, 145. o., id: Bartek-Lesi et al. (2007) 123. o.). Négy kérdést kell feltennünk az erőforrásokkal, képességekkel vagy ezek kombinációjával kapcsolatban:

1. Mennyire *értékes* az erőforrás és/vagy képesség? Birtoklása képessé teszi-e a vállalatot arra, hogy a környezetéből adódó lehetőségekre és fenyegetésekre adekvát választ adjon? Az erőforrások különböző cégek esetében különböző módokon lehetnek értékesek. Az értékesség megnyilvánulhat alacsonyabb költségek elérésben vagy magasabb bevételben, esetleg mindkettőben. Az erőforrásnak vagy képességnek (esetleg ezek kombinációjának) hozzá kell járulnia a fogyasztói szükségletek kielégítéséhez, azon az áron, amelyet hajlandó megfizetni a vevő (ezt a fogyasztói preferenciák, a rendelkezésre álló alternatívák, a kapcsolódó vagy helyettesítő termékek kínálata határozza meg). Emiatt egy erőforrás értéke részben a külső környezet függvénye is. Amennyiben változik a fogyasztói ízlésvilág, változik az iparági struktúra, változik a technológia, stb., az erőforrás értéke is megváltozhat.
2. Mennyire *ritka* az erőforrás és/vagy képesség? Hány versenytárs rendelkezik hasonlóval? Az egyedi erőforrásoknak korlátozott kínálattal kell rendelkezniük, ahhoz hogy hozzájáruljanak a fenntartható versenyelőnyökhöz. Amennyiben az erőforrásokból származó előnyöket a versenytársak is ki tudják aknázni, akkor az adott erőforrás nem lehet a versenyelőny forrása. Ha a ritkaság csak átmeneti, a szóban forgó erőforrás vagy képesség szintén nem lehet a fenntartható versenyelőny forrása.
3. Milyen könnyen *másolható* az adott erőforrás és/vagy képesség? A másolhatatlanság követelmény ahhoz, hogy a versenyelőny fenntartható legyen. Egyes üzleti modellek (pl. Porter (1996) cikkében bemutatott fapados légitársaság modell) viszonylag könnyen lemásolhatók, így nem képviselnek fenntartható versenyelőnyt. A másolhatóság függ a költségek aszimmetrikusságától (költséghátrányokkal néz-e

szembe az a cég, amely nem birtokolja az erőforrásokat, összehasonlítva azokkal, amelyek birtokolják?), illetve a versenytársak képességeitől. A költséghátrányok (aszimmetriák) forrása kettős: (1) fennállhatnak korlátok az utánzás előtt, megakadályozva a riválisokat, hogy lemásolják a kritikus erőforrásokat vagy képességeket, (2) előnyöket élvezhetnek az elsőként piacra lépők. A másolásnak több korlátja is lehet, (a) törvényi korlátok (pl. szabadalmak, szerzői jogok, védjegyek vagy a piacra lépés kormányzati felügyelete, köztük engedélyek, minősítések, kvóták, illetve működési jogok), (b) kiváló hozzáférés inputokhoz vagy a fogyasztóhoz, (c) piacméret vagy méretgazdaságosság, (d) nem megfogható másolási korlátok (okozati félreérthetőség, egyedi, a jelent is meghatározó történelmi körülmények, útfüggőség, társadalmi komplexitás).

4. Mennyire *beágyazott* a képesség és/vagy erőforrás a szervezetbe? Ahhoz, hogy ezek az erőforrások és/vagy képességek hatékonyan kiaknázhatóak legyenek, a vállalati működés egy sor elemének megfelelőnek kell lennie. Ilyen elemek a vállalati struktúra, a menedzsment és irányítási rendszer, a kompenzációs rendszer, az üzleti folyamatok, a kiegészítő erőforrások és képességek (6. táblázat).

6. táblázat **Erőforrások és képességek VRIO elemzési kerete**

Értékes ( <u>V</u> alueable?)	Ritka? ( <u>R</u> are?)	Költséges másolni? (Costly to <u>I</u> mitate?)	Ki tudja aknázni a szervezet? (Exploitable by the <u>O</u> rganization?)	Hatása a verseny- képességre	Gazdasági teljesítmény	Erősségek vagy gyengeségek?
Nem	-	-	Nem	Verseny- hátrány	Normál profit alatti	Gyengeség
Igen	Nem	-	↑ ↓	Verseny- paritás	Normál profit	Erősség
Igen	Igen	Nem		Átmeneti versenyelőny	Normál profit feletti	Erősség és megkülönböztető képesség
Igen	Igen	Igen	Igen	Fenntartható versenyelőny	Normál profit feletti	Erősség és fenntartható megkülönböztető képesség

Forrás: Barney 1997, 163. o.

A vállalat erőforrás-alapú szemlélete nem zárja ki az iparági struktúrára vonatkozó porteri megközelítést. Sőt, az egyedi, unikális erőforrást a versenyelőnyt biztosító alkalmasságának felmérésére szigorú piaci tesztnak kell alávetni. Amennyiben a vállalat a stratégiáját egyedi erőforrásokra alapozza, nem hagyhatja figyelmen kívül az iparági környezet dinamikáját.



Egyáltalán nem biztos, hogy az unikális erőforrás birtoklásával a vállalatnál csapódik le az erőforrás felhasználásból származó összes haszon. Abban az esetben sem keletkezik fenntartható versenyelőny, ha ezt az erőforrást valamelyik másik erőforrással helyettesíteni lehet. A kompetitív alkalmasság (kiválóság) tesztje nélkül nem állítható egyetlen vállalati erőforrásról sem, hogy kiaknázható, fenntartható versenyelőnyt biztosítana. Az erőforrás-alapú megközelítés tehát megpróbálja az iparági strukturális szemléletet beépíteni saját elemzési keretébe, ugyanakkor rámutat arra, hogy az iparági struktúrára koncentrááló elemzés egyoldalú (Collis és Montgomery 1994).

Hasonlóképpen, az erőforrás-alapú megközelítés integrálni képes az alapvető hozzáértések (kulcsképessegek) elméletét is. Az egyedi erőforrásnak két válfaja van. Az egyik változat a külső szemlélő által is megfigyelhető – bár nem biztos, hogy megfogható –, áruba bocsátható erőforrások képviselik (ilyenek pl. a márkanév, a szabadalom, a földterület). A másik típus olyan erőforrásokat jelent, amelyek külső szemlélő által nem megfoghatók és nem értékelhetők. Emberek és eljárások keveréke, amelyek egymással összekapcsolódva képességeket alkotnak. Utóbbiak a kulcsképessegeket jelentik (Hoopes et al. 2003).

#### **5.2.4. Az erőforrás-alapú elmélet és outsourcing**

Bár az erőforrás-alapú elmélet sok bírálatot kapott – pl. statikus a koncepció, miközben a cégeknek turbulens környezetben kell tevékenykedniük, a gyakorlatban nehézkes azonosítani a kritikus képességeket/erőforrásokat, az elemzés megfelelő szintje is problémákat jelenthet –, a fenntartható versenyelőnyök elemzésében az elmúlt évtizedben szinte kizárólagosan uralta a menedzsment szakirodalmat.<sup>66</sup> Emiatt az outsourcinggal kapcsolatos következményeit is célszerű áttekinteni.

---

<sup>66</sup> A statikus megközelítést orvosolja a dinamikus képességek koncepciója (Teece, Pisano és Shuen 1997). Eszerint a versenyelőnyök hosszú távú fenntartásához nem elegendő, ha a vállalatok releváns képességeket és erőforrásokat halmoznak fel. A verseny dinamikája megköveteli a jól időzített alkalmazkodási és változási képességek jelenlétét. A kompetenciákat folyamatosan karban kell tartani, hogy a szervezet reagálni tudjon a gyors technológiai változásokkal és bizonytalan jövőbeli helyzettel jellemezhető környezetben. A dinamikus képességek fontossága az innováció azon korlátaiban keresendő, amelyet úgy hívnak, hogy „core rigidity” (kulcs- /vagy alap-/ képességek) merevsége). Ez arra a tényre vonatkozik, hogy az emberek, struktúrák, menedzsment rendszerek és értékek, amelyek a cég képességeit képezik a tudás fejlesztésére és integrálására, tehetetlenséget is létrehozhatnak, és ez megakadályozza az innovációs rendszer adaptációs képességét. A dinamikus képességek révén a cégek újra tudják konfigurálni a szervezeti kapacitásaikat, alkalmazkodni tudnak a piaci és technológiai változásokhoz.

Nem az erőforrások és a képességek oldaláról, hanem az innovációs képességet hangsúlyozva Hamel (1998, 2007) lényegében hasonló következtetésekre jutott. A fenntartható versenyelőnyöket innovációk, köztük újszerű üzleti modellek és menedzsment-innovációk révén lehet elérni.

A vállalat erőforrás-alapú szemlélete hasonló stratégiai keretet kínál a kulcskompetenciák elemzésénél bemutatotthoz (Quinn 1994, 1999). A fenntartható versenyelőnyök szempontjából fontos, unikális képességek és/vagy erőforrások által támogatott tevékenységek a vállalat számára stratégiai fontosságúak, így az ezekre történő fókuszálás eredményeként a nem kritikus tevékenységek kihelyezhetők.

A gondolatmenet megfordítható. Érdemes-e azokra a tevékenységekre koncentrálni, amelyek nem lehetnek a fenntartható versenyelőny forrásai? Ha egy tevékenységet a vállalat nem tud költséghatékonyan végrehajtani, sem pedig nem járul hozzá a bevételekhez és a vevők számára teremtett értékhez, emellett nem támogatják unikális képességek és erőforrások sem, érdemes-e megtartani? Nem célszerűbb-e megkeresni a világ legjobb külső forrásait, olyan vállalkozásokat, amelyek esetében a vállalat szempontjából kevésbé fontos vagy marginális tevékenység unikális erőforrásokkal és kulcsképességekkel támogatott tevékenység? A kihelyező így külső forrásból jut hozzá a legjobb elérhető teljesítményhez és a legjobb elérhető kompetenciákhoz. Más kérdés, hogy a szolgáltatót a kihelyező általában nem tudja kisajátítani, így a kihelyezés révén nem jön létre fenntartható versenyelőny. Ha azonban a corbetti outsourcing kontinuumon a kapcsolat a stratégiai partnerség irányába mozdul el, a két vállalat kapcsolatából származhatnak versenyelőnyök, a kapcsolat során létrejövő, a kapcsolatban működő unikális erőforrások és/vagy képességek révén.

### **5.2.5. A vállalatközi kapcsolatokból származó versenyelőny**

A versenyelőnyök iparági strukturális erővel magyarázott elmélete, valamint a vállalat erőforrás-alapú szemlélete mellett az elmúlt időszakban megjelent egy harmadik megközelítés is, amely a beszállítói láncokban illetve stratégiai szövetségekben részt vevő vállalatok kapcsolatából származtatja a fenntartható versenyelőnyöket. Az elméletet a vállalatközi kapcsolatokból származó versenyelőnyök elméletének (relational view) nevezik (Dyer és Singh, 1998).

A partnerségekből származó speciális képességekre a nyolcvanas évek végén és a kilencvenes évek közepén kezdtek felfigyelni az elméleti menedzsmenttel foglalkozó teoretikusok. A korábbiakban már említett, a Toyota által forradalmi módon alkalmazott, magas kapcsolat-specifikus beruházásokkal operáló, mégis alacsony tranzakciós költségekkel működő beszállítói rendszer, illetve a kilencvenes évek elején elterjedő stratégiai szövetségek ösztönözték az elmélet megszületését. Kutatások mutattak rá arra, hogy termelékenységi

nyereségek mutathatók ki az értékláncban, ha a cserében részt vevő partnerek hajlandóak kapcsolat-specifikus beruházásokra, és erőforrásaik egyedi módon történő kombinálására (Dyer, 1996, Dyer és Singh, 1998). Azok a cégek, amelyek az erőforrásaikat kombinálják, versenyelőnyöket realizálhatnak azokkal a cégekkel szemben, akik ezt nem teszik. Az ebből származó értéket a kapcsolatból származó járadéknak nevezhetjük.<sup>67</sup>

A kapcsolatból származó járadék és versenyelőny forrásai négy kategóriába sorolhatók:

1. kapcsolat-specifikus eszközökbe történő befektetések,
2. fontos tapasztalatok cseréje, beleértve közös tanulást eredményező tudás cseréjét,
3. egymást kiegészítő, szűkös erőforrások vagy képességek kombinálása (tipikusan összetett funkcionális csatlakozási felületen keresztül, amely unikális új termékek, szolgáltatások, technológiák közös létrehozását segíti elő),
4. más, versenyző szövetségeknél alacsonyabb tranzakciós költségek, hatékonyabb irányítási mechanizmus révén.

A vállalatközi kapcsolatokból származó versenyelőnyöket részben hasonló mechanizmusok védik az utánzóktól, mint amit az erőforrás-alapú szemléletnél láttunk, részben pedig új elemekkel bővül a paletta:

- a versenyelőny forrásának félreértelmezhetősége, meg nem értése,
- a versenyelőnyt biztosító befektetés megismételhetetlensége, gazdaságtalansága, vagy időigényessége, „útfüggőség”),
- a partnerek által megvalósított, kölcsönösen összekapcsolódó eszközállomány kialakulásával járó befektetési politika (a kölcsönös előnyök kihasználása érdekében a partnerek közösen hajtanak végre befektetéseket, vagy az egyes partnerek célzott befektetéseket eszközölnek, amelyek csak a másik partner hasonlóan célzott befektetése esetén használhatók ki),
- a potenciális partnerek szükségessége: pl. egy új piacra belépő vállalat a szóba jöhető partnereket magához köti, így az új belépő már nem talál megfelelő, a saját tevékenységét kiegészítő képességekkel vagy erőforrásokkal rendelkező partnereket,

---

<sup>67</sup> Az eredeti megfogalmazás szerint: relational rent. Olyan profitlehetőség, amelyet a cserekapcsolatban részt vevők közösen generálnak, ám egyetlen cég se érhetné el izoláltan, csak a szövetségben részt vevő partnerek sajátos közreműködése révén jöhet létre.

- az erőforrások és képességek oszthatatlansága: a stratégiai szövetségben részt vevő partnerek egyike sem képes kisajátítani, mert ezek az erőforrások a partnerek együttes erőfeszítéseiből fejlődtek ki, éppen ezért oszthatatlanok,
- intézményi környezet: nem másolható az a szociálisan komplex intézményi környezet, amelyben formális és informális szabályok támogatják a partnerek kooperatív viselkedését (Dyer és Singh 1998).

Az outsourcing szempontjából a kérdés az, hogy egyedi, a vállalatra szabott szolgáltatásról van-e szó, avagy a szolgáltatás mások számára is igénybe vehető, „árucikk” jellegű? Az első esetben lehet stratégiai partnerségről beszélni, amely valóban jelentheti azt, hogy a nyújtott szolgáltatás, az elvégzett tevékenység jellegéből adódóan a két vállalat kapcsolatában fenntartható versenyelőny jön létre (Willcocks és Choi 1995, Lacity et al. 1995).<sup>68,69</sup>

A stratégiai partnerség egyik esete lehet az átalakító (transformational) tevékenység-kihelyezés (Linder 2004). A kihelyezés révén alapjaiban változik meg a kihelyező helyzete, új növekedési pályára kerül, gyors és látványos teljesítménynövekedés figyelhető meg.

A National Savings and Investments (nem valódi név) a brit kormány egyik ügynöksége. Szerepe az, hogy segítsen finanszírozni a kormányzat működését, egyéni ügyfeleknek, „kiskereskedelmi” formában értékesített értékpapír-befektetésekkel. Az ügynökség már a kilencvenes évek közepén is szenvedett attól, hogy a tevékenységet támogató technológiák körében nem történtek meg a szükséges színvonalú befektetések. A megoldást az jelentette, hogy az NS&I 1997-ben a Newport System-mel (nem valódi név) 635 millió font értékű tízéves futamidejű szerződést írt alá. Ennek keretében a Newport átvette az NS&I összes tevékenységét, technológiáját, tranzakció-feldolgozási rendszerét, beleértve négyezer közalkalmazottat. Az NS&I mindössze százhusz teljes munkaidejű alkalmazottat tartott meg, a stratégia, a marketing, a termékfejlesztés és a Newporttal történő kapcsolattartás irányítására.

A Newport teljesen új informatikai platformot épített fel egyetlen év leforgása alatt. Részt vett az új termékek bevezetésében, új folyamatokat alakított ki, telefonos ügyfélkapcsolat-szolgáltatást indított be, képezte az alkalmazottakat és működtette a régi rendszert mindaddig, amíg az átállási folyamat be nem fejeződött. Az elért eredmények impozánsak voltak:

- a befektetett érték növekedésével kapcsolatos elvárások rendre túlteljesültek,

---

<sup>68</sup> A stratégiai partnerség azonban gyakran csak a kihelyező ábrándja, és nem jelent mást, mint azt a szolgáltatóval szembeni elvárást, hogy a szolgáltató „prémium” szolgáltatást garantáljon az igénybe vevő számára, miközben az képtelen megfogalmazni a szolgáltatás minőségével szembeni elvárásait, illetve nem tudja megfelelően menedzselni a szolgáltatót. *”Az a fogalom, hogy stratégiai partner nem alkalmas az outsourcing szolgáltató és ügyfele kapcsolata jellemzésére, mert a profitérdekeltségben nem osztoznak.”* A szolgáltatónak az érdeke, hogy növelje profitját, ám ez a kihelyező szemszögéből költségnövekedés. Emiatt a szolgáltatók nem tekinthetők partnernek (Lacity és Hirschheim, 1993).

<sup>69</sup> Lásd Corbett (2004) outsourcing kontinuum modelljét is a 3.1.2. fejezetben!

- az alkalmazottak létszámát 50 százalékkal sikerült csökkenteni az önkéntes nyugdíjba vonulás és más területeken történő újraalkalmazás révén,
- nyolc új, fejlett termék bevezetése történt, ezek közül egy az iparágban is újdonságnak számított,
- 24/7 (heti hét napos huszonnégy órás) telefonos ügyfélszolgálatot sikerült bevezetni, hét termék telefonon is megvásárolhatóvá vált,
- 2002-ben a telefonos ügyfélszolgálat 1,7 millió hívást fogadott, a hívások 90 %-át 20 másodpercen belül ember válaszolta meg (nem pedig automata),
- az „izolacionalista”, közszolgáltatásokra jellemző szervezeti kultúra piacvezérelt kultúrává vált.

Az NS&I a Newport nélkül ezeket az eredményeket sohasem érthette volna el. (Linder 2004)

A stratégiai partnerség, fenntartható versenyelőnyöket biztosító outsourcing azonban inkább ritkaság, mint általános gyakorlat. Standardizált, bárki által hozzáférhető inputok nem lehetnek a fenntartható versenyelőny forrásai, mert ezek az összes, egymással versenyző cég számára elérhetőek vagy a megszerzésük költsége közel azonos az általuk létrehozott értékkel (Barney 1986, id.: Dyer-Singh 1998). Márpedig az outsourcing szolgáltatások nagyobb része – néhány speciális kivételtől eltekintve – standardizált, bárki által elérhető, emiatt a kihelyezések általában nem vezetnek versenyelőnyökhöz.<sup>70</sup>

### 5.2.6. Outsourcing a vállalati stratégiai döntések szemszögéből

A fenntartható versenyképességhez történő hozzájárulással kapcsolatos kérdőjelek ellenére az outsourcing stratégiai fontosságú kérdés. Az outsourcing alapjaiban határozza meg a vállalati tőkeallokáció területét, függetlenül attól, hogy mit tartunk a fenntartható versenyképesség forrásának. Az outsourcing során csökken a vertikális integráció mélysége, visszahúzódnak a vállalat határai. Az outsourcing következtében csökken a vállalat hatóköre, átalakul a szervezet, megváltozik az irányítás jellege. Mindezeket figyelembe véve a tevékenység-kihelyezést a vállalati stratégia szintjén kell kezelni.

Az egyes menedzsmentelméleti megközelítések alapján azonban az outsourcing stratégiai értéke eltérő. A menedzsmentelméletek szerint a tevékenységek kihelyezésével fenntartható versenyelőny többnyire nem jön létre, hacsak a szolgáltató és az igénybe vevő között nem jön létre stratégiai partnerség. Az elméletek fontosabb megállapításait a 7. táblázat foglalja össze.

---

<sup>70</sup> Az outsourcing szolgáltatók számára az esetek döntő többségében kedvezőbb, ha ugyanazt a standardizált szolgáltatást több különböző – akár egymással versenyző vállalatok számára kínálják (lásd a méret-, hatókör, és hozzáértés-gazdaságosság kérdéskörét.)

7. táblázat

**A fenntartható versenyelőny forrásainak elméletei valamint az outsourcinggal kapcsolatos megfontolások**

Dimenziók	Iparági strukturális szemlélet	Erőforrás-alapú megközelítés / kulcskompetenciák koncepciója	Vállalatközi kapcsolatokból származó versenyelőnyök
<b>A vizsgálat egysége</b>	Iparág	Vállalat	Egymással kapcsolatban lévő vállalatok, vállalati hálózatok
<b>A gazdasági profit forrásai</b>	Összejátszás Egyedi piaci pozíció elfoglalása, az azt támogató tevékenységi háló kialakításával	Szüksős fizikai erőforrások Emberi erőforrások Technológiai erőforrások Nem megfogható erőforrások	Kapcsolat-specifikus befektetések Vállalatok közötti tudásmegosztó eljárások Hatékony kormányzás / kapcsolatmenedzsment
<b>A profit megőrzésének mechanizmusai</b>	Iparági belépési korlátok Állami szabályozás (reguláció) Termelés-gazdaságosság/süllyedő költségek	Vállalatszintű (erőforrás)korlátok az imitátorok előtt Erőforrások szűkössége / tulajdonjogok kérdése Félreérthetőség „Útfüggés” „Elrettentő” nagyságú befektetés (természetes monopólium)	Hálózati belépési korlátok Félreérthetőség Útfüggőség, gazdaságtalanság Kölcsönösen összekapcsolt eszközállomány Partnerek szűkössége Erőforrások oszthatatlansága Intézményi környezet
<b>A járadékgeneráló folyamatok/erőforrások feletti kontroll</b>	Együttesen a versenytársakkal	Egyetlen vállalat	Együttesen az együttműködő partnerekkel
<b>Az outsourcing hatása a versenyképességre</b>	Az outsourcing a működési hatékonyságot növelő eljárások egyike. A kihelyezések, bárki által másolhatók nem járulnak hozzá az unikális piaci pozíció kialakításához, stratégiai konvergenciához vezethet.	Az outsourcing során – néhány kivételtől eltekintve – standardizált bárki által elérhető szolgáltatások, inputok beszerzése történik, így nem lehet forrása a vállalatközi kapcsolatokból származó versenyelőnynek. Az outsourcing az unikális erőforrások elvesztéséhez vezethet.	Az outsourcingból származhat fenntartható versenyelőny, amennyiben a szolgáltató és a kihelyező kapcsolata egyedi minőséget képvisel.
<b>Az outsourcing stratégiai értéke</b>	Az outsourcingra nem épülhet vállalati stratégia.	A vállalat a kulcskompetenciákra / unikális erőforrásokra koncentrál, a stratégiaiilag kevésbé fontos tevékenységeket kihelyezi, fókuszál. A marginális tevékenységekben az elérhető legjobb erőforrásokhoz jut.	Az outsourcing képezheti a vállalati stratégia alapját, amennyiben sikerül megtalálni az alkalmas partnert.

Forrás: Dyer és Singh, (1998) valamint saját elemzés

### **5.3. Az offshore outsourcing és a nemzetközi gazdasági kapcsolatok elméletei**

Az offshore outsourcing vállalati tevékenységek és vállalati támogató szolgáltatások külföldre telepítését jelenti, emiatt célszerű röviden áttekinteni az offshore outsourcingot a nemzetközi gazdasági kapcsolatok elméleteinek szemszögéből is.

A nemzetközi gazdasági kapcsolatoknak igen széles az irodalma, így jelen értekezés keretei között nem cél, hogy az áttekintés teljes körű legyen. A következőekben csak a legfontosabb, a hazai és a nemzetközi szakirodalomban kimerítően tárgyalt elméleteket tekintem át röviden, köztük a komparatív előnyök elméletét, az erre épülő Heckscher-Ohlin modellt, a függőségi elméletet, a nemzetközi termék-életciklus modellt, valamint az ún. OLI előnyök koncepcióját.

#### **5.3.1. A komparatív előnyök elmélete és a Heckscher-Ohlin modell**

A munkamegosztás kérdésénél már tárgyalt ricardói komparatív előnyök elmélete arra mutat rá, hogy lehetséges egy minden tevékenység/termék termelésében abszolút hátránnyal bíró (fejlődő) ország, illetve minden termék termelésében abszolút előnyökkel rendelkező (fejlett) ország között kölcsönösen előnyös nemzetközi kereskedelem. Ehhez azt kell megvizsgálni, hogy a két országban mely termékek termelésében mutatkozik komparatív előny, majd mindegyik országnak ezekre termékekre kell szakosodnia (Ricardo 1817).

A komparatív előnyöket Ricardo a természeti adottságok különbségeivel is magyarázta. Az offshoring ellenben inkább azokat az érveket erősíti, hogy a természeti adottságokban fennálló különbségek nem elégséges feltételei a gazdasági növekedés elősegítésének (Doh 2005). Emiatt az offshoring jelensége jobban magyarázható a komparatív előnyök továbbfejlesztését jelentő Heckscher-Ohlin modell alapján. A modellben a hangsúly átkerül a termelési tényezőkre, a nemzetközi munkamegosztást és szakosodást az egyes országok erőforrás-ellátottságának különbségei magyarázzák. A Heckscher-Ohlin elmélet lényege az, hogy a termékek (tevékenységek) tényezőigényessége és az adott ország más országokéhoz viszonyított relatív tényezőellátottsága alapján a viszonylag bőven rendelkezésre álló termelési tényező intenzívebb termék (tevékenység) előállítására célszerű szakosodni (Szántó 1995). Például azok az országok, amelyek munkaerőben gazdagabbak, a munkaerő-igényesebb termékeket/tevékenységeket relatíve olcsóbban tudják előállítani. Ezt figyelembe véve a munkaerő-igényes, specializált munkák telepíthetők haszonnal külföldre (pl.

összeszerelés), különösen, ha ehhez nem szükséges kvalifikált munkaerő. Az alacsony képzettségű, olcsó munkaerő kiaknázása a kihelyezett gyártás révén széles körben alkalmazott gyakorlat, a célpont nemcsak Ázsia, hanem Latin-Amerika, Kelet-Európa és a világ egyéb részei.

A vállalati támogató szolgáltatások magasabban kvalifikált munkaerőt igényelnek. A támogató tevékenységek kihelyezésekor a képzettség szintje kitüntetett tényező, a kiszervezők egyértelműen olyan helyszíneket keresnek, ahol jó minőségű oktatási intézmények nagy számban bocsátanak ki speciális (nyelvi, IT, mérnöki és egyéb) kompetenciákkal rendelkező munkavállalókat (Farrel 2006). A kritikus adottságok kombinációja, az alkalmazható szabad munkaerő mennyisége és képzettsége tehát kombináltan jelentkezik egy másik változékony faktorral, az oktatással, amely erőteljes indítékul szolgál a cégek számára, hogy megfontolják a termelés és a szolgáltató tevékenységek szétválasztását. A legjobb példa India, ahová elsősorban a magasabb képzettséget igénylő szolgáltatási feladatokat telepítették ki az elmúlt évtizedben, miközben a gyártás a nagytömegű, alacsony bérű betanított munkát kínáló országokba vándorolt (Doh 2005).

Az eredeti H-O modell nem veszi figyelembe a termelési tényezők minőségét, és nem számol az oktatás minőségének kérdésével. A munka, mint termelési tényező kvalifikáltság szerint nem homogén. Több csoportra bontását nem zárja ki a modell – sőt a Leontief paradoxon<sup>71</sup> egyenesen igényli is –, így a H-O modellel magyarázható az is, hogy olyan országok, amelyek nagy számban rendelkeznek kvalifikált munkaerővel, hogyan aknázhatják ki a nemzetközi munkamegosztásból származó előnyöket.

A Heckscher-Ohlin modell Samuelson nevéhez fűződő kiterjesztése jól magyarázza az offshore outsourcing során létrejövő „hot spot” jelenséget is. Az elmélet szerint, amennyiben egy ország a relatív tényezőellátottsága alapján szakosodik valamely termék előállítására, egyre intenzívebben igényli a relatíve bőségben rendelkezésre álló termelési tényezőt, így megnövekszik a keresletet a termelési tényező iránt. Eközben az importáló országban a kiszorított termék termelésének visszaesése csökkenti a relatíve szűkösen rendelkezésre álló

---

<sup>71</sup> A H-O elméletet az ötvenes években a Leontief kérdőjelezte meg. Az USA importját vizsgálva kiderült, hogy bár tőkében leggazdagabb ország, munkaerő-igényes terméket exportál, miközben importja tőkeigényes termékekből tevődik össze. A későbbi vizsgálat arra mutatott rá, hogy az USA kivitelében szereplő áruk közvetlen élőmunka tartalma valóban magas, de ez más minőségű, más képzettségű munka, mint a nagy népességű, fejletlen országokban kínált emberi erőforrás. Az USA és a fejlett országok emberi tőkéjében hatalmas mennyiségű absztrakt tőke koncentrálnódik, szemben a fejlődő gazdaságok minimális képzettségű munkakínálatával. A megfigyelés az offshoring szempontjából is rendkívül fontos, azt jelzi, hogy az erőforrások (pl. a munka) nem homogének (Gordon és Zimmermann 2006, Oroszi 2004).



termelési tényező iránti keresletet. Mivel a modell alapfeltevése szerint a termelési tényezők összkínálata mindkét országban adott nagyságú, emellett a piaci mechanizmus mindkét nemzetgazdaságban biztosítja a tényezők teljes kihasználtságát, így az egyik országban emelkedő kereslet a relatíve bőségesen rendelkezésre álló termelési tényező iránt emelni fogja a termelési tényező árát, míg a másik országban a relatíve szűkös termelési tényező iránt megnyilvánuló csökkenő kereslet csökkenteni fogja a tényező árát. A folyamat logikailag addig tart, amíg a szóban forgó termelési tényezők árai egyenlők nem lesznek a két országban. Azaz a szakosodás és a nemzetközi kereskedelem eredményeképp – anélkül, hogy a termelési tényezők nemzetközi áramlása is megtörténne – a tényezők ára (illetve költségzínvonala) kiegyenlítődik. Ezt nevezik Heckscher-Ohlin-Samuelson tételnek (Szentés 1995). Hasonló jelenség figyelhető meg egyes offshore helyszíneken. Az emelkedő kereslet hatására gyorsan emelkednek a bérek, erős fluktuáció indul meg, a kvalifikált munkaerő szűkössé válik. A kihelyezők így újabb és újabb offshore helyszíneket keresnek (Farrel 2006).

### **5.3.2. A függőségi elmélet**

A függőségi elmélet az 50-es és a 60-as években fejlődött ki. Az elmélet elutasítja azt a feltevést, hogy a fejlett és fejlődő országok növekedési mintája konvergál. Azok a korlátok, amelyek gátolják a tőke és a technológia áramlását akadályozzák a konvergenciát is. A függőségi elmélet képviselői szerint az iparosodott államok fejlődése a fejlődő országok költségén történik, amelyek áldozatai a globális erőknek, a multinacionális vállalatoknak és a nemzetközi fejlesztési intézményeknek. Az elmélet legismertebb állítása a Singer-Prebisch tétel. Eszerint az elsősorban primer termékeket (feldolgozóipari nyersanyagokat és mezőgazdasági termékeket) előállító és exportáló országok az idő múlásával cserearányromlást szenvednek el a fejlett, magas feldolgozottságú gyáripari javakat előállító országokkal szemben. A növekvő kiszolgáltatottság és a függés elkerülésére a fejlődő országoknak importhelyettesítő iparfejlesztést kell folytatniuk, és a külkereskedelem korlátozásával (pl. vámokkal) kell védeniük a hazai ipart (Szentés 1995).

A világ nagyobb részén elutasították a függőségi elméletet és a kapcsolódó importhelyettesítő iparfejlesztési modellt, mivel a megfigyelések és a kutatások azt mutatták, hogy a közvetlen külföldi tőkebefektetések egy ország növekedése szempontjából legalább olyan fontosak, mint a hazai befektetések. A külföldi, multinacionális vállalatok fejlett technológiát telepítenek le, hozzájárulva a konvergenciához. Erre az egyik legjobb példa India, ahol a privatizáció, a dereguláció, a nemzetközi áru és tőke mozgások előtt álló korlátok

felszámolásával jelentős gazdasági fejlődést lehetett elérni (Clott 2004). A külföldi vállalatok megjelenése nem teszi automatikusan tönkre a hazai ipart és nem lehetetleníti el a hazai vállalatokat, hanem az adaptív, fejlődőképes cégek előtt újabb lehetőségek és piacok nyílnak meg. A hazai piacra termelő, hazai érdekeltségű kisvállalatok akár maguk is nemzetközi szereplőkké válhatnak, lásd az indiai offshore outsourcing szolgáltatók felemelkedését a 70-es évektől napjainkig (Henley 2006).

Az offshoring terjedésével azonban újra megjelentek a függőségi elmélet által megfogalmazott aggodalmak. Az offshoring miatt a fogadó országok a fejlett államok tőkéjétől és erőforrásaitól válnak függővé. A fejlődő államok sebezhetőek a multinacionális vállalatok jelenléte miatt, mert amennyiben a költségelőnyök nem állnak már fenn az adott országban, tevékenységüket rövid idő alatt áttelepítik az egyik országból a másikba.<sup>72</sup> Mivel nagy multinacionális konglomerátumok jelentősen képesek befolyásolni a fejlődő országok GDP-jét, devizabevételeit és munkaerőpiacát, az esetleges továbbállásukból származó kiesések aránytalanul megterhelik a fejlődő ország gazdaságát.

Ugyanakkor az offshoringgal a konvergencia is megindult. A multinacionális vállalatok megjelenésével a fejlődő országokban beindult a bérek felzárkózása, a fejlett és fejlődő országok bérszínvonala közti olló lassan zárulni kezdett. Jellemző példa Írország, ahol másfél-két évtizede a bérek az EU-ban jellemző bérek töredékei voltak, de napjainkra már olyannyira megemelkedtek, hogy számos cég a call center-eit és back-office tevékenységét máshová költözteti (Doh 2005). Ugyanez a folyamat látható India esetében is. Egy évtizede az indiai bérek az USA átlagbérek egyhatodát tették ki, ám az utóbbi időben gyors konvergencia figyelhető meg, ami az újabb befektetések átgondolására készíti a multikat (Fish és Seydel 2006).

A függőségi elmélet alapvető üzenetével szemben a tevékenységek offshoringja az elmúlt években kevésbé a fejlődő országokban okozott problémát, hanem inkább azokban a fejlett országokban, amelyekben tömegesen szűntek meg munkahelyek (erről részletesebben lásd a 3.1.4.-es fejezetet!). A függőségi elmélet alapján tehát nem magyarázható jól az offshoring. Tény, hogy jelentkeznek negatív hatások, de ezek költségei nem egyoldalúan oszlanak meg a kihelyező és a befogadó ország között. A tapasztalatok azt mutatják, hogy a fogadó (fejlődő)

---

<sup>72</sup> Magyarországon az alternatív közgazdasági irányzat a „karvalytőke” megnevezést alkalmazza a jelenség leírására.

országokban jelentős pozitív hatások jelentkeznek, míg a kihelyező (fejlett) országok negatív hatásokkal is szembesülnek.

### **5.3.3. A termék-életciklus elmélet**

A Vernon (1966, id. Szentes 1995, Gál és Simai 2000) nevéhez fűződő nemzetközi termék-életciklus modell szerint a tőkeintenzív és technológiailag magas színvonalú innovációkat a fejlett országokban fejlesztik a hazai piac számára. Ezt követően a termelés több fázison keresztül más fejlett országokba települ, majd idővel, a technológia elterjedésével és általánossá válásával a legolcsóbb munkaerőt kínáló fejlődő országok válnak a multinacionális vállalatok platformjává, ahonnan a terméket visszaexportálják. Vernon eredeti modelljét kiegészítve Johanson és Valne (1977) fogalmazta meg a szekvenciális internacionalizáció (egymást követő lépéseken keresztül történő nemzetközivé válás) modelljét. Az szekvenciális nemzetközivé válás akvizíciók, integrációk és az idegen piacok kiaknázásával történik.

Újabban a nemzetközi termék-életciklus modellt is megkérdőjelezzik. Több sikeres vállalat nem követte a szekvenciális nemzetközivé válás folyamatát, hanem gyakran egyenlőtlenül vagy gyorsított folyamatként hajtották végre az internacionalizációt. Vernon a külföldi exportot katalizáló keresleti viszonyokat hangsúlyozta, kiemelve, hogy ezután következik a „commodization” (a közönséges árucikké válás), amely ösztönzi a külföldi tőkebefektetéseket. Azonban sok termék és szolgáltatás végső előállításának inputjai elválaszthatóak a köztes inputoktól, már a nemzetközivé válás korai szakaszában is. Ilyen pl. a filmgyártás, a programozás, a back-office tevékenységek, a call center funkciók, a szoftveres, a jogi és könyvelési szolgáltatások. Ezeknek a szolgáltatásoknak a helyi kereslete nem, vagy kevésbé fontos, míg a specifikus országfaktorok – megfelelő munkaerő és infrastruktúra jelenléte – arányosan sokkal fontosabb. Levy (2005) megjegyzi, hogy a modern telekommunikációs technikák és a munkavégzési mobilitás lehetővé teszi a gyorsított nemzetközivé válást, amely nincs összhangban sem a termék-életciklussal, sem a szekvenciális internacionalizáció perspektívájával. Egyes cégek „globálisként születnek”, így a szekvenciális nemzetközivé válás modellje elavult.

Hasonlóképpen elavult Porter (1990) nézete arról, hogy a hazai piac kereslete szükséges feltétele a nemzetközileg versenyképes iparágak megszületésének. Ez az állítás

anakronisztikus abban a környezetben ahol új iparágak fejlődtek ki olyan régiókban, ahol a nagyon kicsi a hazai piac kereslete e cégek outputjai iránt (Doh 2005).

Az offshoring lehetővé teszi, hogy a korábban a szűkös hazai piacon tevékenykedő cégek az adott szolgáltatás piacán nemzetközi tényezőkké váljanak, erre a legjobb példát az indiai offshoring szolgáltatók jelentik (Henley 2006).

#### 5.3.4. Az OLI modell

A nemzetközi expanzió utolsó vizsgált modellje az OLI (ownership, location, internalization, tulajdonlás, helyszín, internalizálás) modellje (Dunning 1988, Brouthers et al. 1999; Zhao és Decker 2004). Az OLI modell azt állítja, hogy a piacra lépés módjával kapcsolatos döntéseket három, a vállalatok által érzékelt előny határozza meg:

- a) *tulajdonlási előnyök*, azaz olyan specifikus előnyök, amelyek a tevékenység feletti ellenőrzéssel, olyan költségekkel, hasznokkal és kockázatokkal kapcsolatosak, amelyek a cégen belüli és a független szereplők közötti tranzakciók során jelentkeznek,
- b) *internalizálási előnyök*, amelyek a tranzakciós és a koordinációs költségek csökkenéséből származnak, ha az országhatáron átnyúló tevékenység a vállalati szervezeten belül marad,
- c) *helyszínnel kapcsolatos előnyök*, amelyek abból fakadnak, hogy a különböző helyszínek a vállalati költségekre és bevételekre hatást gyakorló erőforrásokkal, intézményekkel és szabályzókkal jellemezhetők.

Noha ezek az előnyök sok tekintetben visszaköszönnek a menedzsmentelméletekből is (lásd pl. a tranzakciós költségek közgazdaságtanát!), és nem is teljesen koherens rendszert alkotnak,<sup>73</sup> a mondanivaló világos: ha ezek az előnyök fennállnak, akkor a multinacionális cégek tőkebefektetést valósítanak meg, piacra lépnek egy adott országban, illetve tevékenységüket kiterjesztik egy adott országra.

Az OLI előnyök koncepciója sem mindenben magyarázza az offshore outsourcingot. A helyszín valóban fontos tényezője a piackereső, erőforrás-kereső, és költségminimalizáló stratégiának, nyilvánvaló motivációt jelent az offshoring során. Azonban a tulajdonlás és az

---

<sup>73</sup> Brouthers et al. (1999) valamint Maskell et al. (2007) ezt úgy fogalmazzák meg, hogy az OLI keret eklektikus.

internalizáció kevésbé evidens, ugyanis az offshore outsourcing során éppen ennek az ellenkezője történik. A tevékenység külső szolgáltatóhoz helyezésével erodálódhatnak az internalizációból és tulajdonlásból származó előnyök, különösen abban az esetben, ha a kiszervezett tevékenység nem saját tulajdonú egységben (captive center-ben) folyik. A cégeknek újra meg kell vizsgálniuk, hogy a termelésük melyik aspektusának kell földrajzilag és koncepcionálisan is az alap- (kulcs-) tevékenységekhez közel megvalósulnia (lásd az erőforrás-alapú versenyelőnyök elméletét!). Ugyanakkor egyes vállalatok éppen az offshore outsourcing révén érnek el OLI-típusú eredményeket: specializált szakértelmük révén menedzselnek mások által összeegyeztethetetlen tevékenységeket földrajzi, ágazati, és funkcionális határokon keresztül (Doh 2005). Emellett az is vizsgálat tárgya, hogy vajon az összes költség (termelési és tranzakciós költségek összege) saját tulajdonú leányvállalat esetén alacsonyabb, vagy létezhetnek olyan előnyök, amelyek a külföldre telepített termelés esetében is a független szakosodott szolgáltató mellett szólnak.

## 6. Az outsourcing értéke

A témában megjelent publikációk körében az outsourcing gyakorlati értékének, előnyeinek és hátrányainak vizsgálata kiemelt szerepű. A kiszervezések értékelése többnyire az outsourcinggal kapcsolatos indítékok és kockázatok, esetleg (stratégiai) hasznok, és költségek címszó alatt szerepel (lásd pl. Maskell et al. 2007, Brown és Wilson 2005, Corbett 2004, Quélin és Duhamel 2003, Earl 1996 stb.). Ezek az elemzések igen hasznosak, amennyiben meg akarjuk érteni az outsourcing közvetlen hajtóerőit és mikrogazdaságtanát. A legtöbb ilyen jellegű áttekintés azonban összemosza a stratégiai és az operatív kérdéseket, a pénzügyi és nem pénzügyi jellegű hasznokat, emellett nem foglalkozik azzal sem, hogy az egyes tényezők mennyiben illeszkednek a közgazdasági és menedzsmentelméletek magyarázataihoz. Az alábbi összefoglalás e hiányosságok megszüntetésére is törekszik.

### 6.1. A tevékenység-kihelyezésből származó potenciális előnyök

Nyilvánvaló, hogy a tevékenység-kihelyezés közgazdasági értelemben akkor racionális, ha valamiféle értéket teremt, amin a kihelyező és a szolgáltató megosztozhat (Bögel 2002). Dittrich és Braun (2004) szerint az outsourcing minden potenciális előnye – beleértve a stratégiai fókuszálást is – pénzügyi hatásaival mérhető. Ez a vélemény megerősíti a kiszervezések gyakorlati szakirodalmában széles körben elterjedt nézetet, miszerint a vállalatok elsősorban gazdaságossági, költségmegtakarítási szempontok alapján mérlegelik az outsourcingot. A költségelőnyök hangsúlyozása azonban egyoldalúvá teszi az outsourcing értékeinek elemzését. Így a potenciális előnyök első csoportjába a költségcsökkentés és más pénzügyi megtakarítások (illetve ezek forrásai) kerülnek, míg a második csoportba az egyéb – köztük a stratégiai jellegű – hozadékok sorolhatók.

#### 6.1.1. Az outsourcing révén elérhető pénzügyi megtakarítások

Az outsourcing kapcsán szinte minden szerző és gyakorlati szakember a költségek csökkenését emeli ki, mint a legfontosabb hasznot (a teljesség igénye nélkül: Nayak et al. 2007, Tadelis 2007, Mahnke et al. 2005, Brown és Wilson 2005, Dominguez 2005, Maskell et al. 2005, Clott 2004, Corbett 2004, stb.).

Alaposabban áttekintve a költségcsökkenés és más pénzügyi jellegű megtakarítások forrásai az alábbiak lehetnek:

- méretgazdaságosság,
- hatókör-gazdaságosság,
- üzleti folyamatok standardizálásából származó előnyök (folyamatgazdaságosság),
- fix költségek átalakítása változó költségekké,
- globális beszerzés, kihelyezés költségelőnyöket biztosító helyszínekre,
- befektetési ráfordítások mérséklődése, cash flow és likviditás javulása,
- a tőkelekötés csökkentése,
- költség-átláthatóság, kontrollálhatóság.

### ***Méretgazdaságosság***

Különösen az üzleti folyamatok outsourcingja területén lehet elérni méretgazdaságosságból származó megtakarításokat, ugyanis a szolgáltató standardizált szolgáltatásokat nyújthat egyidejűleg több ügyfél számára. Például a csekkek és bankutalványok feldolgozáshoz fix infrastruktúrára van szükség, beleértve a menedzsmentet, a szükséges ingatlant, a technológiát, és egy esetleges adatvesztés miatti, a helyreállításhoz szükséges berendezéseket. A szolgáltatás bővítésével egyáltalán nem, vagy csak kevéssé szükséges a menedzsment bővítése, a növekvő tranzakciós volumen során növekvő feldolgozási igény valószínűleg nem igényli az ingatlan alapterületének arányos növekedését, valószínűleg nem kell proporcionálisan bővülő informatikai igényekkel sem számolni. Emiatt a tranzakció egységére eső költség csökkenni fog (Martinsons 1993, Benn és Percy 2002).

Más vélemények szerint a méretgazdaságosság egyre kevésbé fontos tényező. A szolgáltatók gyakran nem rendelkeznek semmiféle méretgazdaságosságból eredő költségelőnyvel ügyfeleikhez képest. A technológiai fejlődés gyorsan csökkenti a hatékony méretet, szinte bármekkora tranzakciós volumen mellett is kedvező egységköltségek érhetők el, ehhez nem kell kihelyezni az üzleti folyamatokat. Ha mégis méretgazdaságosság érhető el a volumen növelésével, akkor megosztott szolgáltató központok is kiszolgálhatják az érintett vállalkozásokat (Lacity-Hirschheim 1993, Alexander és Young 1996b).

### ***Hatókör-gazdaságosság***

A hatókör-gazdaságosság egyik formája az egyesítési (kötegelési, batch) hatás. A kötegelési hatás akkor lép fel, ha kombináltan kerül kihelyezésre több, egymáshoz szorosan kapcsolódó vállalati folyamat, és ezáltal költségmegtakarítás, illetve termelékenység- vagy minőségjavulás érhető el, ahhoz a szituációhoz képest, amikor csak valamilyen izolált vállalati tevékenység kerül kihelyezésre.

A különböző részfolyamatok és funkciók együttes kihelyezése lehetővé teszi, hogy a szolgáltató minimalizálja a megbízó és a szolgáltató közötti csatolófelületeken fellépő hibalehetőségeket. A szolgáltató számára az az ideális, ha több funkciót vesz át, mert ekkor tudja igazán jól kihasználni hozzáértését a folyamatok átszervezésével, ebben az esetben van annyi mozgástere, hogy megtalálja az összekapcsolódó folyamatok áramvonalasításának lehetőségét (Dittrich és Braun 2004).

### ***Standardizálásból származó költségelőnyök (folyamatgazdaságosság)***

A méret- és hatókör-gazdaságossággal szorosan összefügg a specializációból eredő hatékonyságnövekedés. A specializált szolgáltató hozzáférést biztosít iparági-, folyamat- vagy technológiai specialistákhoz, tehát olyan tudáshoz, amellyel ügyfelei általában nem rendelkeznek. A szolgáltató eleve rendelkezhet már, vagy felépítheti a folyamattípusnak leginkább megfelelő szervezetet, megkeresheti a folyamat legjobb végrehajtási lehetőségét. Mivel a megbízóval összehasonlítva a folyamat specialistája, szervezeti kultúrája is folyamatorientáltabb (pl. tevékenységéhez illeszkedő bérezési és karriermodelleket kínálhat), ez is alacsonyabb költségszintet eredményezhet (Dittrich-Braun 2004, Benn-Pearcy 2002).

### ***A fix költségek változó költségekké válhatnak***

Csak részben igaz, hogy az outsourcing révén a költségek változóvá válnak. Ehhez a megvalósult tranzakciók száma alapján mérhető és árazható tevékenység kihelyezésére van szükség. A tisztán tranzakciószám-alapú szerződések ritkák, mert a szolgáltatók számára komoly kockázatot hordoznak. Ha a tranzakciók száma lecsökken, könnyen elképzelhető, hogy a fix költségeket is hordozó tevékenység végrehajtása veszteségessé válik a szolgáltató számára. Nyilván ugyanez igaz a másik oldalon: ha a kihelyező saját maga kívánja a tevékenységet végrehajtani, akkor neki is számolnia kell a fix költségekkel. A kérdés tehát az, hogy ki viselje a pénzügyi kockázatot? Fix díjazás esetén a kockázat lényegében a kihelyezőnél marad, míg a teljes egészében tranzakciószám-alapú díjazásnál a kockázatot a szolgáltató viseli. A két árazás kombinálásánál a kockázat megosztásáról beszélhetünk (Brown és Wilson 2005, Corbett 2004, Dittrich és Braun 2002).

### ***Globális beszerzés, kihelyezés költségelőnyöket biztosító helyszínekre***

Egyes tapasztalatok azt mutatják, hogy a feladat elvégzésének költségét igazán az offshore helyszínekre történő kiszervezés képes csökkenteni.<sup>74</sup> Az elmúlt években végbement technológiai fejlődés lehetővé teszi, hogy a globális outsourcing szolgáltató

---

<sup>74</sup> Najah Naffah-al, az EDS EMEA regionális igazgatójával készített interjú (Piac és Profit 2004. április).



minőségcsökkenés veszélye nélkül oda telepítse a tevékenységet, ahol a szakképzett munkaerő relatíve olcsón rendelkezésre áll.

### ***Beruházási ráfordítások mérséklődése, cash flow és likviditás javulása***

A havi díjat fizető ügyfélvállalatok úgy tarthatnak lépést a technológiai változásokkal, hogy nem kell előre megfinanszírozniuk az ehhez szükséges beruházásokat. Ez többek között azt is jelenti, hogy nem kell megterhelniük tartós befektetésekkel mérlegüket, mégis fejlett technológiához juthatnak. Ugyanígy nem szükséges külső finanszírozást bevonni, új hiteleket felvenni. Az IT outsourcing területén előfordul, hogy a szolgáltató megvásárolja a kihelyező eszközeit is, így az szabad pénzeszközökhöz jut<sup>75</sup> (Nayak et al. 2007, Brown és Wilson 2005, Dominguez 2005, Benn-Pearcy 2002, Bögel 2002).

### ***A tőkelekötés csökkentése***

Az outsourcing révén elkerülhetőek az alaptevékenységet közvetlenül nem támogató tevékenységekbe történő befektetések. A tevékenységek kiszervezésével a végrehajtásuk érdekében szükséges befektetéseket a szolgáltató hajtja végre, a vállalat ezzel tőkelekötést takaríthat meg,<sup>76</sup> ez javíthatja a vállalat egyes mutatóit (lásd az EVA-ról írottakat a 4.4. fejezetben!) (Nayak et al. 2007, Brown és Wilson 2005, Dominguez 2005, Corbett 2004).

### ***Költségátláthatóság, kontrollálhatóság***

Az outsourcing egyik igen fontos előnye, hogy általa a kihelyező szervezet számára világossá válnak a költségbefolyásoló tényezők (cost-drivers). A jól elkészített outsourcing szerződések a szolgáltatási díjat igénybevételi mérőszámokhoz, teljesítményszintekhez köthetik, így a költségek jobban tervezhetők, jobban kontrollálhatók (Bögel 2002). A vállalaton belüli felhasználók számára az outsourcing során derül ki, hogy a szolgáltatás egyáltalán nincs ingyen. Amint az alapszolgáltatáson túl az „extráért” fizetni kell, a belső igénybe vevők kétszer is meggondolják, hogy valóban csak indokolt esetben vegyék igénybe a szolgáltatást.<sup>77</sup>

---

<sup>75</sup> Lásd az esettanulmányok között a BKV outsourcingját!

<sup>76</sup> A szolgáltatáért fizetett díj költségként jelentkezik.

<sup>77</sup> A szituáció nagyon hasonló a közgazdaságtan által is tárgyalt közjavak problémájához. A közjavak fogyasztását pazarlás jellemzi, ugyanis az igénybe vevő nem közvetlenül a használat arányában, hanem áttételesen a befizetett adóján keresztül fizet értük. A közjószág „ingyenessége” arra ösztönöz, hogy akkor is fogyasszák, ha nem áll mögötte tényleges igény.

### **6.1.2. Az outsourcing nem pénzügyi hozadécai**

Az outsourcing számos, nem közvetlenül pénzügyi megtakarításként jelentkező hozadékkal is kecsegtet. Ezek közül az alábbiak emelhetők ki:

- alaptevékenységekre fókuszálás,
- hozzáférés szakértelemhez, a folyamatok minőségének javulása,
- rugalmasság és skálázhatóság,
- pozitív hatás az innovációkra,
- a technológiai és piaci kockázatok megosztása,
- radikális változásmenedzsment, a szolgáltató végrehajtja (megszilárdítja) az üzleti folyamat újraszervezését.

#### ***Alaptevékenységekre való fókuszálás***

Az elmúlt két évtizedben a vállalatok egyre inkább a jövőbeni sikereket biztosító területekre kívánják koncentrálni korlátozott erőforrásaikat. E területek az alaptevékenységek, a stratégiai pozíciót támogató tevékenységek. Az ezeket támogató képességek a kulcskompetenciák, végrehajtásukhoz optimális esetben VRIO erőforrásokkal rendelkezik a vállalat (Nayak et al. 2007, Tadelis 2007, Mahnke 2006, Brown és Wilson 2005, Power et al. 2005, Dominguez 2005, Maskell et al. 2005, Clott 2004, Corbett 2004, Martinsons 1993, Quinn és Hilmer 1994, Alexander-Young 1996b). A támogató tevékenységekre, különösen, ha azok nem stratégiai fontosságúak – ahogy a 80-as évek végén az IT-ről is nyilvánvalóvá vált<sup>78</sup> – a cégek egyre kevésbé szánnak erőforrásokat.

#### ***Hozzáférés szakértelemhez, a folyamatok minőségének javulása***

Az outsourcing szolgáltató szemszögéből az átvett feladat vagy funkció alaptevékenység. Ide koncentrálja befektetéseit, ezen a területen a legnagyobb a szakértelme. A kihelyező vállalatok általában nem rendelkeznek olyan mélységű tudással és hozzáértéssel, mint az erre a területre specializált szolgáltatók. A legnagyobbak az egész világra kiterjedő tevékenységet folytatnak, szisztematikusan fejlesztik hozzáértéseiket. A szakosodott szolgáltatók jobb minőségű, az adott folyamatra szakosodott humán erőforrásokkal rendelkeznek.<sup>79</sup> Mindezek

---

<sup>78</sup> Lásd a Continental Bank példáját (Huber, 1995)!

<sup>79</sup> A 90-es években vállalatok és kormányzati intézmények egész sora figyelt fel arra, hogy nem áll rendelkezésre elegendő számú tapasztalt informatikus. Különösen nem abban az esetben, ha az informatika a vállalat számára csak kiegészítő tevékenység, vagy olyan rendszerekhez keresnek munkaerőt, amely évtizedek óta stabilan működik ugyan, de az oktatás ezekre a platformokra már nem képez szakembereket (pl. nagyszámítógépes környezet) (Benn és Percy 2002). A tapasztalt informatikusok megfizethetetlenek, míg a húsz éve ugyanazokon

lehetővé teszik, hogy a kihelyezett folyamatot magasabb minőségben lássák el (Nayak et al. 2007, Brown és Wilson 2005, Dominguez 2005, Clott 2004, Corbett 2004, Kakabadse-Kakabadse 2002, Quinn, 1999, Martinsons 1993, Quinn és Hilmer, 1994).

### ***Rugalmasság és skálázhatóság***

Számos kihelyező vállalat szeretne rugalmas, a piaci igényekhez igazodó skálázható szolgáltatáshoz jutni. Egyes esetekben kedvező lehet, ha a szolgáltatót (vagy szolgáltatókat) a terhelés, az igények függvényében lehet „ki” illetve „bekapcsolni”. A különösebb szakértelmet nem igénylő tranzakció-alapú szolgáltatások esetén ez a megoldás ideális lehet. A nagyobb szolgáltatók nagy számban alkalmaznak részmunkaidős, vagy szerződött munkaerőt – más kérdés, hogy a vállalat is megteheti ugyanezt. Releváns lehetőség az is, ha csak a terhelésekhez igazodó rugalmas munkaerő biztosítására kötnek szerződést a felek (Mahnke 2006; Brown és Wilson 2005; Martinsons 1993, Dittrich és Braun 2004).

### ***Az innovációkra gyakorolt pozitív hatás***

Az előzőekben tárgyalt szakértelem kérdéséhez szorosan kapcsolódik a vállalatok innovációs képessége és tevékenysége. Quinn (1999) szerint sok vállalkozás azért helyez ki tevékenységeket, hogy gazdagabb innovációt támogató hozzáértésekhez jusson. Számos iparág tanulmányozása kimutatta, hogy az innovációk kétharmada az ügyfelet a szállítóval összekötő felületeken (customer-supplier interface) jön létre.

*„Kifinomult outsourcing, valamint az új elektronikus kommunikációs eszközök, modellező illetve monitoring technikák révén a vállalatok az innovációik ciklusidejét akár 60-90 százalékkal is csökkenteni tudják, ugyanilyen mértékben mérsékelve a befektetéseket és a kockázatokat, hasonló nagyságrendben növelve innovációik értékét.” (Quinn 1999, 17. o.)*

Egyre több vállalkozás teszi láthatóvá saját folyamatait, valamint adja át termékmodelljeit a kiválasztott potenciális szállítók számára, hogy azok ezen a bázison szabadon innováljanak saját igényeik szerint. A szállítók részt vesznek a költséges végső fejlesztési fázisokban, az engedélyeztetési eljárásokban, a tömeggyártás megszervezésében, valamint a széles körű terjesztésben is (Quinn 1999). Az innováció és az outsourcing azonban nem biztos, hogy összefér, erről bővebben az outsourcing kockázatai körében lesz szó.

---

a rendszereken dolgozó munkatársak lassan nyugdíjba vonulnak, az utánpótlás nem biztosított. Az offshore outsourcing okai között is megemlítik ugyanezt a problémát (Robinson-Kalakota 2004).

### ***Technológiai és piaci kockázatok megosztása***

Az outsourcing során a beszállítói együttműködésekhez és szövetségekhez hasonló előnyökre is számítani lehet, de természetesen ezek realizálódása attól is függ, hogy milyen jellegű a tevékenység-kihelyezés. Az EDS-EAMA tapasztalatai szerint a kihelyezők gyakran azért lépnek be egy outsourcing kapcsolatba, mert az érintett vállalati folyamatot nem tudják megfelelő színvonalon irányítani (elégtelen válaszolási idők, elérhetőség, adatbiztonság stb.). Mivel egyes folyamatok tapasztalt külső szolgáltatók révén lényegesen biztonságosabban végrehajthatók, az outsourcing releváns megoldásnak tűnik a kockázat mérséklésére (Dittrich-Braun 2004). A kockázattranszfer gyakran nyereségmegosztással is jár (risk/gain share). Ebben az esetben a szerződésnek tartalmaznia kell a szolgáltatónak a vállalati teljesítményhez való hozzájárulását mutató egzakt mérőszámokat (Brown és Wilson 2005, Benn és Percy 2002). A befektetések szinte minden esetben kockázatosak (piaci, verseny, szabályozási, pénzügyi és technológiai kockázatok). Mivel az outsourcing szolgáltatók az ügyfelek igényei érdekében hajtanak végre beruházásokat, így csökkentik a kihelyező vállalat kockázatát (Brown és Wilson 2005).

### ***Radikális változásmenedzsment, a szolgáltató végrehajtja (megszilárdítja) az üzleti folyamat újratervezését***

Az outsourcing voltaképpen üzleti folyamat újratervezésnek (BPR) is felfogható egy külső szolgáltató közreműködése révén. A BPR-t a vállalat saját maga is végrehajthatja, ám a tapasztalatok azt mutatják, hogy sok vállalat önállóan nem képes hatékonyságjavulást elérni, vagy nem képes megszilárdítani az átszervezés eredményeit. A hatékonysági programok bevezetése akadozhat, nem a kívánt eredménnyel járhat, esetleg a szervezet tehetetlensége miatt gyorsan visszaáll az eredeti állapot, amint a menedzsment kitüntetett figyelmé már nem irányul az átszervezett egységre. Az outsourcing azonban kiváltja a vállalat saját BPR erőfeszítéseit (Brown és Wilson 2005, Heywood 2001).

## **6.2. Az outsourcing potenciális kockázatai**

Az outsourcingnak több árnyoldala van. A nem megfelelő szerződés megkötésétől kezdve az outsourcing költségeinek alábecsléséig számos teoretikus és valóságos buktatóval szembesülhetnek a kihelyező vállalatok. A potenciálisan jelentkező főbb problémák az alábbiak:

- nem megfelelő tevékenységet helyeznek ki, kritikus tudás elvesztése,
- nem megfelelő partner kiválasztása,
- rossz szerződés, a szerződéssel kapcsolatos tranzakciós költségek figyelmen kívül hagyása,
- a szállító opportunizmusa, fogságba esés (lock in), a stratégiai rugalmasság elvesztése
- romló morál és termelékenység, szakszervezetek negatív reakciói, kulcsemberek elvesztése,
- a szervezeti kultúra pusztulása, rugalmasság elvesztése a robusztusság gyengülése,
- innovációs képesség elvesztése.

### ***Nem megfelelő tevékenységet helyeznek ki, kritikus tudás elvesztése***

A kihelyezést megelőzően vizsgálni kell, hogy a kihelyezés nem vezet-e a versenyképesség forrását jelentő tevékenység elvesztéséhez. Jellemző példa a kilencvenes évek eleje, amikor az amerikai nagyvállalatok szinte versenyszerűen, egymást másolva hajtották végre az IT kihelyezéseket, anélkül, hogy meggyőződtek volna arról, hogy valóban az outsourcing a legjobb megoldás a működési hatékonyság kikényszerítésére, illetve az outsourcing nem jelenti-e azt, hogy a vállalkozások stratégiai sebezhetősége nő. (Shi 2007, Beaumont 2006, Corbett 2004, Lacity és Hirscheim 1993, Barthélemy 2003).

A gyártási tevékenységek kihelyezésénél nemcsak teoretikusan, hanem a gyakorlatban is előfordult, hogy a kihelyező kritikus képességeket veszített el (lásd a GE és a Schwinn esetét!) Amennyiben a vállalati versenyelőny kereszt-funkcionális tudásként, illetve képességként azonosítható, amely nem rendelhető hozzá egyetlen részleghez vagy tevékenységhez sem, a folyamat kihelyezésével a vállalat azt kockáztatja, hogy elveszíti az alapvető hozzáértéseit. Ha a kihelyező vállalat a szerződésben nem gondoskodik arról, hogy a kihelyezett emberek tudása továbbra is a rendelkezésre álljon, akkor, amikor arra szüksége van, a veszély valóban reális (Quinn és Hilmer 1994).<sup>80</sup>

### ***Nem megfelelő partner kiválasztása***

Egyes vélemények szerint minden probléma gyökere a nem megfelelő partner kiválasztásában, illetve a rossz szerződésben keresendő. Mindkettő súlyos

---

<sup>80</sup> Sok gyártó vállalat azt a gyakorlatot követi, hogy a kapacitások optimális kihasználásának jelszavával a bonyolultabb, ám a terméket a versenytársakétól megkülönböztető részek, komponensek gyártását helyezi ki. A gyártóknak stratégiai komponens családokban kellene gondolkodniuk, ahelyett, hogy a problémás alkatrészek gyártását rutinszerűen kiszervezik (Venkatesan 1992).

következményekkel járhat. A megtakarítások elmaradnak, sőt az outsourcing a sokszorosába kerülhet a korábbi belső előállításnak.

A rossz partner kiválasztása a kihelyező vállalat hibája. Előfordulhat, hogy a szolgáltató kompetenciái elégtelenek a feladat ellátására, ám a kihelyező ezt előzetesen nem mérte fel elég alaposan. Lehetséges, hogy a szolgáltató pénzügyi, vagy technológiai szempontból kiváló, de közel sem biztos, hogy vállalati kultúrája is illeszkedik a kihelyező cégéhez. A szakirodalom mind „hard”, mind „soft” minősítési technikákat tárgyal a szolgáltató megfelelőségének minősítésére (Shi 2007, Sullivan és Ngwenyama 2005, Barthélemy 2003).<sup>81</sup>

***Rossz szerződés, a szerződéssel kapcsolatos tranzakciós költségek figyelmen kívül hagyása***

Az outsourcing szerződések megkötése nem ugyanaz, mintha egy szimpla beszerzési döntést kellene meghozni. Bármilyen szolgáltatásról legyen szó, semmiképpen nem szabad aláírni a szolgáltató standard szerződését, mert az bizonyosan nem felel meg a kihelyező elvárásainak. A szerződés előkészítésére szánt idő lerövidítése később megbosszulja magát, és az a jobbik eset, ha később „csak” újra kell tárgyalni. Rosszabb a szituáció, ha a kihelyező a szerződésben rögzített időtartam alatt nem tud változtatni a feltételeken, illetve a valóságos igényeihez illeszkedő szolgáltatásért extra díjakat kell fizetnie (Barthélemy 2001, Lacity és Hirschheim 1993).

Az outsourcing igen komoly költségekkel jár, és ez gyakran csak a folyamat elindítását, vagy a szerződéskötést követően derül ki. A legjellemzőbb tranzakciós költségek Barthélemy (2001) szerint az alábbiak:

- a szolgáltató kiválasztásának és a szerződés megkötésének költségei (átlagosan a szolgáltatási díj három százaléka),
- a tevékenység átvételének költsége (a tevékenység teljes átvételének időtartama rendszerint meghaladja az egy évet),

---

<sup>81</sup> A Perot System minden új munkatársának odaad egy kis kártyát a vállalati értékekkel. A kártya hátoldala körvonalazza a vállalati stílust. Az egyik bekezdés például azt tanácsolja munkatársaknak, hogy „bátorítsanak minden csapattagot, hogy vállaljanak kockázatot, a kezdeményezések végrehajtásában, a minőségi követelmények teljesítésében, és soha ne féljenek attól, hogy hibákat csinálnak.” Ez a megközelítés általános az USA vállalatokban a kreativitás ösztönzésére. Amikor azonban a Perot egy nagy európai bankkal kötött szerződést, ebből a kijelentésből komoly bonyodalmak származtak, mert a legutolsó dolog, amit a bank látni akart, hogy olyan emberek nyújtsák a szolgáltatást, akiket arra bátorítanak, hogy hibázzanak (Benn és Pearcy 2002).

- a szerződés menedzselése (monitoring, alkudozás a szolgáltatóval, szankcionálás, ha szükséges, és a szerződés újratárgyalása),
- az esetleges szolgáltató-váltás, (re-) insourcing költségei (abban az esetben, ha a szerződés lejár, vagy a szolgáltatóval szerződést kell bontani).

Mindezeket figyelembe véve a tranzakciós költségek felülmúlhatják a tevékenység kihelyezésével nyerhető megtakarításokat.

A jó szerződéshez, tágabb értelemben pedig a teljes kiválasztási, kihelyezési procedúra sikeréhez az is szükséges, hogy a kihelyező világos célokkal és elvárásokkal lépjen be az outsourcing kapcsolatba. Ellentmondásos, nem létező, zavaros üzleti célok nagyban megnehezítik a sikeres szerződés megszületését, és az outsourcing későbbi menedzselését (Aalders 2002).

#### ***A szállító opportunizmusa, fogságba esés (lock in), stratégiai rugalmasság elvesztése***

A diffúz célok, az elhibázott kiválasztás, a rossz szerződés, és a magas tranzakciós költségek legfontosabb következménye az, hogy a szolgáltató fogságba ejti a kihelyezőt. Szolgáltató váltása esetén előlről kezdődik a kiválasztási folyamat, extrém esetben a tevékenységet vissza kell szervezni, feltéve, hogy a megfelelő kompetenciák a kihelyezőnél még rendelkezésre állnak. A tranzakciós költségek és a kilépési korlátok hatalmasak, így az ügyfélvállalat gyakran inkább a rossz szerződés foglya marad, mintsem elveszítse ráfordításait. A fogságba esés jelensége fordítva is fennáll, a szolgáltató is csapába kerülhet a szerződés feltételrendszerében, bilaterális monopólium alakulhat ki.

Szintén problémát jelenthet, hogy a kihelyező elavult technológia foglyává válhat, vagy azzá válik a szerződés időtartama alatt, és ez veszteségeket okoz az alaptevékenység számára is. Ugyancsak előfordulhat, hogy a szolgáltató nem kezeli elég körültekintően a rábízott szellemi termékeket, extrém esetben a szellemi tulajdon eltulajdonítása is megtörténhet, amely különösen a tengeren túli kihelyezések körében jellemző. Utóbbi az opportunizmus egy igen jellegzetes megnyilvánulása (Brown és Wilson 2005, Sullivan és Ngwenyama 2005, Corbett 2004, Bögel 2002).

#### ***Romló morál és termelékenység, szakszervezetek negatív reakciói, kulcsemberek elvesztése***

Az outsourcingot a szakszervezetek nemegyszer a létszámleépítés (downsizing) szinonimájaként kezelik. A hatékonysági kényszer szorításában működő szolgáltatók

általában nem veszik át a teljes részleget, a feleslegessé váló munkaerő újraalkalmazása más területen pedig nem mindig megoldható. Azokban az országokban, ahol a vállalati átszervezések során semmiféle munkavállalói védelem nem érvényesül és a szerződés sem garantálja a munkavállalók továbbalkalmazását és juttatásaik változatlanosságát, a szolgáltatók hajlamosak arra, hogy a szerződött tevékenységet kevesebb humán erőforrás-ráfordítással, alacsonyabb béreket fizetve látassák el. A kihelyezés, illetve a leépítések miatt, a megmaradt alkalmazottak morálja is romlik, a nem megfelelő kommunikáció következtében a vállalat elveszítheti azokat a fontos kulcsembereket, akikre a továbbiakban szüksége lenne (Shi 2007, Corbett 2004, Dominguez 2005, Alexander és Young 1996a).

### ***A szervezeti kultúra pusztulása, rugalmasság elvesztése a robusztusság gyengülése***

Az előző kockázathoz kapcsolódva Hendry (1995) mutatott rá, hogy az outsourcing nem kívánt mellékhatása a szervezeti kultúra pusztulása.

A szervezeteknek formális és informális dimenziója különböztethető meg. A formális dimenzióba tartoznak az értékláncot alkotó tevékenységek, a vállalati folyamatok, illetve a szabályozó tevékenységek (tervezés, értékelés, döntéstámogatás). Ezzel szemben az informális sík a szervezet infrarendszere. Legfontosabb megjelenési formája a szervezeti kultúra, a szervezet tagjai közötti kommunikáció és koordináció. Az infrarendszer a közös tapasztalatokon, értékeken és megértésen alapszik.

Ha egy tevékenységről azt állítjuk, hogy nem alapvető (non-core), a szervezetet alkotó egyének egy részét izoláljuk a vállalat többi részétől, kizárjuk őket a vállalati kultúrából, így a közös, megosztott tapasztalatok és megértés elveszik. Mivel az alapvető hozzáértések beágyazottak a vállalati kultúrába a szervezet lebontásával a vállalat a kulcsképessegek elvesztését kockáztatja.<sup>82</sup>

Hendry szerint további félreértés mutatkozik a rugalmasság igénye kapcsán is. Miközben az outsourcing gyakran éppen a rugalmas és áramvonalas szervezeti méret elérése érdekében történik, hajlamosak vagyunk megfélemleni arról, hogy a kisebb szervezetek lényegesen sebezhetőbbek a külső változásokkal szemben. Ha egy vállalatról lefaragjuk az összes szervezeti tartalékot, a környezetből érkező, korábban a kiterjedtebb szervezetben szétosztott kisebb perturbációk komoly károkat okozhatnak.

---

<sup>82</sup> A korábbiakban már volt szó róla, hogy a kulcsképessegek elmélete szerint az alapvető hozzáértés nem izolálható a vállalaton belül, nem rendelhető hozzá egyetlen csoporthoz vagy részleghez sem.



A harmadik fontos veszteség a lojális, elkötelezett munkatársak elvesztése. „*Vajon mennyit ér az alkalmazottak lojalitása, a vállalat irányába történő elkötelezettsége és jóindulata a szállítók szkepticizmusával és önmotivációjával szemben?*” (Hendry 1995, p.:198) Ha az alkalmazottak biztonságban érzik magukat, kérdeznek, felfedeznek és tanulnak – azaz változnak, alkalmazkodnak a környezeti változásokhoz.

### ***Az innovációs képesség elvesztése***

Chesbrough és Teece (1996) szerint az innovációknak két típusa van. Az *autonóm* innovációk fő jellemzője, hogy más innovációktól függetlenül is megvalósíthatók, meglévő technológiába történő integrálásukhoz szükséges információk mindenki számára hozzáférhetők, így egy-egy részfeladat ellátására szakosodott szolgáltatók is sikerrel létrehozhatják őket. A *rendszerszerű* innovációk haszna ezzel szemben csak kapcsolódó, kiegészítő innovációkkal együtt realizálható, létrehozásukhoz a vállalati szervezetekbe beágyazódott tacit tudás szükséges. Ezek körében a vertikálisan szervezett vállalatok lényegesen jobb teljesítményt mutatnak. A rendszerszerű innovációk a teljes termékvonal mentén megkövetelik az információk megosztását, így ebben az esetben az innováció piaci alapú kezelése komoly kockázatot hordoz.

A rendszerszerű innovációhoz szükséges nyílt információcsere könnyebben valósítható meg egy szervezetben, az információ megosztásából eredő választási kényszerek és konfliktusok az integrált szervezetek keretei között hatékonyabban oldhatók meg, mint autonóm piaci szereplők között.<sup>83</sup> Az outsourcing a rendszerszerű innovációs képesség elvesztését eredményezheti.

## **6.3. Az outsourcing hozamai és kockázatai a közgazdaságtani és menedzsmentelméletek szemszögéből**

Az előzőkben tárgyalt hozamok és kockázatok szinte mindegyike hozzárendelhető valamelyik korábban tárgyalt elmülethez (8. táblázat). Jól illeszthető a tranzakciós költségek elmélete, amely a tökelekötés csökkenését (tranzakció-specifikus beruházások elkerülését, illetve áttolását a szolgáltatóra), az opportunizmust, a fogságba esést (a bilaterális monopólium

---

<sup>83</sup> A virtuális innovációk kockázatára jellemző példa az IBM PC számítógép sorsa. A PC több vállalat autonóm innovációjának összességéként született meg, ezáltal a termék gyorsan piacra került és magas értéket képviselt a vásárlók számára. Azonban a PC nyitott architektúrával rendelkezett, ezért a versenytársak képesek voltak teljes egészében lemásolni. Az IBM hamarosan abban a helyzetben találta magát, hogy nem maradt számára semmi, ami a PC piacon elfoglalt pozícióját biztosította volna.

szituációjának megjelenését), a szerződésekkel kapcsolatos tranzakciós költségeket magyarázza. Hasonlóan jól illeszthető az erőforrás-alapú szemlélet, amely szerint az outsourcing révén a vállalatok a saját belső erőforrásaik/képességeik kihasználására fókuszálhatnak, hozzáférhetnek külső „világklasszis” szakértelemhez, ugyanakkor nem megfelelő tevékenységek kihelyezésével kritikus tudást veszhetnek el, rosszabb esetben innovációs képességek is elveszhetnek.

8. táblázat **Az outsourcing kockázatai és hozamai, illeszkedésük a közgazdasági és menedzsmentelméletekhez**

Az outsourcinggal kapcsolatos hozamok és hasznok	Elméleti illeszkedés	Az outsourcinggal kapcsolatos kockázatok	Elméleti illeszkedés
Költségcsökkenés, különböző okokból	TCE és RBV	Nem megfelelő tevékenységet helyeznek ki, kritikus tudás elvesztése	RBV
Alaptevékenységekre fókuszálás	RBV	Nem megfelelő partner kiválasztása	PAT
Hozzáférés szakértelemhez a folyamatok minőségének javulása	RBV, RV	Rossz szerződés, a szerződéssel kapcsolatos tranzakciós költségek figyelmen kívül hagyása	TCE
Tőkelekötés csökkenése	TCE	A szállító opportunizmusa, fogságba esés (lock in), a stratégiai rugalmasság elvesztése	TCE
Rugalmasság és skálázhatóság	RBV	Romló morál és termelékenység, szakszervezetek negatív reakciói, kulcs emberek elvesztése,	Önmagában egyikhez sem TCE, RBV
Pozitív hatás az innovációkra	RBV, RV	A szervezeti kultúra pusztulása, rugalmasság elvesztése a robusztusság gyengülése	RBV
Radikális változásmenedzsment, üzleti folyamat újraszervezése	RBV, RV	Az innovációs képesség elvesztése	RBV

TCE = tranzakciós költségek elmélete (transaction cost economics), RBV = erőforrás-alapú elmélet (resource based view), RV: vállalkozói kapcsolatokról származó versenyelőnyök elmélete (relational view), PAT ügynökelmélet (principal-agent theory)

A két „kisebb” elmélet közül az ügynökelmélet magyarázza azt a kockázatot, hogy a kihelyező nem megfelelő szolgáltatót választ (kontraszelekció). A vállalkozói versenyelőnyök elmélete pedig illeszkedik az outsourcing azon hozamaihoz, amikor a szolgáltató és a kihelyező közötti kapcsolat továbblép a stratégiai partnerség irányába (innovációkra gyakorolt pozitív hatás, üzleti folyamatok újratervezése).

Némely haszon és kockázat mindkét elméleti modellhez illeszkedik. Ilyen például a költségcsökkenés, amely a tranzakciós költségek elmélete szerint szűken értelmezve akkor bír magyarázó erővel, ha a tranzakció irányításával kapcsolatos költségek, az eszköspecifikusságból, az opportunizmusból és a bizonytalanságból fakadó költségek csökkennek. Ezzel szemben az erőforrás-alapú szemlélet azt magyarázza, hogy a szakosodott

szolgáltató unikális erőforrásai és/vagy hozzáértései révén érhet el költségcsökkenést, illetve alacsonyabb költségpozíciót a kihelyezőhöz képest (lásd Dittrich és Braun 2004).

Speciális terület a romló morál, kulcsemberek elvesztésének kérdése. Ezt a kockázatot igazán egyik elmélet sem magyarázza jól, de mind tranzakciós költségek közgazdaságtanához, mind az erőforrás-alapú szemlélethez is találunk érveket. A kulcsemberek az eszközspecifikusság kérdéskörét jelentik, elvesztésük kritikus tudást vonhat ki a szervezetből, ez a következmény az erőforrás-alapú szemlélethez illeszkedik.

## 7. Az outsourcing gyakorlata

Az outsourcing definíciói között találoztunk a kiszervezési folyamattal kapcsolatos meghatározással. A rendkívül precíz és szűk definíció szerint az outsourcing egy tevékenység kiáramlásának *folyamata* a vállalaton belülről kívülre. Az outsourcing fogalmát azonban széles körben használják *állapotjelző* kategóriaként is, egy adott időpontban összegezve a már megtörtént tevékenységtranszfer(ek)e)t (Dragonetti et al., 2003).

Jelen fejezet keretében az outsourcing folyamatából alaposabban csak a stratégiaalkotás lépései, és az outsourcinggal kapcsolatos döntés során alkalmazható egyes mátrix- és egyéb technikák kerülnek bemutatásra. A kiszervezés további lépései részleteiben az A. függelékben (Az outsourcing folyamata) tanulmányozhatók.<sup>84</sup>

### 7.1. A kiszervezési döntés

Az outsourcing nem választható el a vállalat piaci pozíciójától, belső erőforrásainak állapotától, jövővel kapcsolatos várakozásaitól (lásd a vállalati versenyképesség elméleteit is!), valamint az erre épülő stratégiától. Az átfogó vállalati stratégia formálásának tárgyalása nem jelen értekezés feladata, de fontos megjegyezni, hogy az outsourcinggal kapcsolatos döntésnek illeszkednie kell a vállalati stratégiához, sőt ideális esetben abból eredeztethető.<sup>85</sup>

---

<sup>84</sup> A kiszervezések folyamata az informatikai (ITO) valamint az üzleti folyamatok kiszervezésének (BPO) gyakorlata alapján kerül bemutatásra. Az elemzéshez az elmúlt években a témában megjelent számos szakkönyvben ismertetett gyakorlati tapasztalatokat használtam fel.

<sup>85</sup> A stratégia megfogalmazásának több módszere ismeretes. Mintzberg et al. (1998) a vállalati stratégiaalkotás tíz technikáját ismerteti, köztük a tervezési iskola, a pozicionáló iskola, vállalkozói iskola, a hatalmi iskola, a kulturális iskola, a környezeti iskola valamint a konfigurációs iskola módszereit. Az áttekintés igen alapos, csaknem az összes, a kilencvenes évek végéig felmerült stratégiai irányzatot magában foglalja, köztük a korábbi fejezetekben tárgyalt iparági strukturális szemléletet is, „pozicionáló iskola” néven. Tárgyalja a kognitív és a tanulási iskola, azaz a tudásra és tanulásra épülő stratégiaalkotás módszereit, ugyanakkor nem foglalkozik az unikális erőforrásokra épülő stratégiaalkotással.

Egyedi stratégiai megközelítést javasol Gary Hamel. Véleménye szerint a stratégia az egyes iparágakban fennálló rend megdöntésére törekszik. „*A stratégia forradalom, minden más csak taktika*” (Hamel 1996, 70. o.). Az elképzelés annyiban hasonlít a pozicionáló, porteri megközelítésre, hogy a stratégia sikeres végrehajtásának eredményeképp a vállalat valamilyen egyedi pozícióból egyedi értéket lesz képes szállítani a fogyasztóknak, de ahhoz, hogy egy vállalat „felforgatóvá” váljon, meg kell kérdőjeleznie az iparágban elfogadott kollektív bölcsességet, lényegében a az iparágban tevékenykedő vállalatok értékteremtő módszereit és folyamatait. Mivel az egyes iparágakban akkumulált tudás előbb-utóbb stratégiai konvergenciához vezet, és az egyes vállalatok közötti korlátok elvékonyodnak, ezért a sikeres stratégia érdekében a vállalatnak meg kell újítania üzleti modelljét, másképp fogalmazva „újra fel kell találni” azt az iparágat, amelyben tevékenykedik. Hamel hangsúlyozza a nemlineáris innovációk fontosságát. Az inkrementalizmus korszaka – lásd Quinn és Mintzberg munkásságát is – leáldozott, az új világban azok nyernek, akik váratlan megoldásokkal előállva egycsapásra megújítják azt az iparágat, ahol tevékenykednek. (Hamel 1996, 2000) Későbbi átfogó munkájában már a menedzsment-innovációk jelentőségét hangsúlyozza, rámutatva, hogy a fejlett világban tapasztalható gazdasági

Az empirikus kutatások rámutattak arra, hogy a vállalatok nem tisztán stratégiai okokból döntenek kihelyezés mellett. Az outsourcinggal kapcsolatos döntés stratégiai, technikai, pénzügyi, politikai és taktikai okok keverékeként születik meg. Recessziós időszakokban például a vállalatok inkább operatív okokat, elsősorban a költségcsökkentés kényszerét jelölték meg a kihelyezés mellett szóló érveként (Cullen-Willcocks 2003). Egy másik kutatás szerint a kihelyezések mögött álló leggyakoribb tíz ok az alábbi (Outsourcing World Summit 2004, id. Corbett 2004, a válaszadók százalékában):

- költségcsökkentés (49%),
- a fókusz növelése (17%),
- a költségstruktúra megváltozása (12%),
- hozzáférés szakértelemhez (9%),
- bevételek növelése (4%),
- minőségjavítás (3%),
- tőke megőrzése (3%),
- innováció (3%).

A listát áttekintve látható, hogy az outsourcing mögött döntően operatív okok húzódnak meg, mindenekelőtt a költségcsökkentés szándéka. Ez nem jelenti azt, hogy minden kiszervezés kizárólag megtakarítási szándékkal történik, és a kiemelten taktikai célok (pl. költségcsökkentés, hatékonyságnövelés) mentén történő kiszervezés sem feltétlenül jelent hibás outsourcing gyakorlatot. A kihelyezésnek azonban minden esetben kapcsolódnia kell a vállalati stratégiához. Ha a stratégiai illeszkedés vizsgálata nem történik meg, azzal járhat, hogy olyan tevékenység kihelyezéséről dönt a vállalat, amelynek lényeges szerepe van a versenyképesség biztosításában. Ugyanakkor számos példa azt mutatja, hogy igencsak változó, hogy a vállalatok mit tartanak kulcskompetenciának. Gyakran a konjunkturális helyzet illetve a vállalat által követett üzleti modell dönti el, hogy éppen mit tekint „core”-

---

jólétet a modern menedzsment fejlődése alapozta meg. Számos innovatív menedzsment-megközelítést mutat be a Gore-tól a Google-ig, arra is felhívva a figyelmet, hogy a sikeres receptek nem feltétlenül adaptálhatóak más vállalatokra (Hamel 2007).

Egyes esetekben a sikeres stratégia alapjait a vállalati „látnokok” fektetik le, akik képesek megfogalmazni a szervezet alapvető ideológiáját (az ok, amiért létezőnk), és ez elképzelt jövőt (a távlati cél, ahová tartunk). A vállalati látnokok „nagy, szőrös és vakmerő” célokat tűznek a szervezet elé. Az értékek és célok hosszú ideig állandóak maradnak, folyamatosan katalizálva a stratégiát és a vállalati gyakorlatot. Az elfogadott közös célok és értékek összetartják a vállalatot, az inspiráló, átélhető küldetésstudat mozgósítja a szervezetet, óriási motiváló erőt szabadít fel (Greaver 1999). A látnokok lehetnek a vállalat első számú vezetői, (pl. Steve Jobs az Apple elnökvézetőigazgatója, vagy Bill Hewlett és David Packard a HP alapítói), akiket túlélhet az általuk meghonosított vállalati kultúra. *„A vezetők meghalnak, a piacok változnak, menedzsment divatok jönnek és mennek, ám egy nagyszerű vállalat alapvető ideológiája az ösztönzés és az iránymutatás tartós forrását jelenti.”* (Collins-Porras 1996, 66. o.)

nak.<sup>86</sup> A fenti okfejtést továbbfolytatva az sem elképzelhetetlen, hogy a korábban kihelyezett tevékenységet vissza kell szervezni, nem feltétlenül a kihelyezés kudarca, hanem a tevékenység változó megítélése miatt (Dittrich-Braun 2004). A megalapozott kiszervezési döntés tehát mind stratégiai, mind operatív szempontból a folyamat legfontosabb momentuma.

## **7.2. A tevékenységek kiszervezhetőségének értékelése**

A tevékenységek kihelyezhetőség szerinti értékelésére számos modell ismeretes. Ezek egy része a széles körben használt mátrixtechnikákat, vagy annak variációt alkalmazták, mások többszörösen elágazó döntési fákkal értékelik a tevékenységek kihelyezhetőségét. Az alábbiakban három mátrixjellegű és egy döntési fa típusú elemzési keret kerül bemutatásra. E modellek időrendet is tükröznek. Legkorábban Quinn versenyképesség-stratégiai sebezhetőség modellje jelent meg, ezt követte Insigna potenciális versenyelőny-belső előállítás képessége modellje. Willcocks és Cullen MCA modelljét követően Kumar és Eickhoff döntési algoritmusával zárul a döntési modellek áttekintése.<sup>87</sup>

### **7.2.1. Versenyképesség versus stratégiai sebezhetőség**

Quinn és Hilmer (1994) szerint a vállalatnak a tevékenység kihelyezésekor több dolgot is mérlegelnie kell:

1. Mekkora a tevékenység kihelyezése kapcsán a tranzakciós költségek? Előfordulhat-e, hogy a tranzakciós költségek nagyobbak, mint a kihelyezéssel nyerhető megtakarítások?<sup>88</sup>

---

<sup>86</sup> Például a diszkontbróker tevékenységben a hatékony informatika révén elérhető költségvetői szerep 1998-2000 között kulcskompetenciának számított. Ebben az időszakban a technológia viharos fejlődésen esett keresztül, így a tranzakciók egységére vetített ráfordítások gyorsan csökkentek. Az új technikával elérhető hatékonyságjavulás növekedési potenciált garantált, ezáltal fontos elhatároló kritériummá vált. Azután az új technológia domesztikálását követően, a részvénypiacok visszaesésével párhuzamosan, egyre erőteljesebben a személyes tanácsadás került újra a középpontba (Dittrich-Braun 2004).

<sup>87</sup> További mátrixmodellek a szakirodalomban: stratégiai fontosság – a folyamat egyedisége (Várnai 2002), stratégiai fontosság – pénzügyi hatás (Duarte et al. 2004), kilépési korlát – stratégiai jelentőség (Huba 1999).

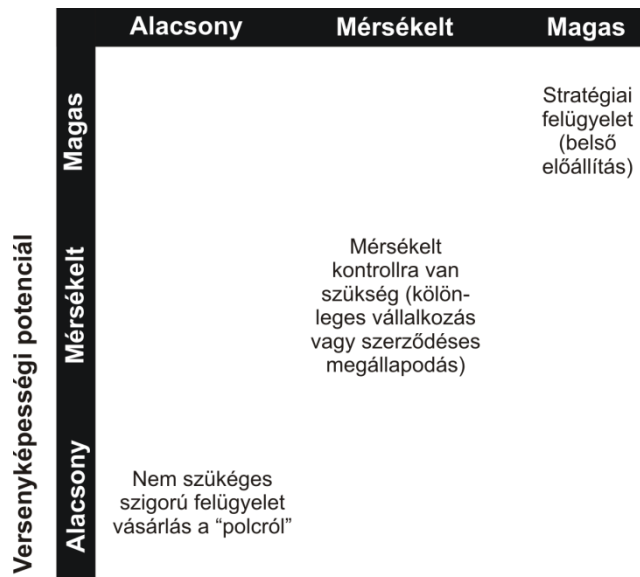
<sup>88</sup> Barthélemy kutatása szerint az outsourcing szerződés értékének három százalékát képviselik a szállító keresésével és szerződéssel kapcsolatos költségek. A vállalatok általában nem mérik az átmeneti időszakokkal kapcsolatos ráfordításokat (betanulási és átállási időszak), amely ugyancsak komoly költségtervezőt képvisel, és a vállalatok hajlamosak megfeledkezni a szerződés-menedzsment költségeiről is, amely a szerződés értékében kifejezve átlagosan hat százalékot képvisel – ugyanis az ügyfélnek lényegében ugyanazt a menedzsment csapatot kell működtetnie, persze más funkcióval, mint az outsourcingot megelőzően. Ezek a költségek mind tranzakciós költségek (Barthélemy, 2001).

2. Mekkora a vállalat piaci tökéletlenségekből eredő potenciális sebezhetősége?
3. Hogyan lehet a szállítókkal sebezhetőséget csökkentő, felettük kontrollt biztosító strukturált szerződéseket kötni, úgy hogy a rugalmasság is megmaradjon?

A stratégiai sebezhetőség és a versenyképességet biztosító potenciál alapján a vállalati tevékenységek mátrixba sorolhatók (11. ábra). A mátrix egyik szélső helyzetet jelölő cellája a magas stratégiai kockázattal, magas versenyképességi potenciállal rendelkező tevékenységeket jelöli (pl. termékfejlesztés), ezek körében közvetlen felügyeletre van szükség. A másik szélső helyzetben a tevékenység nem járul hozzá a versenyképességhez és nem jelent kockázatot a kihelyezése, lényegében árucikk jellegű szolgáltatásról van szó (pl. bérszámfejtés). Ez esetben a tevékenység felett nem szükséges szigorú felügyelet. A két szélső pont között található az a szituáció, amikor a tevékenység hozzájárulása a versenyképességhez többé-kevésbé szignifikáns, ám a kihelyezés csak mérsékelt stratégiai kockázattal jár. Ezekben a szituációkban a megfelelő irányítási, kormányzási mechanizmus megtalálása a legfontosabb.

11. ábra

**Potenciális versenyelőnyök versus stratégiai sebezhetőség**



**Az outsourcing stratégiai kockázata**

*Forrás:* Quinn és Hilmer 1994, valamint Quinn 1995 és 1999

## 7.2.2. Versenyelőny versus belső előállítási képesség

Insinga (2000) szerint a tevékenységeket a versenyképességhez történő potenciális hozzájárulásuk, illetve az előállításukat meghatározó belső vállalati képességek alapján célszerű értékelni (12. ábra).

12. ábra

### Potenciális versenyelőnyök versus belső előállítási képességek

<b>Potenciálisan nyerhető-e versenyelőny a tevékenységből?</b>	Egyértelműen	1 Képesség megszerzése	2 Erősségé fejlesztés	3 Házon belül folytatni	
	Valószínűleg	4a Partnerség	5a Partnerség	6a Házon belül folytatni	
			5b Együtműködés		
	Esetleg	4b Együtműködés	5c Kockázatmegosztás	6b Kockázatmegosztás	
	Nem valószínű		7 Vásárlás	8a Másodlagos (külső) forrás feltárása	9a Nyereségközponttá alakítani
				8b Vásárlás	9b Eladást, vásárlást megfontolni
Egyáltalán nem		10 Vásárlás	11 Befejezés / Vásárlás	12 Eladást, vásárlást megfontolni	
		Gyenge	Közepes	Erős	

#### A vállalkozás belső képessége a tevékenység végrehajtásában a versenytársakkal összehasonlítva

Forrás: Insinga 2000

A versenyelőny szempontjából a tevékenységek három fő típusra oszthatók. Kulcstevékenységek azok, amelyek hozzájárulása alapvető a vállalkozás versenyképességéhez. „Feltörekvő” tevékenységek azok, amelyekről még nem lehet egyértelműen eldönteni, hogy a versenyképesség szempontjából előnyt fognak-e a jövőben jelenteni. A további tevékenységek sem jelenleg, és valószínűleg a jövőben sem fognak hozzájárulni a versenyképességhez. (Ilyenek pl. az adminisztratív tevékenységek: bérszámfejtés, könyvelés, stb., illetve az „árucikk” jellegű, népes szállítói háttérből választható szolgáltatások: takarítás, őrzés-védelem, karbantartás.)



A mátrix másik dimenziója jelzi a tevékenység előállításának versenyképességét a versenytársakkal összehasonlítva. Itt a belső előállítás költséghatékonyságának, az előállított output paramétereinek összehasonlítása történik, megbízható benchmarking alapján.

Az Insigna-mátrix részletes javaslatokat tesz a vállalat által követendő outsourcing stratégiára. Abban az esetben, ha a vállalkozás egy tevékenységet a versenyképesség szempontjából alapvetőnek ítél meg, ám ellátására nem rendelkezik erős kompetenciákkal (lásd az 1-el jelölt cellát), akkor arra kell törekednie, hogy a képességet megszerezze, azaz elmozduljon a 2-es és 3-as cella irányába. Ehhez akár arra is szükség lehet, hogy a vállalat bevásárolja magát egy másik vállalkozásba, így jutva hozzá szükséges színvonalú, a versenyképesség szempontjából alapvető képességhez. Ez az a terület, ahová a belső erőforrásokat és a beruházásokat fordítani kell.

Ha egy tevékenység a jövőben számottevő eséllyel a versenyképesség forrásává válik, akkor azt a vállalkozásnak szintén saját felügyelete alatt kell tartania, feltéve, hogy kompetenciái erősek a végrehajtásban (6a). Ha nem, akkor meg kell vizsgálni, hogy a vállalkozás hol találhat a szükséges képességekkel rendelkező potenciális partnert (4a, 5a). Számítva arra, hogy a tevékenység a jövőbeli versenyképesség egyik forrása lesz, nyitva kell hagyni az ajtót a teljes internalizálás előtt.

Ha egy tevékenység csak a versenyképesség egyik lehetséges forrását képviseli a jövőben, és a vállalat a belső előállítás tekintetében gyenge pozíciókkal rendelkezik, akkor együttműködés javasolható másokkal. Az együttműködés célja az, hogy erősítse a vállalkozás pozícióját, egyidejűleg csökkentse a tevékenységnek, mint a versenyképesség jövőbeli forrásának lehetőségéből származó kockázatot (4b, 5b).

Amennyiben egy tevékenység lehetséges jövőbeli szerepe bizonytalan, ám a vállalkozás erős a belső végrehajtásban, célszerű másokat is bevonni a tevékenység fejlesztésébe a befektetések és a ráfordítások megosztásának céljával. Ez azt is jelenti, hogy a vállalkozás felismeri, hogy nem szükséges teljes egészében tulajdonnal rendelkeznie a szóban forgó tevékenységben. A kockázatmegosztás lehetővé teszi, hogy a szükséges szinten érintett legyen a tevékenységben, de az erőforrásait megőrizze, illetve másra, a mátrix magasabb régióiba eső tevékenységekre koncentrálja. (5c, 6b)

Azoktól a tevékenységektől, amelyek valószínűleg a jövőben sem fognak a vállalati versenyképesség forrásává válni, valamint a vállalkozás gyenge pozíciókkal rendelkezik

végrehajtásukban, mielőbb célszerű megszabadulni. Ezzel elkerülhető a vállalati erőforrások további megcsapolása (7, 8b). Abban az esetben, ha a versenyképesség forrásává válásának lehetősége még fennáll, de a belső előállítás képessége a legjobb esetben is csak közepes, a vállalatnak okos vásárlóként viselkedve csökkentenie kell a függőségét a belső előállítótól. Ugyanebben a sorban található az a szituáció, amikor a belső előállítás tekintetében erős pozíciókkal bír a vállalkozás, ám a tevékenység valószínűleg nem válik a kompetitív előny forrásává. Ebben az esetben érdemes megfontolni, hogy a vállalat a tevékenységet szolgáltatásként felkínálja külsők számára, és ezzel bevételeket generáljon (9a). A befektetéseket azonban semmi esetre sem szabad erre a területre koncentrálni, legfeljebb a szinten tartás lehet a cél. Ezek a típusú szituációk vezethetnek spin off jellegű kiszervezésekhez.

Minden további szituációban a legjobb megoldás a kivonulás. Egyes szituációkban esetleg el lehet adni az erős belső kompetenciát külső vállalkozásnak, ám ha ez nem lehetséges, akkor is a lehető leggyorsabban be kell fejezni a belső erőforrásokat felemésztő tevékenységeket.

### **7.2.3. Az MCA modell**

Cullen és Willcocks (2003) az Insigna-mátrix hozzáértés (competence) és versenyképességi potenciál (advantage) dimenziói mellé bevezet egy harmadikat is, a szállítói piac érettségét (13. ábra). Fejlődő a szállítói piac, ha az érintett szolgáltatást csak néhányan képesek nyújtani, ebben az esetben kihelyezés komoly kockázatokat hordoz. A növekvő piacokon már több a szállító, ám az ideális eset az érett piac, ahol sok versenyző szolgáltató közül lehet választani.

Ha a piac érett, és a vállalat elsősorban történeti okokból vertikálisan integrált, célszerű megfontolni a hagyományos outsourcingot, még akkor is, ha a szolgáltatás szignifikánsan hozzájárul a vállalati versenyképességhez. Ez lényegesen különbözik az előző modellek megállapításaitól, melyek a versenyképesség szempontjából fontos tevékenységek internalizálását javasolják.<sup>89</sup>

Amennyiben a szállítók piaca nem elég érett, az outsourcing kontrollált formáira van szükség. Több szállító alkalmazható egyidejűleg, vagy csökkenthető az outsourcing hatóköre (csak bizonyos komponenseket helyeznek ki), közös vállalkozások hozhatók létre, illetve ha az

---

<sup>89</sup> A véleménykülönbség részben abból adódik, hogy a modellt elsősorban az informatikai kihelyezéseknél alkalmazzák, olyan vállalatok körében, ahol az informatika nem az alaptevékenység. Fontos a mátrix harmadik dimenziója is, ugyanis az eddigi elemzések nem vizsgálták a szállítói piac állapotát.

adott tevékenység végrehajtásában a vállalkozás kompetenciái erősek, a tevékenység házon belül tartható.

A kontrollált kihelyezés stratégiai outsourcingba „fordul” abban az esetben, ha a vállalkozás relatív kompetenciái gyengék, de a tevékenység szignifikánsan hozzájárul a vállalati versenyképességhez. Az ilyen típusú kiszervezés akkor jár számottevő előnyökkel, ha a szállító felett erős a kontroll és jól kialakított az ösztönzés. A mindkét oldal által osztott közös célok, a haszonmegosztás és a „nyer-nyer” jellegű megállapodások vezetnek a stratégiai outsourcing sikeréhez. Az ilyen típusú kapcsolatok gyakran közelebb esnek a stratégiai szövetségekhez, mint a „hagyományos” – meghatározott díj fejében nyújtott szolgáltatásként jellemezhető – outsourcinghoz (lásd a vállalatközi kapcsolatokból származó versenyelőnyök elméletét!).<sup>90</sup>

13. ábra **Piac, kompetencia és versenyelőnyök (MCA) modell**

		A szervezet relatív hozzáértése					
		Gyenge	Fenntartható	Kiváló	Gyenge	Fenntartható	Kiváló
A szállítói piac érettsége	Fejlődő	Irányított outsourcing			Stratégiai outsourcing	Megtartás	
	Növekvő						
	Érett	Hagyományos outsourcing					
			Alacsony (alap)		Nagyfokú (kulcsfontosságú)		
							A szolgáltatás hozzájárulása versenyelőnyökhöz

Forrás: Cullen-Willcocks 2003

#### 7.2.4. Képességértékelésre épülő döntési modell

Gottfredson, Puryear és Philips (2005) szerint az outsourcing előtérbe kerülésének oka annak felismerése, hogy napjainkban „nem a képességek tulajdonlása számít, hanem inkább az, hogy a vállalat képes-e ellenőrizni és létrehozni a kritikus képességek többségét.” (Gottfredson et al. 2005, 134. o.) A kérdés ma már nem az, hogy kiszervezzünk-e egy tevékenységet vagy képességet, hanem az, hogy az értéklánc egyes tevékenységeit hogyan (honnan) szerezzük be. A vállalatoknak értékelniük kell, hogy mely tevékenységekben rendelkeznek megfelelő

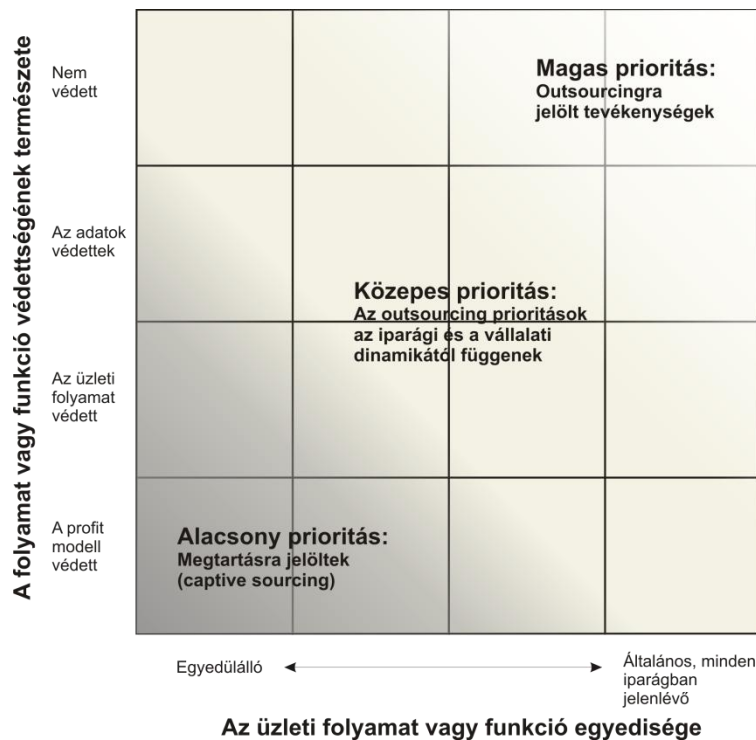
<sup>90</sup> Willcocks és Choi (1995) is vizsgálta ezeket a situációkat.

hatókörrel, illetve melyeket támogatják differenciáló képességek és melyeket nem. A tulajdonlás helyett a képességek biztosítására (capability sourcing) kell törekedni, így erősíthető meg a stratégiai pozíció, csökkenthető a költségszint, áramvonalasítható a szervezet és növelhető a minőség.

A szerzők által javasolt értékelési modell háromlépéses. Az első lépésben az üzleti modell/folyamat kerül értékelésre két szempont, az egyediség és a védettség alapján (14. ábra). Az üzleti folyamat védettsége azt jelzi, hogy a szóban forgó funkció vagy folyamat mennyire a vállalat sajátja, mennyiben tekinthető „tulajdonának”, míg az egyediség az üzleti folyamat elterjedtségét értékeli. A mátrix jobb felső sarkában találjuk azokat a folyamatokat illetve funkciókat, amelyek nem egyediek, az iparágban általánosan elterjedtek és vállalat szempontjából nem védettek. Ezek a tevékenységek illetve funkciók a legesélyesebbek a kihelyezésre. A mátrix bal alsó sarkában található funkciók és folyamatok egyedülállóak és védettek, a rájuk épülő profittermelő modell a vállalat „tulajdona”, így megtartásuk indokolt (insourcing).

14. ábra

**A folyamat vagy funkció védettségének és egyediségének párhuzamos értékelése**



Forrás: Gottfredson, Puryear és Philips 2005

A mátrix közepén található tevékenységek esetében az out- vagy insourcing az iparági és a vállalati dinamikától függ, érvek szólhatnak kihelyezésük mellett és ellen is, ehhez azonban részletes iparági és vállalati elemzésre van szükség. Az elemzés során figyelembe kell venni a szabványokat, a szabályozókat és az alternatív termékeket, meg kell próbálni prognózist készíteni arra, hogy mi fog történni ezekkel a képességekkel a jövőben.

Miután körvonalazódott, hogy mely képességek alternatív beszerzése ígér nagyobb potenciált, a következő kérdés az, hogy hogyan (honnan) szerezzük be őket. Elsőként meg kell határozni, hogy az egyes belső képességek rendelkeznek-e azokkal a tulajdonságokkal, amelyekre a vállalatnak szüksége van: teljesítik, meghaladják, vagy alulmúlják az elvárt költség és minőségi jellemzőket. Ezt követően az egyes képességeket a versenytársakhoz vagy a legjobb szállítókhoz viszonyított végrehajtási költségük és minőségi mutatóik alapján képességértékelési térképen kell elhelyezni (15. ábra). Azok a képességek, amelyek minősége meghaladja az elvárásokat, de csak magas költségekkel tudja létrehozni őket a vállalat (a mátrix bal felső sarka), kihelyezhetők alacsonyabb költségekkel működő szállítókhoz/szolgáltatókhoz, még azon az áron is, ha a minőség csökken. Azok a képességek, amelyek a bal alsó sarokba kerülnek (magas költségű funkciók, viszonylag rossz minőségben végrehajtva) szintén kihelyezhetők, az alacsonyabb költséggel jobb minőséget előállító szállítókhoz/szolgáltatókhoz. Azok a képességek pedig, amelyek a jobb felső sarokba kerülnek (alacsony költségű, magas minőségű funkciók), alapját képezhetik egy új üzletág kifejlesztésének, feltéve, hogy ez a funkció nem áll nagyon távol a vállalat alaptevékenységétől.

A mátrixelemzéseket követően dönthető el, hogy milyen kontrollra van szükség. Ez a lépés már a megvalósíthatóság vizsgálata, annak értékelése, hogy a stratégiai beszerzésre jelölt képességek a minőség vesztesége nélkül hajthatók-e végre a vállalaton kívül. A globalizációval és a technikai fejlődéssel sok tevékenység ellátásához már nem szükséges a fizikai közelség. Más tevékenységek esetében azonban mind költség, mind időzítési szempontból továbbra is fontos faktor a földrajzi távolság.<sup>91</sup> Offshore helyszínekre helyezhetőek ki azok a képességek, amelyek nem igényelnek fizikai közelséget. Amennyiben a fizikai közelség fontos szempont, megfontolható a hagyományos onshore vagy nearshore outsourcing, esetleg a tevékenység megtartása.

---

<sup>91</sup> A földrajzi közelség igényét például az ügyfélszolgálattal kapcsolatos követelmények indokolhatják.

15. ábra

**Képességértékelési térkép**

A vállalat képessége a funkció végrehajtására	Jobb, mint szükséges	Beszerezés (végrehajtás) költségcsökkentésre törekedve, ha szükséges feláldozható a képesség	Megfontolni új üzletág létrehozását (ha az alaptervekenységtől nem áll távol)	
	Megfelelő	Beszerezés (végrehajtás) költségcsökkentésre törekedve		
	Nem elég jó	Beszerezés a képesség növelése céljából alacsony költséggel	Beszerezés (végrehajtás) a képesség fejlesztése céljából, akár költségnövekedés árán is	
		Az iparági átlag feletti	Az iparági átlaggal megegyező	Az iparági átlag alatti
		<b>Egy tranzakcióra jutó költség</b>		

*Forrás: Gottfredson, Puryear és Philips 2005*

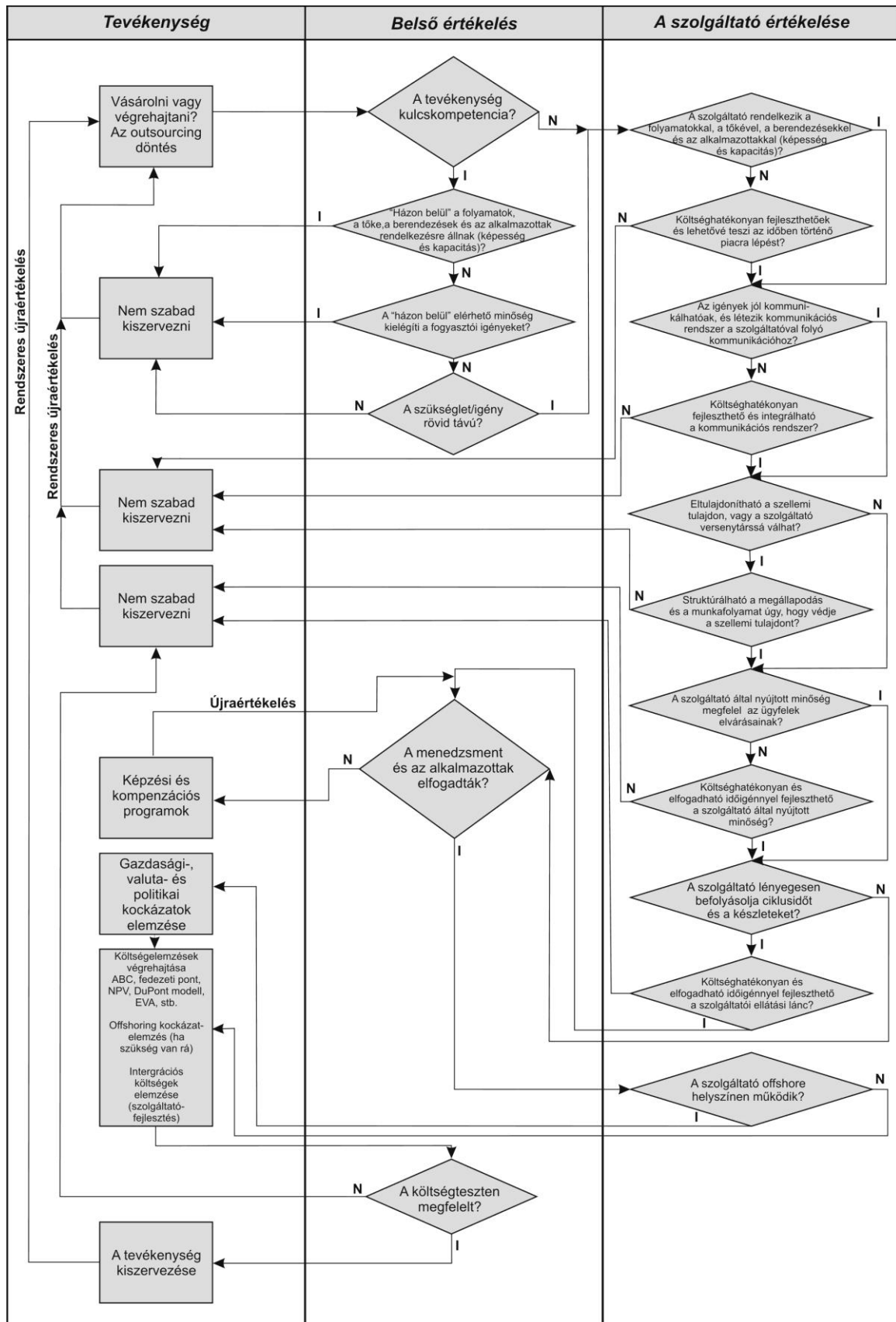
A háromlépéses elemzéssel átfogó képességbiztosítási stratégia (capability sourcing strategy) alapozható meg. Ezt követi a szállító kiválasztása a szerződés tető alá hozása, a tevékenység átadása, majd folyamatos menedzsmentje. Ezek a lépések legalább olyan fontosak, mint a megfelelő stratégiaalkotás (Gottfredson, Puryear és Philips 2005).

**7.2.5. Az outsourcing zárt hurkú döntési algoritmusa**

Kumar és Eckhoff (2006), Offodile és Abdel-Malek (2002) gyártási tevékenységek kiszervezésének döntési modelljére támaszkodva javasol átfogó outsourcing döntési algoritmust (16. ábra).

16. ábra

Zárt hurkú outsourcing döntési algoritmus



Forrás: Kumar és Eickhoff 2006

Az algoritmus jellegzetessége, hogy lényegesen több szempontot igyekszik figyelembe venni, mint a mátrixtechnikák, beleértve a kihelyező vállalat kulcsképeit, a szállító képességeit és kapacitásait, a szolgáltató és a kihelyező közötti kommunikációs rendszer alkalmasságát, illetve a folyamat minőségét és költségét. Emellett vizsgálat tárgya az offshore/onshore outsourcing közötti választás lehetősége, az alkalmazottak és a menedzsment outsourcinggal kapcsolatos attitűdje, valamint további tényezők. Az algoritmus egyik legfontosabb döntési módszere a pénzügyi vizsgálat: ha minden más szempontból alkalmasnak látszik a kiszervezési projekt megvalósítása, akkor a végső döntést a pénzügyi előnyök alapján célszerű meghozni. A javasolt döntési algoritmus egyaránt alkalmazható gyártási és szolgáltatási tevékenységek kiszervezése esetében.

A döntési algoritmus a „make or buy” kérdéssel indul, a szervezetnek el kell döntenie, hogy egy adott tevékenységet saját maga hajtsa végre vagy kiszervezze. Az első feladat annak eldöntése, hogy a tevékenység kulcsképe-e. Ha igen, még mindig lehetséges, hogy kiszervezhető a tevékenység, ehhez három tesztet kell végrehajtani: (1) a vállalatnak rendelkezésre állnak-e a folyamat végrehajtásához szükséges belső képességei és kapacitásai, (2) a vállalat által elérhető minőség kielégíti-e az ügyfelek/fogyasztók igényeit, (3) van-e rövid távon kapacitáskorlát, amely esetleg külső szállító/szolgáltató bevonását igényli? Ha valamelyik kérdés alapján az outsourcing reális opciónak látszik, akkor akár kulcskompetencia is kiszervezhető.

Ha egy tevékenység nem kulcskompetencia, vagy kulcskompetencia, de a három tesztkérdés közül egy vagy több pozitív eredménnyel zárult, a következő döntési hurokba lépünk. Itt a szóba jöhető szállító(k) értékelése történik több szempont alapján. Az első és alapvető kérdés az, hogy a szolgáltató(k)/szállító(k) rendelkeznek-e a szükséges kapacitásokkal és képességekkel, vagy ezek költséghatékonyan fejleszthetőek-e a felmerülő igények alapján? Ugyancsak meg kell vizsgálni azt, hogy képes-e a kihelyező artikulálni az igényeit, és létezik-e az ezeket közvetítő alkalmas kommunikációs rendszer a szolgáltató és az igénybe vevő között? Szintén vizsgálat tárgya a szellemi tulajdon kérdése: a kihelyezés során veszélyben vannak-e a kihelyező szellemi tulajdonát képező eljárások, módszerek, technológiák? Ha igen, ez a veszélyeztetettség csökkenthető-e a megállapodással, vagy a folyamat megfelelő kialakításával? Szintén vizsgálni kell azt, hogy a szállító kielégíti-e az ügyfelek minőséggel kapcsolatos elvárásait (ezek lehetnek a belső ügyfelek is, ha támogató szolgáltatás kihelyezéséről van szó). További kérdés, hogy a szolgáltató/szállító belépésével nőni fog-e a ciklusidő, vagy a készletek szintje? Ha igen, fejleszthető-e a szolgáltató/szállító ellátási lánc?



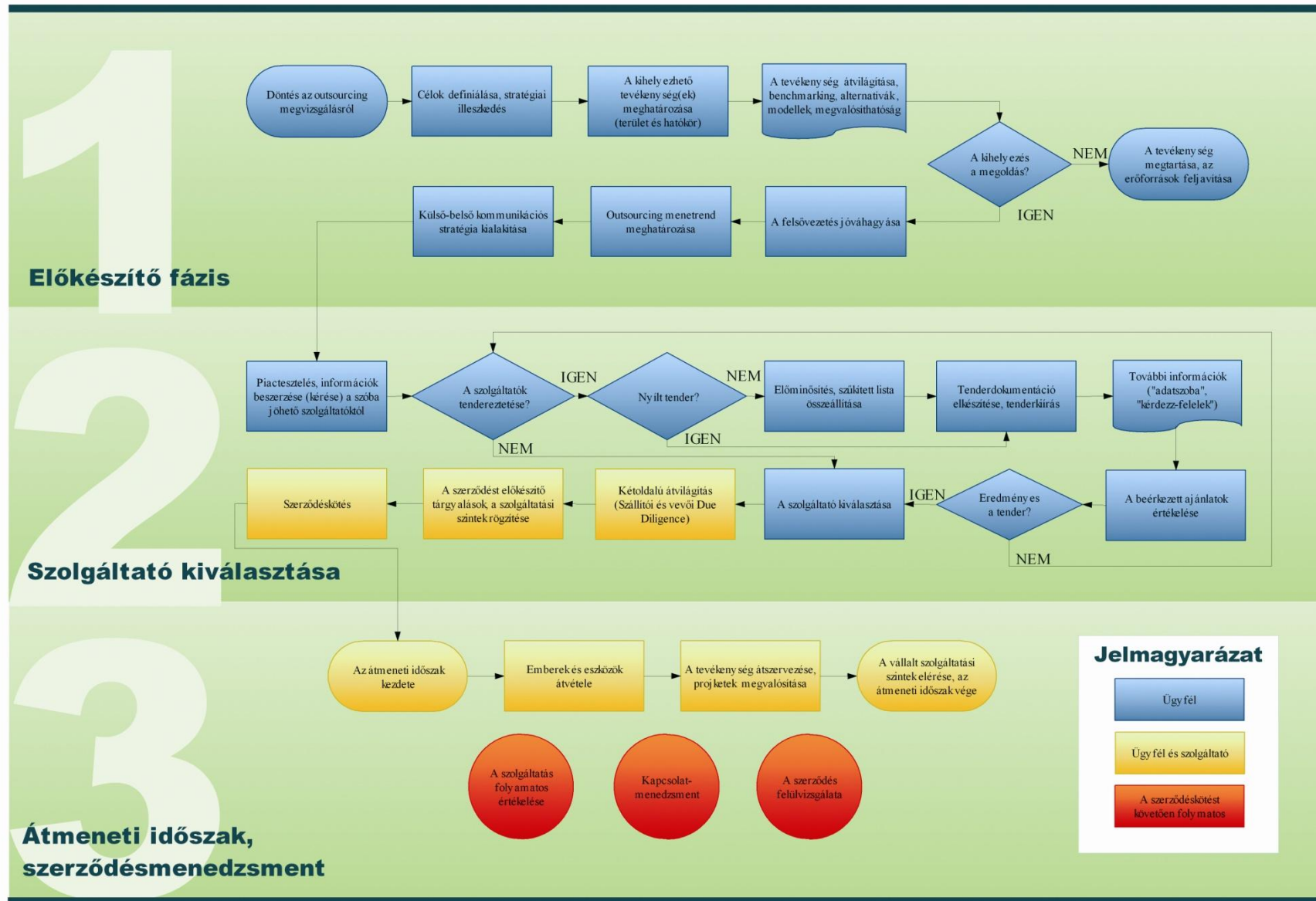
Szintén fontos kérdés, hogy a szolgáltató/szállító offshore helyszínen működik-e? Ha igen, akkor a költségelőnyök értékelése mellett meg kell vizsgálni azt is, hogy milyen gazdasági-, deviza- és politikai kockázatok léphetnek fel. A vizsgálat utolsó lépése a pénzügyi előnyök értékelése, különféle technikák (fedezeti pont elemzés, NPV, ABC, EVA DuPont modell, stb.) alkalmazásával. A költségek értékelésénél számításba kell venni a kiszervezés járulékos (tranzakciós) költségeit is, nemcsak a végrehajtás közvetlen költségét, ugyanis ezek jelentősen megdrágíthatják az outsourcingot. Ha ezen a végső teszten is átment az elképzelés, a tevékenység kihelyezhető.

A kihelyezéssel a döntési algoritmus nem ér véget. Akár pozitív, vagy negatív az outsourcinggal kapcsolatos döntés, a tevékenységeket célszerű rendszeresen újraértékelni (Kumar és Eickhoff 2006).

### **7.3. A kiszervezés folyamata**

A rendelkezésre álló szakirodalom és a magyar tapasztalatok alapján az outsourcing megvalósításának folyamata a 17. ábra szerinti három fázisból áll.

# A kiszervezés folyamata



### **7.3.1. Az előkészítő fázis**

Az előkészítő fázis a későbbi siker szempontjából legfontosabb feladatokat tartalmazza. Az outsourcingot, mint lehetőséget a vállalati stratégia keretei között kell megvizsgálni, beillesztve a hosszú távú célok és elképzelések közé. Az elemzést követően válik világossá, hogy melyek azok a tevékenységek (szolgáltatások), amelyeket mindenképpen meg kell tartania a vállalatnak. Elvileg minden más tevékenység kihelyezhető, ezzel alakul ki az outsourcing lehetséges hatóköre.

A következő lépésben a szóba jöhető tevékenysége(ke)t át kell világítani. Meg kell vizsgálni a belső előállítás hatékonyságát, költségeit, és a tevékenység illeszkedését a vállalat többi tevékenységéhez. Amennyiben a feltáró vizsgálatok arra az eredményre jutnak, hogy a kihelyezés túl kockázatos, vagy nem állnak fenn a kihelyezés feltételei, a kiszervezést el kell halasztani, illetve dönthetünk úgy is, hogy a vállalati stratégia részeként a tevékenységet tartósan belső szolgáltató fogja előállítani.

Az előkészítő szakasz időigénye minimum 3-4 hónap, ám az igazán átgondolt kihelyezési döntés előkészítése akár egy évet, vagy még hosszabb időt is igénybe vehet. A nemzetközi tapasztalatok azt mutatják, hogy előkészítő fázis csak az outsourcing sikeres menedzsmentjét veszélyeztető kockázatok felvállalása árán rövidíthető le.

### **7.3.2. A szolgáltató kiválasztása**

A kiválasztás kulcsmomentuma a tendereztetés. A sikeres tender érdekében elsőként alapos piactesztelést kell végrehajtani a szóba jöhető szolgáltatókról, majd el kell készíteni a tenderkiírást. Elvileg a piactesztelést követően a vállalat dönthet úgy is, hogy „nyakon ragadja” a legszimpatikusabb szolgáltatót és azonnal leül vele tárgyalni, de az eljárás ilyen jellegű rövidítése kockázatokat hordoz, és a közpénzből működő szervezetek esetében a közbeszerzési eljárás kötelezettsége miatt nem, vagy csak nehézkesen alkalmazható.

A kihelyező eldöntheti, hogy nyílt vagy meghívásos tendert alkalmaz-e. Ha meghívásos tender mellett dönt, akkor a piactesztelés során nyert információk alapján összeállítja a szóba jövő szolgáltatók listáját (shortlisting), akik meghívást kapnak a tenderen való részvételre. Ha nyílt tender mellett dönt, értelemszerűen bármely szolgáltató benyújthat ajánlatot.

A nyertes kiválasztását követően következik a kétoldalú átvilágítás (Due Diligence). Ez a tevékenység végigkíséri a teljes kiválasztási folyamatot, ám a munka dandárja a szerződéses tárgyalásokat megelőző, illetve azzal párhuzamos időszakra esik. Az ügyfél a Due Diligence során megvizsgálja, hogy a nyertes valóban képes-e azt a szolgáltatást, azokkal a kondíciókkal nyújtani, amit a pályázatában megjelölt. A szolgáltató pedig azt vizsgálja meg, hogy a tenderkiírásban rögzített tevékenységek ténylegesen milyen feltételek mellett vehetők át. A nyertes ajánlat valamint a Due Diligence során összegyűjtött információk képezik a szerződéses tárgyalások alapját.

A tendereztetési folyamat időigénye minimum 3-4 hónap. A tárgyalások általában újabb 2-3 hónappal hosszabbítják meg a kiszervezés folyamatát, arra is volt már példa, hogy a szerződéskötés folyamata egy évig elnyúlt.

### **7.3.3. Az átmeneti időszak és a szerződésmenedzsment**

A szerződés aláírását követően kezdődik az átmeneti időszak. A tevékenység átadása-átvétele nem egyik pillanatról a másikra történik. Az eszközök (ha ilyen típusú az outsourcing szerződés) és az ügyfél munkavállalóinak egy része a szerződés aláírását követően szolgáltatóhoz kerül, de a szolgáltatás színvonala, nyújtásának módja nem változik meg azonnal. A valódi változások akkor kezdődnek, amikor a szolgáltató nekilát a megcélzott szolgáltatási szintek elérésének, a hatékonyság növelése és a költségcsökkentés érdekében szükséges projekteknek. Az átállási időszak az IT outsourcing szerződések körében minimum 6 hónapig, gyakrabban egy évig tart, attól függően, hogy a szolgáltató mikorra ígérte a vállalat szolgáltatási szintek elérését. A tranzakcionális jellegű üzleti folyamatok körében rövidebb átállási idő is elegendő.

A szerződéses kapcsolatot mindkét oldalról folyamatosan menedzselni kell, újratárgyalásokra illetve rendszeres hosszabbításokra kerül sor. Menet közben változnak az árak, változhat a szolgáltatás hatóköre, újabb és újabb projektek kerülnek megvalósításra. Az outsourcing nem „lődd ki és felejtse el” típusú kapcsolat, folyamatosan jelentős menedzsment-kapacitásokat köt le mindkét oldalról. (A fázisok részletesebb ismertetését lásd az A. függelékben „Az outsourcing folyamata” címmel.)<sup>92</sup>

---

<sup>92</sup> A fentihez hasonló lineáris folyamatmodellt ismertet egyebek mellett Kumar et al. (2007), Mahnke et al. (2005), Zhu et al. (2001), illetve Lever (1997). Azonban a „hagyományos” lineáris folyamatmodellel nem mindenki ért egyet. Marshall et al. (2005) dinamikus folyamatmodellt javasol, amelyben a kihelyezés menetére

## 8. Az outsourcing empirikus vizsgálata

### 8.1. Nemzetközi kutatási előzmények

A vállalati támogató folyamatok outsourcingja, különösen az informatikai kihelyezések a 90-es évek folyamán terjedtek el széles körben az Egyesült Államokban illetve Nyugat-Európában. A kezdeti kutatások a 90-es évek elején esettanulmány jelleggel dolgozták fel a kihelyezések tapasztalatait (lásd Lacity és Hirscheim 1993), majd az esetszám növekedésével kvantitatív vizsgálatokra is lehetőség nyílt. A korai kutatások részben felmérés jellegűek voltak, ezek során leíró statisztikák születtek az outsourcing hatóköréről, terjedéséről, okairól és jellemzőiről. Többváltozós, illetve fejlettebb statisztikai elemzési módszereket alkalmazó kutatások főleg az ezredfordulót követően történtek. A kutatások igen nagy hányada az outsourcing elméleti magyarázatainak – elsősorban a tranzakciós költségek elméletének, az erőforrás-alapú szemléletnek, a vállalatközi kapcsolatok elméletének – magyarázó erejét vizsgálta empirikus adatok alapján. Kisebbségben lehettek fel olyan kutatások, amelyek más tényezőket (is) vizsgálnak, pl. az outsourcing és a vállalati stratégia kapcsolatát, vagy az outsourcing szerződéssel kapcsolatos tényezőket.

#### 8.1.1. Az elméleti megközelítések magyarázó erejére vonatkozó vizsgálatok

Az IT outsourcinggal kapcsolatos kutatások egyik legátfogóbb összefoglalóját Mahnke et al. (2005) készítette. A szerzőcsapat az elmúlt másfél évtizedben lefolytatott 19 különféle kvantitatív kutatás legfontosabb eredményeit foglalta össze.<sup>93</sup>

Az áttekintett kutatások fókuszra részben az outsourcinggal kapcsolatos döntésre, részben az outsourcing eredményességére irányult. A kutatásokban többségében az elméleti magyarázatok gyakorlati tesztelése történt, számos további tényező vizsgálata mellett. A tranzakciós költségek elméletének számos komponense tesztelésre került (pl. /komparatív/

---

hatást gyakorol környezet, a vállalat története, pozíciója, stratégiája, a vállalatban befolyással bíró csoportok és egyének. A hagyományos folyamatmodellt azért is bírálják, mert azt sugallja, hogy minden újabb szakasz az előző szakasz lezárását követően kezdődik el, holott ez a valóságban nincs így. Az outsourcing folyamat korábbi fázisainak eredményei hatni fognak a folyamat későbbi fázisaira is, míg a későbbi fázisok eredményei a megelőző folyamat(ok) újraértékelését is eredményezhetik. Emiatt szükség van a dinamikus megközelítésre.

<sup>93</sup> Az áttekintett kutatások szerzői és a publikálásuk éve: Ang és Straub (1995), Azoulay (2000), Azoulay (2002), Fixler és Siegel (1999), Kim és Miranda (2001), Lacity és Wilcocks (1995), Leiblein et al. (2002), Robertson és Gatignon (1998), Roodhooft és Warlop (1999), Wildener és Selto (1999), Gilley és Rasheed (2000), Grover et al (1996), Lee és Kim (1999), Lee (2001), Poppo és Zenger (2002), Lacity és Wilcocks (1998), Smith et al. (1998), Poppo és Zenger (1998), Steensma és Corley (2002).

termelési költségek, mérési problémák, az opportunizmus érzékelt fenyegetése, korlátozott racionalitás, tranzakciók egyedisége, eszközspecifikusság, viselkedési és technológiai bizonytalanság, elsüllyedt költségek, gyakoriság, stb.).<sup>94</sup> A kutatások eredményeinek összesítése alapján az a következtetés adódott, hogy a tranzakciós költségek elmélete valóban alkalmas a kihelyezési döntések magyarázatára, különösen az eszközspecifikusság a fő determináló tényező a belső előállítás és a külső beszerzés közötti választás során.

Az erőforrás-alapú szemlélet vizsgálata lényegesen kevesebb kutatásban történt meg. A 19 kutatásból mindössze két esetben irányult indirekt vizsgálat az elmélet magyarázó erejét illetően. Steensma és Corley (2002) kutatása arra mutatott rá, hogy a fenntartható versenyelőnyök fejlesztésének lehetősége az internalizációt erősíti, ha a vállalat alacsonyabb mértékű felszabadítható erőforrással rendelkezik és nagyobb a kockázatérékenysége. Ang és Straub (1998) az outsourcing hatókörét, kiterjedtségét vizsgálta, abban az esetben, ha a külső cégek komparatív (költség)előnyökkel rendelkeznek. A kutatás pozitív kapcsolatot talált az IT outsourcing révén elérhető költségelőnyök és az IT outsourcing mértéke között. Ezen felül kiderült az is, hogy a költségelőnyök sokkal fontosabb szerepet játszanak az outsourcing döntésekben, mint a tranzakciós költségek.<sup>95</sup> A két kutatás kevésbé igazolta az erőforrás (képesség-) alapú szemlélet magyarázó erejét az outsourcing döntések során.<sup>96</sup>

---

<sup>94</sup> Mahnke et al. (2005) összefoglalásában nem szerepelnek az IT outsourcinggal kapcsolatos kutatások tekintetében igen produktív Barthélemy vizsgálatai. Egyik korai kutatása során az outsourcing szerződéssel kapcsolatos rejtett (lényegében tranzakciós) költségek nagyságát vizsgálta (szolgáltató-választás költségei, az átmenti időszakban jelentkező költségek, a szállító ellenőrzésének és a kapcsolat menedzselésének költségei, az esetleges szolgáltató-váltás, illetve visszaintegrálás költségei), azt találva, hogy ezek a költségek igen jelentősek lehetnek, felülmúlhatják az outsourcing révén nyerhető megtakarításokat. Konklúziója az volt, hogy nem tekinthetők sikeresnek a magas tranzakciós költségekkel járó kihelyezések (Barthélemy 2001). Későbbi cikkében ezt a fonalat viszi tovább, rámutatva az outsourcing „hét halálos bűnére”. A bűnöket a kihelyező akkor követi el, (1) ha olyan tevékenységeket helyez ki, amelyeket nem szabadott volna, (2) ha rossz szállítót választ, (3) ha szegényes szerződést ír alá, (4) ha átsiklik a személyzettel kapcsolatos következményeken, (5) ha elveszíti az ellenőrzést a kihelyezett tevékenység felett, (6) ha nem számol az outsourcing rejtett költségeivel, és végül, (7) ha nem gondoskodik megszüntetési tervről (Barthélemy 2003).

<sup>95</sup> Hasonlóképpen Barthélemy és Geyer (2004) – Mahnke et al. (2005) összefoglalójában nem szereplő kutatásában – 160 német és francia vállalat outsourcing döntéseinek regressziós vizsgálata során úgy találta, hogy a teljes informatikai kihelyezések során a költségmegtakarítás motívuma dominált, és szintén fontos volt az eszközök értékesítéséből származó bevétel. Ugyanakkor a teljesítmény növelésével kapcsolatos motivációk és a kihelyezések között nem találtak szignifikáns kapcsolatot. A vállalati IT részleg nagysága és a teljes kihelyezések között negatív kapcsolatot figyeltek meg, illetve ehhez kapcsolódva, a teljes IT kihelyezés kevésbé volt jellemző azokban az iparágakban, ahol a szektor informatika-intenzitása (informatika-függősége) nagyobb volt. Végül, de nem utolsónak sorban a két országra kiterjedő felmérésben kapcsolatot tudtak kimutatni az adott országra jellemző intézményi környezet és az outsourcing kiterjedtsége között.

<sup>96</sup> A fenti eredményeknek részben ellentmond Quélin és Duhamel (2003) – Mahnke et al. (2005) áttekintésében nem szereplő – elemzése. 180 nyugat-európai kiszervezés faktoranalízise során kimutatták, hogy a vállalatok alaptevékenységre fókuszáló stratégiája, valamint a tőke költségével kapcsolatos megfontolások között kapcsolat van, tehát a kihelyezők a rendelkezésre álló erőforrásaikat a legnagyobb megtérülést biztosító befektetésekbe kívánják fordítani, és ez pedig az alaptevékenység (core business). A kihelyezési motívumokkal kapcsolatos

Az áttekintett kutatások rámutattak arra is, hogy a két fő elmélet által tárgyalt tényezőkön túl sok további faktor is hat a kiszervezési hajlandóságra. Ilyen tényező a bukás kockázata, a korábbi outsourcing tapasztalatok, az elsüllyedt költségek nagysága, az innovációs képesség mérésének nehézsége, valamint a cég mérete.

Az összefoglalt kutatások másik köre az outsourcing eredményességét vizsgálta. Ezek összességében arra mutattak rá, hogy objektív teljesítménymutatók alapján nem állítható, hogy a „core” tevékenységek megtartása és periférikus tevékenységek kihelyezése növelné a vállalati teljesítményt.

Az áttekintett kutatások között volt olyan eredmény is, amely arra enged következtetni, hogy a vállalatközi kapcsolatok elmélete (lásd az 5.2.5. fejezetet!) is magyarázó erővel bír az outsourcing eredményességének megítélésekor, ugyanis az outsourcing ismeretek megosztása és a partnerség minősége pozitívan járul hozzá az outsourcing teljesítményéhez (Mahnke et al. 2005).

Ugyancsak a vállalatközi kapcsolatok elméletének magyarázó erejét támasztja alá – Mahnke et al. (2005) összefoglalójában nem szereplő – Dragonetti et al. (2003) kutatása, amelyben az outsourcing elméleti magyarázatai és a gyakorlati döntések közötti kapcsolatot vizsgálták. A több mint négyezer, elektronikus megkérdezés adatainak feldolgozása alapján úgy találták, hogy az outsourcing jobban elterjedt olyan körülmények között, amikor technikai bizonytalanság magas, és az információcsere kiterjedt a felek között. Ilyen körülmények fennállása esetén az outsourcing növekvő vállalati teljesítményt eredményez. Az outsourcing kapcsolatok mindenekelőtt a vállalati tudásbázis megújulásához járulnak hozzá, a kihelyezők hasznot realizálnak szállítóik specializált tudásából.

Végül, de nem utolsó sorban érdemes megjegyezni, hogy a kutatók általában nem vizsgálták a különböző elméleti megközelítések szimultán érvényességét. E ritka kivételek egyike Tiwana és Bush (2007) a közelmúltban publikált kutatása. Az Egyesült Államokban és Japánban működő vállalatok körében folyt felmérésük során egyebek mellett azt vizsgálták, hogy az outsourcingot magyarázó három komplementer elméletben – a tranzakciós költségek közgazdaságtanában, az ügynökelméletben valamint az erőforrás-alapú elméletben – többé-

---

második faktor a külső szakértelemhez való hozzáférés igénye, míg a harmadik faktor a működési költségek csökkentésének igénye volt. (Utóbbi nem volt elválasztható a szállítói teljesítmény monitoringjának szükségességétől a költségek, a minőség, és a rendelkezésre álló kapacitások tekintetében.) A kihelyezési döntésekkel kapcsolatos negyedik faktor az outsourcing révén nyerhető rugalmasság igénye volt.

kevésbé normatív módon megjelenő magyarázatok és faktorok közül melyiknek mi a relatív fontossága a projektszintű IT kihelyezési döntésekben.<sup>97</sup>

A kutatás legfontosabb megállapítása az volt, hogy a kiszervezési döntéseket túlnyomóan a relatív költségelőnyök alapján hozzák meg. Ezen felül a kutatás megállapította azt is, hogy a szervezetek közötti tudáskülönbségek is befolyásolják a kiszervezési döntéseket – ezzel az erőforrás-alapú elmélet magyarázó ereje is támogatást nyert. Harmadszor, a nagyobb stratégiai fontossággal bíró kiszervezések esetében a kiszervezők kihelyezési szándékait lényegesen befolyásolja az, hogy képesek-e pontosan meghatározni az igényeiket, a projektet megelőzően és a projekt során. Ezen felül több megállapítást tettek Japán és USA kulturális különbségeiből adódó irányítási struktúra eltérésekre (Tiwana és Bush 2007).

### **8.1.2. Egyéb, a kihelyezéssel kapcsolatos tényezők vizsgálatára irányuló kutatások**

A további kutatások közül kiemelhető Barthélemy és Quélin (2002) vizsgálata. A kutatás során az outsourcing szerződés komplexitására ható tényezőket vizsgálták 82 európai és észak amerikai vállalatra kiterjedően. Elemzésükben úgy találták, hogy a szerződés összetettsége és bonyolultsága pozitívan korrelál

- az ügyfélvállalat adaptációjának mértékével a szolgáltatóhoz (kapcsolatspecifikusság),
- a kihelyezett tevékenység „core-” (alaptevékenység) specifikusságával (közelségével),
- a kapcsolatban felhasznált eszközök tranzakció-specifikusságával (lásd a tranzakciós költségek elméletét!).

Mindezek a tényezők, nagy vagy növekvő környezeti bizonytalanság mellett komplexebb, összetettebb szerződéshez vezettek.

A vállalati stratégia és az outsourcing kapcsolatának kutatását végezte el Lee (2006) 136 koreai vállalat vizsgálatával. A kutatás arra az eredményre jutott, hogy valóban sikeresebbek azok a vállalatok, amelyek esetében az outsourcing illeszkedik a vállalati stratégiához, szemben azokkal az kihelyezésekkel, amikor az outsourcing stratégia és a vállalati stratégia nem illeszkedik.

---

<sup>97</sup> Érdemes megjegyezni, hogy a kutatásban a Williamsonnál is megjelenő termelési költségeket tranzakciós költségek közé sorolták. A költség szempontok relatív költségelőnyként kerültek beépítésre, azaz a kutatók arra kérdezték rá, hogy melyik megoldásban olcsóbb a tevékenység végrehajtása.



## 8.2. Hazai kutatási előzmények

Magyarországon a nagyobb figyelmet kapott outsourcing döntések az ezredfordulót követő években történtek. Kiterjedt tudományos jellegű kutatás a témában nem történt. A magyar szerzők a jelenség hátterét és az outsourcing működését magyarázó témákban jelentettek meg publikációkat (pl. Hajós 2003, Bögel 2002, Várnai 2002, Drótos 1995), illetve a tanácsadó cégek halmoztak fel komolyabb kompetenciákat az outsourcing döntések előkészítése kapcsán.<sup>98</sup> Logisztikai outsourcing témában a Tesco Globál Áruházak Rt. kihelyezéséről jelent meg esettanulmány (Lakatos 2001), illetve a termelő vállalatok logisztikai feladatainak optimális outsourcingjára dolgozott ki modellt Cselényi és Bányainé (2000).

Statisztikailag értékelhető vizsgálatot a KPMG készített a logisztikai outsourcingról. Az általuk megkérdezett cégek a logisztikai kiszervezés eredményeként átlagosan 8-10 százalék költségmegtakarítást realizáltak. A jellemző attitűd az „igen, de több eredményt vártunk” válasz volt. A leggyakoribb kihelyezések a raktározás, az import-export vámkezelés, valamint a belföldi fuvarozás és disztribúció voltak (Szudi 2003).<sup>99</sup>

Az értekezés gerincét képező ITO és BPO outsourcing ismertségét és alkalmazását a Bell Research 2001 óta az Infokommunikációs jelentésében vizsgálja. A felmérés az 50 főnél többet foglalkoztató, legalább egy PC-t működtető vállalatok körében készül. Az immár nyolcadik éve folyó rendszeres felmérés 2008-as fordulójának legfontosabb megállapításai az alábbiak:

- Magyarországon a vállalati szférában továbbra is a belső erőforrások dominanciája jellemző, a cégek jobban szeretik saját maguk megoldani a felmerülő IT feladatokat. Az adatok szerint számottevő keresletet csak a közép- és nagyvállalati szféra támaszt. A kisvállalatok alig, a mikrocégek pedig szinte egyáltalán nem vesznek igénybe IT kiszervezési szolgáltatásokat.
- Nem a legkisebb hozzáadott értékű folyamatkiszervezés vagy infrastruktúra-kihelyezés szerepel a preferált outsourcing szolgáltatások listájának élén (szemben az amerikai és a nyugat-európai tapasztalatokkal), outsourcing konstrukcióban a legnagyobb arányban alkalmazásmenedzsmentet és alkalmazásslolgáltatást vesznek igénybe a vállalatok.

---

<sup>98</sup> Lásd pl. az AAM illetve a Hortáth&Partners tanácsadó irodákat!

<sup>99</sup> A logisztikai outsourcing viszonylag széles körben elterjedt, a KPMG 52 igénybevevőt és szolgáltatót interjúvolt meg. Jelenleg folyik ugyanennek a kutatásnak a 2. köre, az adatgyűjtés 2009 februárjában zárult.

- A kiszervezett területek jellege alapján arra lehet következtetni, hogy mind a hiányzó kompetencia pótlása, mind a hatékonyságnövelés fontos motiváció.<sup>100</sup>

### 8.3. A kutatás kiindulópontjai

Áttekintve a nemzetközi és hazai szakirodalmi és kutatási előzményeket, kutatásom az alábbi problémafelvetéssel indult: **melyek a magyar kiszervezési tapasztalatok, illetve a magyar outsourcing gyakorlatban mennyiben érvényesek azok az elméleti meggondolások és empirikus megfigyelések**, amelyeket az értekezés eddigi részében részletesen tárgyaltam. A kutatás során mind az outsourcing okaira és hajtóerőire, mind az outsourcing folyamatára kíváncsi voltam.

A nemzetközi kutatások során általában egy-egy magyarázó elmélet (tranzakciós költségek elmélete, erőforrás-alapú elmélet, ügynökelmélet) tesztelésére vállalkoztak, ritka a több elméletet szimultán vizsgáló kutatás. Vizsgálatomban **célként fogalmaztam meg, hogy az outsourcingot magyarázó elméletek legfontosabb megállapításainak mindegyikét teszteljem.**

A kutatás további céljai között szerepelt annak felderítése is, hogy **találhatóak-e a feltárt előzményeken túlmutató magyarázatok az outsourcinggal kapcsolatban**, különös tekintettel a kiszervezési döntés okaira és hajtóerőire.

Végül, de nem utolsó sorban **arra is kerestem a választ, hogy a kiszervezést követően hogyan alakul a megbízók és szolgáltatók elégedettsége, milyen az outsourcing kapcsolat eredményessége hosszabb távon.** Emiatt több éve működő kapcsolatokat kerestem. A kutatás eredményeként általánosítható megállapításokat megfogalmazására törekedtem, verifikálva és gazdagítva a nemzetközi kutatási eredményeket.

### 8.4. A kutatási módszer

Kutatásom során elsőként a sajtóból és az internetről tájékoztam a szóba jöhető outsourcing kapcsolatokról. A fellelhető információkból kiderült, hogy a legnagyobb IT és BPO szolgáltatók (pl. IBM, EDS, IQSYS, Evolit) csak néhány nagyobb ügyfelet szolgálnak ki

---

<sup>100</sup> Forrás: <http://www.bellresearch.hu/content.php?content=431>

outsourcing kapcsolat keretében. Amikor az outsourcing tanácsadóktól további „címetek” kértem, többé-kevésbé tanácstalanul tárták szét a kezüket. *„Történetek kiszervezések, de működő kapcsolat nincs túl sok.”*

Az előzetes információk alapján világossá vált az is, hogy nem lesz lehetőség átfogó, statisztikailag is elemezhető kvantitatív kutatásra. Megoldásként a kvalitatív, feltáró kutatások során alkalmazható (szakértői) mélyinterjú módszert választottam (Malhotra 2002, Scipione 1994). A kvalitatív, feltáró jellegű kutatási módszer mellett több indok is szólt:

1. A magyar vállalatok körében a kiszervezések nem tömegszerűek. Egy átfogó, vagy egy részpiacot (pl. BPO-t) vizsgáló kvantitatív elemzéshez nehézkesen vagy egyáltalán nem lehetett volna megfelelő nagyságú mintát összegyűjteni.<sup>101</sup>
2. Noha a kvalitatív módszerek segítségével nem lehet általánosítható következtetéseket levonni, és általában nincs mód statisztikai vizsgálatokra (pl. hipotézisvizsgálatra) sem, azonban kiválóan alkalmasak a feltáró jellegű vizsgálatokra. A vizsgált terület rendkívül intenzív tanulmányozását teszik lehetővé, sok tekintetben szélesebb spektrumú és részletesebb áttekintésre van mód, mint a kvantitatív vizsgálatokkal.
3. A magyar outsourcing piacon ilyen jellegű vizsgálatot korábban még nem hajtottak végre. Egy-egy eset sajtóban és/vagy szakfolyóiratban történt publikálását, valamint az egyetemeken írott szakdolgozatokat leszámítva nem történt több esetet párhuzamosan vizsgáló kutatás.
4. A kvalitatív kutatások megalapozhatják a későbbi kvantitatív kutatásokat is. Nemcsak vizsgálható hipotézisek fogalmazhatóak meg későbbi kvantitatív kutatásokhoz, hanem a statisztikai módszer kiválasztása is egyszerűbbé válik.
5. A nemzetközi kutatások evolúciója során is az első lépés kvalitatív jellegű kutatások végrehajtása volt.

---

<sup>101</sup> A nemzetközi és a hazai kutatásokban a vizsgálat általában egy-egy területre irányult, jellemzően az IT outsourcing kihelyezések vizsgálatára, ritkábban valamely BPO területre. A nemzetközi kutatások többnyire azonos jellegű outsourcing szerződéseket vizsgáltak, nem keverték a BPO-t ITO szerződésekkel, a szolgáltatást a gyártással, stb. Ugyanez a helyzet a hazai felmérések esetében is: a Bell Infokommunikációs felmérése csak az IT outsourcingot vizsgálja, míg a KPMG egyetlen BPO területet a logisztikát kutatja. Szintén probléma a magyar esetszám. A KPMG 2003-as kutatásában a logisztikai outsourcing felmérés során mindössze 29 válaszadót sikerült megnyerni a kihelyezői oldalról. Egy ilyen kis minta alkalmas ugyan alapstatisztikák kiszámítására, de kevésbé alkalmas a fejlettebb statisztikai módszerekkel történő vizsgálatra (pl. klaszterezésre, faktoranalízisre).

#### **8.4.1. A kutatás kiindulópontjai**

A feltáró, kvalitatív jellegű kutatás alapvetően induktív kutatási módszer. Kérdésfeltevése a „mi van?“, majd a kutatás során végrehajtott megfigyelésekből általánosításokat követően történik meg a „miért?“ kérdés megválaszolása. Az általánosításokkal jöhet létre az elmélet, amely újabb kutatás(ok) részére biztosít muníciót tesztelhető hipotézisek formájában. A hipotézisek tesztelése már deduktív jellegű kutatás, a logikai, elméleti, vagy korábbi feltáró kutatásokból nyert összefüggésekből halad a megfigyelések felé. A deduktív megközelítés során lényegében annak ellenőrzése történik, hogy a várt összefüggések, a vizsgált hipotézisek érvényesek-e a vizsgált populáció egészében is. A vizsgálat általában reprezentatív mintán történik, így a kapott megállapítások statisztikai hibahatáron belül szignifikánsak (Babbie 2001).

Természetesen nem minden kutatásban válik szét a deduktív és az induktív megközelítés, a két módszer egymás mellett is alkalmazható. A hipotézisvizsgálatokra épülő kutatásokban is megfogalmazódhatnak új, tesztelhető megállapítások, és nincs kizárva, hogy az induktív módszer során elméleti vagy empirikus előzmények megállapításainak érvényességét vizsgáljuk.

Kutatásom során alkalmazott kvalitatív kutatási módszer nem tisztán induktív, ugyanis a rendelkezésre álló külföldi tapasztalatok alapján a megfigyelés tárgya és a magyarázatként felhasználható elméletek tárháza rendkívül széles. A külföldön (és kisebb számban belföldön) lefolytatott kvantitatív kutatások alapján számos megállapítás, tesztelhető hipotézis áll rendelkezésre. Emiatt kutatásomban keveredett az induktív és a deduktív megközelítés.

#### **8.4.2. A szakirodalom és a kutatási előzmények legfontosabb megállapításai**

Az értekezés korábbi részében megismerkedtünk nemzetközi kutatási gyakorlatban széles körben tesztelt, az outsourcingot magyarázó közgazdasági és menedzsmentelméletekkel. Az elméletek legfontosabb megállapításait tíz állításban (hipotézisben) foglaltam össze, a kutatás során ezek érvényességét vizsgáltam.

##### **1. Az outsourcing stratégiai döntés.**

Az outsourcing stratégiai döntés abban az értelemben, hogy hosszabb távra határozza meg a vállalati erőforrások allokációját. Mivel stratégiai kérdésről van szó, így az ezzel kapcsolatos

döntés a felső vezetés szintjén történik. Az outsourcing sikerességét nagymértékben befolyásolja, hogy mennyire illeszkedik a vállalati stratégiához.

**2. A vállalatok a marginális jelentőségű támogató tevékenységeiket azért szervezik ki, hogy ezeken a területeken világszínvonalú kompetenciákhoz jussanak, miközben erőforrásaikat a „core” területekre koncentrálják. (Erőforrás-alapú elmélet)**

Az erőforrás-alapú elemélet szerint az outsourcing oka az, hogy a vállalatok az alaptevékenységüktől távol eső területeken nem rendelkeznek megfelelő erőforrásokkal és kompetenciákkal, így ezeket a tevékenységeket nem tudják versenyképesen végrehajtani. A kihelyezés fontos hajtóereje, hogy világszínvonalú kompetenciákhoz és teljesítményhez jusson a kiszervező vállalat a versenyképesség szempontjából nem kritikus, az alaptevékenység szempontjából periférikus területeken. Ezzel párhuzamosan saját erőforrásait a versenyképesség szempontjából fontos tevékenységekre összpontosíthatja.

**3. A vállalatok nagyobb hajlandósággal szerveznek ki egy tevékenységet, amennyiben az távol esik a vállalati kulcsterületektől, nem hordoz kulcskompetenciákat, nem épül unikális erőforrásokra. A vállalat a kiszervezéssel a versenyképesség szempontjából fontos erőforrásokat/képességeket veszíthet el. (Erőforrás-alapú elmélet)**

Az outsourcing során kritikus képességek és kompetenciák veszhetnek el, ha nem a megfelelő tevékenység kerül kihelyezésre. A vállalati versenyképesség szempontjából kulcsterületeken összpontosuló tudás és erőforrások a jövőbeli siker zálogát jelentik, ezért ezek kiszervezése kerülendő.

**4. A tranzakciós költségek csökkenése lehetővé teszi a vállalati támogató tevékenységek piaci koordinációban történő megszervezését. (Tranzakciós költségek közgazdaságtana)**

A tranzakciós költségek elemélete szerint egy tevékenység vállalaton belüli vagy piaci koordinációban történő megszervezése a tranzakcióban részt vevő felek opportunistá magatartásának lehetőségétől, valamint az ebből fakadó tranzakciós költségek nagyságától függ. Amennyiben egy tevékenység nem igényel jelentős tranzakció-specifikus beruházásokat és a bizonytalanság kicsi, akkor az opportunizmus fenyegetése csökken, így a tranzakciós költségek is alacsonyok, ezáltal lehetőség nyílik a tevékenység piaci koordinációjára. Az elmúlt évtized technológiai változásai és a menedzsmenttechnikák fejlődése révén a tranzakciós költségek jelentősen csökkentek, ennek eredményeképp a korábban kizárólag a vállalatokon belül végrehajtott tevékenységek piaci koordinációban is megszervezhetők.

**5. Az opportunizmus fenyegetése jelentős kockázati tényező az outsourcing kapcsolatokban.** *(Tranzakciós költségek közgazdaságtana, ügynökelmélet)*

Habár a modern technológia és menedzsment jelentősen csökkenteni képes a tranzakciós költségek nagyságát, azonban a vállalati támogató szolgáltatások jellegéből és jelentőségéből adódóan az opportunizmus fenyegetése kockázatot képvisel az outsourcing kapcsolatban. Az önérdekét követő szolgáltató (az ügynök) a megbízó érdekével ellentétesen cselekedhet, sőt a felek akár kölcsönösen is csapdába ejthetik egymást. (A problémát mind a tranzakciós költségek elmélete, mind az ügynökelmélet tárgyalja.) Ahhoz, hogy a tranzakciós költségek elkerülhetőek legyenek, alapos előkészítésre, átgondolt szerződésre (lásd a williamson-i szerződéstípusokat!), mindkét fél érdekeit figyelembe vevő ösztönzési rendszerre és folyamatos monitoringra van szükség.

**6. Amennyiben tranzakció-specifikus eszközök kihelyezése, vagy ilyen eszközökbe történő befektetés történik az outsourcing során, bilaterális monopólium alakulhat ki. Az ilyen eszközök által biztosított hozzáadott érték (járadék) elosztása költséges és hosszadalmas alkudozási folyamatba torkolhat. A felek csapdába ejthetik egymást.** *(Tranzakciós költségek közgazdaságtana)*

Amennyiben az outsourcing során olyan eszközök, képességek vagy erőforrások kerülnek át a szállítóhoz, amelyek nagymértékben idioszinkratikusak (tranzakció-specifikusak), a felek önérdekkövető és opportunista magatartása miatt hosszadalmas alkudozás folyhat az eszközök által biztosított pótlólagos hozzáadott érték vagy járadék felett. Ha a kihelyezett folyamat egyedi, speciális szaktudást, a kihelyezőre szabott ismereteket igényel, akkor az outsourcing kapcsolatban csapdába eshet a kiszervező. A szolgáltatót csak jelentős költséggel tudja lecserélni, a re- vagy insourcing elrettentő nagyságú költségekkel járhat.

**7. A kiszervező és a szolgáltató között információs aszimmetria jellemző, a megbízó nem mindig képes megítélni, hogy a szolgáltató valóban az ő érdekében cselekszik-e.** *(Ügynökelmélet)*

A szolgáltató tevékenységének megfigyelésére, a rejtett akciók és a viselkedési kockázat mérséklésére alkalmas monitoring-rendszer kiépítésére van szükség. Elképzelhető, hogy a létrehozott monitoring-rendszer működése sem mindig elegendő, a kihelyező nem tudja megítélni, hogy a szolgáltató az ő érdekében cselekszik-e.

**8. Az outsourcing domináns oka a költségcsökkentés szándéka.** *(Tranzakciós költségek közgazdaságtana, erőforrás-alapú elmélet)*

A nemzetközi kutatási előzmények szerint a kihelyezések mögött meghúzódó legfontosabb ok a vállalati költségek csökkentésének szándéka. A költségcsökkentési motivációt gyakran a főbb elméletektől elkülönülten tárgyalják, valójában azonban tranzakciós költségek elméletében is megjelenik, és az erőforrás-alapú elmélethez is köthető. Williamson meggyőzően érvel amellett, hogy a vállalatoknak a termelési és a tranzakciós költségek együttes nagysága alapján kell döntést hozniuk egy tevékenység belső végrehajtásáról vagy piacról történő vásárlásáról.<sup>102</sup> Az erőforrás-alapú elmélet alapján a költségelőnyök unikális erőforrások és/vagy képességek kihasználásából származhatnak.

### **9. A kiszervezésekkel kapcsolatos kedvező korábbi tapasztalatok támogatják az outsourcingot.** *(Tranzakciós költségek közgazdaságtana, játékelmélet)*

Az empirikus kutatások rámutattak arra, hogy a kiszervezési hajlandóság növekszik, ha a vállalat korábbi outsourcing tapasztalatai kedvezőek. Az outsourcing felfogható egyfajta tanulási folyamatnak is, mind a kiszervezés kritikus sikertényezői (lásd pl. a mátrixtechnikákat), mind sikeres menedzsmentje (oldalirányú vezetés, konfliktuskezelés, monitoring technikák) elsajátíthatóak. A meggondolás egybevág a tranzakciós költségek elméletével (a növekvő gyakoriság csökkenti a tranzakciós költségeket), és illeszkedik a játékelmélethez (a megismételt játékokban a csalás kísérlete csökken).

### **10. Az outsourcing kapcsolatokban egyedi, kapcsolatspecifikus hasznok keletkezhetnek.** *(Vállalatközi kapcsolatokból származó versenyelőny elmélete, stratégiai szövetségek)*

A vállalatközi kapcsolatok elmélete alapján a két vállalat erőforrásainak és/vagy képességeinek kombinációja révén unikális kapcsolat-specifikus hasznok, és ebből fakadó kapcsolati járadék (relational rent) keletkezhet, amelyet egymagukban a felek nem képesek elérni.

#### **8.4.3. A kutatási technika**

Az outsourcinggal kapcsolatos elméleti szakirodalom feldolgozása alapján mélyinterjú-vázlatot készítettem (lásd az F. függelékben!). Az interjú az outsourcing fogalmának

---

<sup>102</sup> Williamson (1979) szerint egy adott tranzakcióval kapcsolatos termelési és tranzakciós költségek együttes összege alapján optimalizál vállalat. Ha a tranzakciós és a termelési költségek összege piaci koordináció révén alacsonyabb, akkor piaci tranzakció fog megvalósulni, egyéb esetben a tevékenységet célszerűbb a vállalaton belül megszervezni. Gondolatmenetében egyfelől továbblépve azt állítja, hogy „amennyiben a tranzakciós költségek elhanyagolhatók, akkor általában a vásárlás, nem pedig az előállítás lesz a beszerzés leginkább költséghatékony módja”, ugyanis a külső szállító nemcsak a méretgazdaságosság kihasználásából jut előnyökhöz az egymástól független keresletek összevonásával, hanem elkerülhető a belső előállítás számos bürokratikus kockázata, amelyek szintén tranzakciós költség jellegűek (Williamson 1979, 242. o.).

meghatározásával indult, ugyanis számítani lehetett arra, hogy az interjúalanyok nem ugyanazt fogják érteni az outsourcing alatt, mint amit az interjú készítője, illetve a szakirodalom. Ez a várakozás több interjú kapcsán be is igazolódott.

A kutatás során döntően nagy, a magyar gazdaságban emblematikus jelentőségű vállalatok outsourcing kapcsolatait kívántam elemezni, lehetőleg több éves működést követően, amikorra felgyűlt tapasztalatok már túlmutatnak a kezdeti időszakon. Különösen kedvező volt, ha már szerződés hosszabbítás is megtörtént, mert ez a tapasztalatok kodifikálását jelentette. Az internetről és a szaksajtóból származó, valamint a tanácsadók és a szolgáltatók által említett nagyvállalatokat telefonon, majd kérésem kedvező fogadtatása esetén személyesen kerestem meg. Számos vállalat nem fogadott, titkosságra és a szerződéses feltételekre hivatkozva, így mintegy húsz, egyenként átlagosan másfél órás interjút sikerült készítenem informatikai vezetőkkel, outsourcing kapcsolatmenedzserekkel, a szolgáltatók képviselőivel valamint beszerzési igazgatókkal. Az interjúkat szalagra, illetve számítógépre rögzítettem, majd minden interjút legépeltettem. A létrejött nyersanyag körülbelül száz sűrűn gépelt oldalból állt. Az interjúkból nyert információkat a szaksajtóból származó adatokkal egészítettem ki.

Ezt követően nyolc esettanulmányt készítettem, négyet informatikai outsourcing, négyet pedig az üzleti folyamat outsourcing területéről.

## **8.5. Informatikai outsourcing esettanulmányok**

### **8.5.1. A magyar „megadeal”: informatikai outsourcing a Magyar Telekomnál**

#### *Előzmények, a kiszervezés háttere*

A Magyar Telekom – esettanulmányunk időszakában még Magyar Távközlési Részvénytársaság – több mint tíz évvel ezelőtt 1997-ben tette meg az első lépést abba az irányba, amely IT outsourcing szerződés megkötéséhez vezetett az EDS Magyarország Kft-vel. A társaság elsősorban kapacitásproblémák illetve létszám-hatékonysági gondok miatt döntött az outsourcing mellett. A MATÁV-nak ebben az időszakban javítania kellett



„kirakatmutatóin”, ez azt jelentette, hogy a nyilvános tőzsdei kereskedésű telekommunikációs társaság létszámát a befektetői elvárásokhoz kell igazítani.<sup>103</sup>

Az outsourcing elindításában stratégiai megfontolások is szerepet játszottak. A vállalat alaptevékenysége a telekommunikáció, ebben a szerepkörben a MATÁV regionális multivá kívánt válni, erőteljes piacszerzési stratégia révén. Emiatt a nem kizárólagosan alaptevékenységet kiszolgáló folyamatokra – a létesítménymenedzsmenttől, a kimenő számlák expedálásán át, az IT-vel bezárólag – kevesebb figyelmet, energiát és erőforrásokat kívánt, illetve tudott fordítani.

A vállalat már a kilencvenes évek közepén elkészített egy átfogó kapacitástanulmányt. Ebben felismerték, hogy a létszámmal kapcsolatos hatékonysági elvárások és belső folyamatokkal szembeni egyre fesztöbb minőségi elvárások a meglévő szervezeti keretek között nem egyeztethetők össze. Miközben a vállalati szervezet folyamatosan átstrukturálódott, a belső szolgáltatások körében egyre inkább a színvonal emelése lett a cél, csakhogy az ehhez tartozó létszám – illetve az informatika esetében a kritikus tömegű szaktudás – nem állt rendelkezésre.

1995-96 folyamán a vállalat központosítani kezdte az informatikai szervezeteket és tevékenységeket. A cég korábban földrajzilag tagolt vállalatként működött, ahol a szervezeti struktúrát területi igazgatóságok alkották. A MATÁV a konszolidáció során a területi igazgatóságokba beágyazódott informatikai szolgáltató központokat egy központi szervezetbe, az Informatikai Igazgatóságba integrálta.

A központi irányítással az informatikai operatív feladatok közül is néhány központosítottá vált. Sikeresen bevezeteni, a jövőt megelőlegező fejlesztéseket, ilyen volt például a központi Help Desk kialakítása. Ekkoriban azonban még sem a hálózati lehetőségek, sem a szoftvertechnológia nem volt olyan fejlett, hogy a mai követelményeknek megfelelő informatikai menedzsment valósulhasson meg.

---

<sup>103</sup> Az egyik ilyen viszonylag sokat propagált mutató az egy alkalmazottra jutó fővonalak száma volt. E mutató tekintetében a MATÁV nem állt a versenyképességi listák élén, a befektetők elvárása egyértelműen az élőlánc ráfordítások csökkentése volt. Ebben az időszakban a társaság már az egyre fokozódó verseny körülményei között, lassan zsugorodó piacon tevékenykedett. Noha részvényeinek értéke az IT kiszervezés időszakában érte el a legmagasabb szintet, ám visszatekintve ez inkább az internet-boom (és vele együtt a telekommunikációs boom) következménye volt, bár ezekben az években a társaság is árbevételi és nyereségességi rekordokat ért el. A távközlési piac liberalizációját követően azonban az eredményesség erodálódni kezdett, így a MATÁV elkerülhetetlenül sodródott a radikális fogyókúra irányába.

A pozitív kezdeményezések ellenére a problémák többségét nem sikerült orvosolni. A legfontosabb gond az volt, hogy az informatikai infrastruktúra minden területen rendkívül heterogén volt. Heterogének voltak az alkalmazások, heterogén volt a szerver- és a PC állomány, emiatt heterogének volt az informatika menedzselésének módszerei is. Hiányoztak az egységes szabványok, hiányoztak az informatikával kapcsolatos egységes vállalati politikák. Bár a társaság ezekben az években kiemelkedően nyereséges volt, azonban az informatikai infrastruktúra felzárkóztatásához óriási egyszeri tőkebefektetésre lett volna szükség, de ehhez nem állt rendelkezésre forrás.

### ***Az outsourcing előkészítése és a kiválasztás***

Az informatikai problémák megoldási javaslatok között az outsourcing képviselte az egyik lehetőséget. 1998-ban felsővezetői szinten született meg az a döntés, hogy az informatikai outsourcing lehetőségét közelebbről is meg kell vizsgálni. A helyzetelemzés alapján a kezdeményezés zöld utat kapott.<sup>104</sup>

Ebben az időszakban az outsourcing még nem volt ismert Magyarországon. A hosszadalmas és bonyolult kiválasztási eljárás lebonyolításához tapasztalatok híján külső segítségre volt szükség. A MATÁV úgy döntött, hogy nem fog drága tanácsadó céget felkérni, hanem egy széles piacismerettel rendelkező szakembert választott a hiányzó kompetenciák pótlására. Ez olcsóbb megoldásnak bizonyult, és a cég végül nagyon elégedett volt a kapott segítséggel.

Az outsourcing szempontjából a szóba jöhető szolgáltatókat alapos piackutatást követően választották ki. Az első kérdés úgy szólt, hogy melyek azok a potenciális vállalatok a nemzetközi és a hazai porondon, amelyek képesek egy nagy volumenű, teljes outsourcingot megvalósítani. A rostán tizennégy cég akadt fenn. Ezeket a cégeket a MATÁV egyenként kereste meg.

Az előzetes kapcsolatfelvételt követően következett az RFI<sup>105</sup> (információkérési) fázis. Az RFI dokumentáció komplex projekt munka eredménye volt. Szerepelt benne, hogy mi a kiinduló szituáció, leírta azt, hogy mit akar elérni a MATÁV. Az RFI egyik nagyon fontos kérdése a hatókör meghatározása (scope) volt. Az eredeti elképzelések szerint a MATÁV a nem stratégiai jelentőségű informatikai szolgáltatásokat helyezte volna ki. A vállalati végfelhasználói infrastruktúra teljes egészében nem stratégiai kört képviselt, miközben az alkalmazás- és rendszerfejlesztési tevékenység stratégiaiainak számított – ám az RFI-ben

---

<sup>104</sup> A kiszervezést végigkísérte a felső vezetés kitüntető figyelme. Ez nagyon fontos volt a folyamat során.

<sup>105</sup> Request for Information

tesztelésképpen ezt a területet is megpályáztatták. Az RFI-ben így szélesebb hatókörre kértek ajánlatot, mint ami a későbbi szerződésbe bekerült, abból a megfontolásból, hogy a végleges hatókör meghatározása majd akkor történik meg, ha már látható, hogy mit válaszolnak a társaság igényeire a nagy és komoly tapasztalattal rendelkező szolgáltatók. Az RFI további fontos célja ötletek generálása volt, ami az értékelést megnehezítette ugyan, de segített abban, hogy a későbbi RFP (felhívás ajánlattételre) fázisban egy komoly, jól előkészített dokumentum készülhessen. Az RFI-re végül hat cég válaszolt.

Az RFI-k értékelését az Informatikai Igazgatóság végezte. Erre az időszakra azonban a projekt olyan nagyságúvá nőtte ki magát, hogy az Informatikai Igazgatóság egymaga már nem volt képes gondozni. Így született meg a vállalati szintű outsourcing projekt, amely azután a végső szerződés megkötéséig gondozta a folyamatot. Az ajánlatkérési dokumentációt még az Informatikai Igazgatóság állította össze, egyre több vállalati terület (jog, HR, pénzügyek, public relations, beszerzés) bevonásával. Az érintett területek ezután alprojektként kerültek be a „nagy” outsourcing projekt ernyője alá, felsővezetői szintű képviselettel. A legfontosabb alprojekt az informatikai maradt.

Az RFI értékelését követően három céget választottak ajánlattételre. Az ajánlatok szigorú rendszerben kerültek értékelésre. A dokumentált ajánlatokat pontozták, ehhez jöttek hozzá a stratégiai, a szubjektív és az egyéb megfontolások, kiegészülve a referencialátogatások és a szállítói prezentációk eredményeivel. Az értékelésben lényegében minden terület képviselője részt vett, sőt esetenként egy-egy terület több képviselője is, a „több szem többet lát” elv aktív érvényesítéseként.

A nyertes szállító kiválasztásánál az egyik legfontosabb dilemma az volt, hogy habár a későbbi nyertes készítette el a legprofesszionálisabb pályázatot, valamint az árat tekintve is a legjobb ajánlatot tette, ám magyarországi jelenléte nem volt jelentős, miközben a másik két pályázó már régóta a MATÁV partnere volt. A szigorú pontozásos rendszer ennek ellenére az amerikai szolgáltató magyar leányvállalatát, az EDS Magyarország Kft-t preferálta. A kiválasztás során fontos szempont volt az „Ability to Deliver” (a szolgáltatás nyújtására való képesség), ezzel azt vizsgálták, hogy a kidolgozott javaslat valóban megvalósítható-e. A nyertes szolgáltató mellett jelentős súllyal esett latba, hogy a MATÁV-nál úgy gondolták, hogy az EDS valóban képes lesz az ajánlatban részletezett szolgáltatás nyújtására.

A nyertes kiválasztását követően a véglegesnek látszó hatókört is jóváhagyta a felső vezetés. Ekkor alakult ki az outsourcing két fő területe: a végfelhasználói szolgáltatások, illetve a középmeretű szerverek üzemeltetésének szolgáltatáscsoportja. Ezt követően indult meg a tárgyalás a nyertessel.

### ***A tárgyalások, a Due Diligence és a szerződés***

A tárgyalások megkezdésével párhuzamosan történt a Due Diligence (átvilágítás). Az átvilágítás során a szállító a saját szemével is meggyőződött a feladat nagyságáról. A MATÁV belső viszonyaira jellemző volt, hogy nem álltak rendelkezésre megfelelő nyilvántartások az informatikai vagyon nagyságáról és összetételéről, nem volt ismert a belső folyamatok színvonala sem. A Due Diligence emiatt egy közös, három hónapos projekt volt, jelentős erőforrásokat lekötve mind a szolgáltató, mind a MATÁV oldaláról. Az összes szolgáltatási végpontot meg kellett látogatni (ezres nagyságrendű irodahelységről, valamint tízezres nagyságrendű konfigurációról volt szó), mindenütt rendbe kellett tenni a nyilvántartásokat. Így készült el a kiinduló helyzetet rögzítő dokumentum, ezután a szállító már végleges árat tudott mondani.

A nyertes szállító esetleges opportunist magatartásának korlátozására kikötötték, hogy a szállító a Due Diligence-t követően az RFP-ben rögzített árhoz képest csak előre meghatározott százalékkal térhet el. A Due Diligence alapján a MATÁV is próbált alkudni a szolgáltatási árakból, részben sikerrel. A tárgyalások során a szállító motiváltnak tűnt és a vevő képviselői is végig azt érezték, hogy a szolgáltató hajlik a kompromisszumra. (Nem véletlenül, hiszen a legnagyobb távközlési szolgáltató fontos referenciát jelentett a további ügyfelek megnyeréséhez.)

A szerződéses tárgyalásokat vegyes nemzetiségű csapat folytatta. Helyi erők híján a szolgáltató főtárgyalói az USA-ból érkeztek. A tárgyalások angolul folytak, a szerződés is először angolul készült el, majd csak ezután fordították magyarra. Később az outsourcing működtetésének időszakában derült ki, hogy a szerződés fordítása nem tökéletes, illetve további tényezők – főképp a MATÁV létszámcsökkenése – miatt újra kell tárgyalni. Az első szerződésváltozat mind a vevő, mind a Magyarországon szárnyait bontogató szolgáltató számára is komoly tanulságokkal bírt.

A tárgyalások legfontosabb témája a szolgáltatási szintre vonatkozó megállapodások (SLA-k) voltak. A MATÁV azt szerette volna, hogy a szolgáltatási színvonal minél magasabb legyen,

ám a szállító oldaláról a szolgáltatási szint a legfőbb költségbefolyásoló tényező (cost driver), így az SLA-k szintje és árazása ütközési ponttá vált a tárgyalások során. A MATÁV-nak a saját aktuális szolgáltatási szintjei többségéről egyáltalán nem volt információja. Ha azonban a szerződésben rosszul rögzítik a CMO<sup>106</sup> értékeket, és a kiinduló szolgáltatási szint valójában alacsonyabb annál, mint amit a szerződés tartalmaz, akkor a szállítónak már az induló szolgáltatási szint elérése is komoly ráfordításokkal járhatott volna. Ezt a kockázatot a szállító nem vállalta fel, így áthidalásként egy három hónapos tesztidőszakban közösen mért és rögzített CMO értékek kerültek a szerződésbe.

Az előzetes elképzelésekhez képest a tárgyalások során egy lényeges ponton változott meg a szolgáltatás hatóköre. Az előzetes elképzelés az volt, hogy a MATÁV frissíti az eszközparkot, a szolgáltató csak a támogatást adja a szabványosított hardverhez. A MATÁV azonban nem tudta vállalni, hogy a hardvereket a szerződésben előírt időközönként lecserélje, így a hardver biztosítása is a szolgáltató fennhatósága alá került. A szerződésben négy éves frissítési ciklusban állapodtak meg.

Az árazás során fix egységárakat állapítottak meg, az inflációhoz és az euró árfolyamához igazodó éves felülvizsgálattal. Például az egységes irodai munkakörnyezet (COE) esetében az alapár a hardver és szoftver biztosításán túl hálózati szolgáltatást, levelezést, IT biztonsági szolgáltatást, és meghatározott számú felhasználói támogatást is tartalmazott. Amennyiben a felhasználó egy adott szolgáltatásból többet vesz igénybe, mint amennyit az alapár tartalmaz, túlfelhasználás történik, ilyen esetben a szolgáltató alapáron felüli díjazásra jogosult. A számlázás havonta történik.

A szerződés 2000 májusában került aláírásra. Az előkészítés költségeit mindkét oldalon százmilliós nagyságrendűre becsülték. A szerződésben a szolgáltató 13.000 PC, 200 irodai szerver és több mint 40 ezer egyéb informatikai eszköz menedzselését vállalta a levelezési infrastruktúra üzemeltetése valamint a középkategóriás szerverpark üzemeltetése mellett, így a hét éves szerződött összeg értéke kb. 120 millió dollár volt. Később a szerződés újratárgyalását követően az összeg csökkent – ahogy a feladat mérete is csökkent – 100 millió dollárra. Jelenleg kb. 9000 PC, 150 szerver és harmincezer egyéb eszköz tartozik a szerződés fennhatósága alá.

---

<sup>106</sup> Current Mode of Operation: jelenlegi üzemmód, a szolgáltatás átvételének időpontjában jellemző működés és szolgáltatási szint.

### ***A kommunikáció és humán erőforrások átvétele***

A szerződés aláírását követően, mintegy 280 informatikai munkatárs került át a szolgáltatóhoz. A folyamat megkönnyítésére kommunikációs alprojekt jött létre. A kommunikáció három irányban történt: (1) a felhasználói szervezetek felé, (2) a piac felé, (3) az érintett dolgozók felé. A projekt az egyes fázisokban információkat bocsátott ki, habár többnyire azok az információk voltak fontosak, amelyek nem voltak publikusak.

A dolgozók felé irányuló kommunikáció lényege a biztatás volt, azzal az üzenettel, hogy az értékes munkatársakat a szolgáltató meg fogja becsülni. Mivel újabb ügyfeleket kíván szerezni a piacon, így biztosan nem fog tömeges leépítést végrehajtani. A másik fontos üzenet az volt, hogy a jó szakemberek számára egy olyan cég, amelyben az IT nem másodlagos tevékenység, sokkal komolyabb karrierlehetőséget kínál. Ez részben igaz is volt, a szolgáltató az átvett munkavállalók közül néhányat nemzetközi projektekre csoportosított át.

A rendszeres kommunikáció ellenére felütötte fejét a bizonytalanság. Az outsourcing során az elvándorlás éppen a legértékesebb, jól felkészült, piacképes szakemberek körében bontakozott ki, akikre támaszkodni lehetett volna az átmeneti időszakban.

A munkatársak munkaügyi jogutódlással kerültek át a szolgáltatóhoz, ez azt jelentette, hogy az összes korábbi munkafeltételre automatikusan jogosultakká váltak. Az alkalmazottakat csak egy év türelmi idő után lehetett elbocsátani, de az időszak lejártát követően valóban történtek komoly leépítések. Amennyiben valakinek felmondtak, végkielégítését a MATÁV-nál eltöltött szolgálati idő figyelembe vételével kalkulálták ki.

### ***A TMO<sup>107</sup> időszak***

A TMO időszak legfontosabb projektje a PC-k frissítése volt. Az asztali számítógépek cseréje lényegesen komolyabb feladat volt, mint egyszerűen tíz-tizenkétezer darab számítógépet kiszállítani a munkahelyekre. A frissítés alkalmával kétféle szabványos PC konfigurációt háromféle egységes környezettel kellett telepíteni, beleértve a szabványos programokat, a hálózati és egyéb alkalmazások elérhetőségét. A feladat óriási volt, hiszen minden addigi alkalmazásnak a cserét követően is futnia kellett, minden adatnak, ami addig elérhető volt, továbbra is elérhetőnek kellett lennie, így a régi berendezésekről minden adatot át kellett emelni az új hardverekre, megújult alkalmazáskörnyezetbe. Emellett a kiszolgáltató informatikai infrastruktúrát (az irodai szervereket) is le kellett cserélni.

---

<sup>107</sup> Transition Mode of Operation: átmeneti üzemmód, az az időszak, amely során az átalakító projektek zajlanak.

A legtöbb konfliktus a szállító és a MATÁV között ebben az időszakban keletkezett. A MATÁV szakemberei nem érzékelték azt a know-how transzfert, amire a kapcsolat elején számítottak. Nem látták azt a tudásbázist, amelyet a komoly referenciákkal rendelkező nemzetközi szolgáltatótól elvártak volna. A MATÁV kapcsolatmenedzsere úgy fogalmazott: „*Sok minden jött, de nagyon keményen kellett dolgoznia a helyi csapatnak is.*”

A projektek kezdetén a szállító drága külföldi szakemberekkel kezdett el dolgozni. A PC-k frissítésének projektvezetője az USA-ból érkezett, hozta magával az amerikai módszereket, de ezek a MATÁV informatikai környezetében nem voltak hasznosíthatóak. A fő probléma az volt, hogy a meglévő informatikai rendszer nem volt egységes. A nemzetközi tapasztalatok szerint az egységes rendszerről egységesre átállni jóval egyszerűbb, mint a káoszból rendet teremteni – márpedig a feladat erről szólt. Ez volt az az időszak, amikor a szolgáltató megtanulta, hogy a drága külföldi szakértők alkalmazása nem biztosítja a sikert. Végül több projektvezető elfogyasztása után a PC frissítési projekt lassan befejeződött. A további projektek (pl. a Help Desk megvalósítása) lényegesen kisebb feladatot jelentett.

Az FMO<sup>108</sup> szolgáltatási színvonal elérésének kulcsa az irodai munkakörnyezet frissítése volt. Az egységes irodai környezet kialakításával a támogatási feladatok is standardizálttá váltak, így a szolgáltató a szerződés aláírását követően másfél éven belül érte el az FMO szinteket. Ez lényegesen hosszabb idő volt annál, mint amire eredetileg a felek számítottak.

### ***A szerződésmenedzsment***

A programszervezet az informatikai outsourcing esetében szokásos többszintű szervezet, élén a Programáttekintő Tanáccsal, az alacsonyabb szinteken pedig az egyes szakterületek kapcsolatmenedzsereivel. A TMO időszakban és a későbbi projektek során szintén kétoldalú volt az irányítás.

A szerződés menedzselésére a MATÁV a kiválasztási és a szerződéskötési folyamatban részt vett csapatot jelölte ki. A szerződésmenedzser csoport a vállalaton belül igazgatóságként működik, létszáma 20 és 30 fő között mozog.

A szerződésmenedzser csapat munkaideje nagyjából úgy oszlik meg, hogy az idő háromnegyed részében ellenőrzéssel, igénykezeléssel, teljesítményértékeléssel, adminisztrációval, szerződésmenedzsmenttel, technológiai és pénzügyi tervezéssel és

---

<sup>108</sup> Future Mode of Operation: jövőbeli üzemmód. A célul tűzött működés és szolgáltatási szintek.

különbéle projektekkel foglalkozik. Az idő fennmaradó 25 százalékában változásmenedzsment folyik.

A szerződésmenedzsmentre jellemző, hogy elmúlt években számtalan kiegészítő megállapodás jött létre, ezeket meghatározott dokumentációs rend szerint tartják nyilván. Az eltelt időszakban a szerződést is több alkalommal kellett módosítani, ennek oka a MATÁV/Magyar Telekom létszámcsökkenése és működési körülményeinek lényeges megváltozása volt. Időközben a folytatásról szóló tender is lezajlott.

### ***Teljesítményértékelés***

A vevő havi rendszerességgel kapja meg a szolgáltatással kapcsolatos jelentéseket, amelyek a mennyiségi igénybevételeket és az elért minőségi szinteket részletezik. Az árazás alapját az adott hónapban a szolgáltatásokból vásárolt mennyiség képezi. A szolgáltató szankcionálható, ha az előírt szolgáltatási szinteket nem éri el. Az egyes szolgáltatási szintek a büntetési sémában nem azonos súllyal szerepelnek.

A szolgáltatási szintek számításainak alapadatai minden esetben hozzáférhetők és ellenőrizhetők. Egyes SLA-k teljesen automatizált adatok alapján kerülnek kiszámításra, az auditálást követően mindkét fél elfogadja őket. Másutt azonban – pl. a Help Desk és az egyéb felhasználói támogatások esetén – az SLA-kat operátorok által gondozott adatbázisok adatai alapján számolják ki. Az alapadatok ellenőrzése más típusú kontrollt igényel. A szerződésmenedzser csoport erre speciális technikákat fejlesztett ki, valamint vállalati szabályozást is kiadtak. Ez részletezi, hogy mit és mikor kell megvizsgálni az egyes szervezeti egységekben ahhoz, hogy a teljesítmények igazolhatóak legyenek.

### ***Az outsourcing értéke***

A szerződésmenedzser csapat egyik vezetője szerint az outsourcing konstrukciónak vannak szállítótól független eredményei. Ezek az alábbiak:

- Az egyik legfontosabb eredmény a szabványosítás. Mivel a szolgáltató a szerződésben rögzített számítógép-konfigurációt bocsát az ügyfél rendelkezésére, ezért a belső informatikai igazgatóságnak nem kell csatákat vívnia a különböző igényeket támastzó felhasználókkal. Az outsourcing a felhasználói kultúra alapvető megváltozását eredményezte.



- Szintén a szolgáltatótól független eredmény a dokumentáltság. A szerződéses viszonyok körülményei között mindent dokumentálniuk kell a feleknek. Ez óriási előrelépés a korábbi szituációhoz képest.
- Az outsourcing kapcsolatban a szolgáltatási szinteket mérni kell. Egy belső szolgáltató általában nem méri az informatikai teljesítményeket. Az outsourcing azonban kikényszeríti a mérést, ugyanis ez az elszámolás alapja.
- Világossá váltak a rejtett költségek. Amit eddig a belső szolgáltató informatika címszó alatt nyújtott, arról részben kiderült, hogy valójában nem is informatikai szolgáltatásról van szó. Ez az átmeneti időszak első hónapjaiban komoly problémát okozott, ugyanis a felhasználók nem kapták meg automatikusan ugyanazokat a szolgáltatásokat, mint korábban, így az outsourcing kikényszerítette a belső folyamatok átszervezését is.
- Tervezhetővé váltak a költségek. Eddig az informatikai beruházások jórészt maradékelven működtek. Az outsourcing kapcsán azonban a szolgáltatási díj világos, évekre előre meghatározható. A díj tartalmazza az informatikai szolgáltatás színvonalának megőrzéséhez szükséges beruházások értékét is. A beruházások rendszeresek és automatikusak.
- Költség-átláthatóság jött létre. Pontosan tudható, hogy a vállalat mennyit költ informatikára, és ugyanez igaz az egyes szervezeti egységek esetében is. Az outsourcing megvalósítása óta belső elszámolási rendszer működik, minden részleg havonta fizet a szolgáltatásért. Mivel mindennek ára van, jól kontrollálhatók a költségek.

Az outsourcing révén azonban nem lett olcsóbb az informatika. Számítások szerint az első években a MATÁV/Magyar Telekom nagyjából öt százalékkal többet költött informatikára, mint korábban, ám negyven százalékkal magasabb szolgáltatási szint mellett.

#### ***A szolgáltatóval kapcsolatos elégedettség***

Az outsourcing konstrukcióból származó előnyök mellett fontos kérdés a szolgáltatóval való elégedettség is. A kezdeti problémák leginkább a projektek kapcsán jelentkeztek. Eleinte a szolgáltatóval nagyon nehéz volt megtalálni a közös hangot, a projektek nem haladtak, tetemes csúszások alakultak ki a határidőkhöz képest, a felek pedig rendszeresen egymásra mutogattak. Eltelt másfél év, mire sikerült túllépni a nehézségeken.

A szolgáltatás nyújtásában kevesebb gond mutatkozott. A végfelhasználói területen a változások már az első időktől inkább pozitívak voltak. *„A belső ügyfelek soha nem elégedettek, akárki is nyújtsa számukra a szolgáltatást. Ha korábban a saját belső informatikai szolgáltatót szidta, akkor most a szolgáltatót szidja. A különbség az, hogy most a szolgáltatás mérhető. Pontosan tudjuk, hogy a szolgáltatási színvonal fényévekkel magasabb annál, mint amellyel a szolgáltató átvette a folyamatot.”*

Egyes, a szállító által bevezetett technológiák komoly előnyökkel jártak. A távmenedzsment korábban nem látott perspektívákat nyitott meg. Ha arra van szükség, bármely szoftver egyetlen éjszaka alatt feltelepíthető több ezer PC-re. Ezt néhány évvel ezelőtt még nem lehetett volna megvalósítani.

Természetesen a kapcsolat nem minden szempontból tökéletes. A főbb problémák az alábbiak:

- A MATÁV gyakran érzi úgy, hogy a szolgáltató egyes területeken monopolhelyzetbe került, és a vállalat érdekei nem mindig kényszeríthetők ki.
- A Help Desk konszolidációja csak nagyon nehezen zárult le. Bár az egységesítés nagyon komoly előnyökkel járt, nehézkessé vált a szabványostól eltérő, nem szabályozott esetek kezelése.
- A szerződésmenedzsment erőforrás-igényes és a belső teljesítményigazolási rend is csak lassan javult.

Ezen felül maga az outsourcing, mint üzemeltetési konstrukció létéből is származtak problémák. A kihelyező nem egyszer úgy érezte, hogy technológiát és szaktudást veszített el. Annak ellenére, hogy a költségek jól tervezhetővé váltak, ez nem jelenti azt, hogy könnyen mozdíthatóak lennének. Az informatikai költségek nagysága a szerződés következtében sok tekintetben adottság, például nem teheti meg a vállalat, hogy nehezebb időszakokban spóroljon ezeken a kiadásokon. Ugyanakkor pontosan tudható, hogy mire és mennyit költ.

Összességében az outsourcingot az igénybe vevői oldalon sikerként értékelik. A szerződés lejártával az informatika nem került vissza a Magyar Telekom fennhatósága alá, a folytatásról szóló tendert újra megnyerte a szolgáltató.

### ***Ha előről lehetne kezdeni...***

A kapcsolat egyik gyenge pontja a szerződés, ám nem azért, mert a felek rossz szerződést kötöttek. Az elvárások alapján előre megfogalmazott szerződés az outsourcing tapasztalatai és az üzemeltetés során a szolgáltatóval átélt közös tanulási folyamat nélkül nem lehetett tökéletes. Az egyik legfontosabb fejlődés a szolgáltatási szintek definiálásának körében mutatkozik. Az eredeti szerződésben a körülbelül negyven SLA egy egyszerű táblázat soraiban került részletezésre. Az első nagyobb szerződésmódosítást követően bevezetett SLA-k egyenként 12 oldalas dokumentummá váltak, csak az ezzel kapcsolatos tárgyalások hat hónapig tartottak. *„Most már ismerjük a folyamatokat, tudjuk, hogy mit várjunk el, tudjuk, hogy mire képes a szolgáltató, ő pedig megérti, hogy mi mit akarunk.”*

A legfontosabb tanulság az, hogy nagyon fontos a változáskezelés. Tökéletes szerződés nincs, a változások törvényszerűen bekövetkeznek, a szerződést tehát a változásokra kell felkészíteni. Az outsourcing során *„a változás menedzselése az igazi kulcskérdés.”*

*„Az outsourcing olyan, mint egy csigaház: kezdetben kicsi és egyszerű, de idővel egyre bonyolultabb és nagyobb lesz. Úgy fejlődik, ahogy várjuk, mégis meglepődünk.”<sup>109</sup>*

## **8.5.2. Informatikai „közművek” kihelyezése a Budapesti Távhőszolgáltató Zrt.-nél**

### ***Előzmények, a kiszervezés okai***

A Budapesti Távhőszolgáltató Zrt. (a továbbiakban FŐTÁV) közüzemi vállalat. Fő feladata a távfűtés és melegvíz-szolgáltatás, működési területe Budapest. A vállalat 240 ezer egyéni, 500 ipari és 5 ezer kommunális fogyasztót szolgál ki. Tevékenységi köre a hőtermelés, hővásárlás, hőszállítás, hőfelhasználás, a hőközpontonkénti mérés valamint a fogyasztói berendezések karbantartása. Munkavállalóinak száma meghaladta az ezer főt.

Közüzemi társaságként az ezredforduló éveiben a FŐTÁV-ot nem vetették fel a fejlesztésre rendelkezésre álló források, különösen nem az informatika területén. A társaság ennek ellenére lépést akart tartani az informatikai fejlődéssel, ám ehhez több pénz kellett. A beruházási forrásokat azonban a vállalatvezetés az alaptevékenységhez kötődő, a távhőszolgáltatásról szóló törvény által előírt feladatok ellátására kívánta fordítani. Ahhoz, hogy a szükséges fejlesztések mégis megvalósíthatók legyenek, valamilyen megoldást kellett

---

<sup>109</sup> Németh Zoltán, Magyar Telekom Nyrt., Informatikai Igazgatóság, Outsourcing Menedzsment Központ.

találni. A cél egyértelműen az volt, hogy a társaság elkerülje az informatikai eszközpark lecserélésével járó nagy értékű tőkelekötést. A FŐTÁV hajlandó volt költeni az informatikára, de csak a folyó, az adott évben elszámolható költségek terhére. A társaság több lehetőséget is végiggondolt – ezek között szerepelt a szükséges eszközök lízingelése, bérlése – így vetődött fel az outsourcing is. Erre az időszakra esett az SAP verzióváltás, illetve az SAP IS-U moduljának bevezetése is, így a társaság a belső informatikai humán erőforrásait elsősorban ide kívánta összpontosítani, az olyan „csip-csup” ügyekkel, mint a meglévő infrastruktúra üzemeltetése, nem kívánt foglalkozni.

A társaságnak korábban már voltak outsourcing tapasztalatai. A kilencvenes évek elején szervezték ki a bérszámfejtést. Ennek során a FŐTÁV által fejlesztett szoftvert, valamint a bérszámfejtést végző személyzetet adták át egy külső szolgáltatónak. A megoldás működőképesnek bizonyult, ez további jó pontot jelentett az informatikai outsourcing kezdeményezés mellett.

A FŐTÁV nem rendelkezett az informatikai kiszervezés levezényléséhez szükséges kompetenciákkal, így két tanácsadó céget bízott meg a folyamat menedzselésével. A ProWare Kft. a pályázatát támogatva, míg az IFUA Horváth&Partners az outsourcing konstrukciót, a felelősség-elhatárolást és a hatókört dolgozta ki.

A vállalaton belül a projekt szponzora a gazdasági vezérigazgató-helyettes volt, míg az informatikai osztály vezetője volt a projektvezető. A felhasználói oldalt további területek osztályvezetői munkatársai képviselték. Szintén részt vett a projektben a controlling osztályvezető, valamint a jogi osztályvezető, de a munka dandárja az informatikai osztály munkatársaira maradt.

#### ***Az outsourcing előkészítése, a kiválasztás folyamata***

A folyamat megvalósíthatósági tanulmány elkészítésével indult. A tanulmány négy foratókönyvet dolgozott ki. Ezek között szerepelt a teljes outsourcing, a részleges (egyes területeket érintő vagy szelektív) outsourcing, az informatika házon belül tartása, valamint egy olyan szituáció, amelyben a külső szolgáltató csak bizonyos szabályozási feladatokat látott volna el. A tanulmány szerint az optimális konstrukciónak a részleges kihelyezés tűnt, így a társaság felső vezetése úgy döntött, hogy belevág a kiszervezésbe. Az outsourcing megvalósítása mellett sokat nyomott a latban, hogy a megoldás olcsóbbnak tűnt, mintha a társaság megtartja a területet és saját maga költ fejlesztésre.

A pályázatás két lépésben történt. Az előminősítés fázisában a szóba jöhető szállítókat rostálták meg. Húsz szállítótól kértek tájékoztatást az alábbi témákban:

- általános céginformációk,
- üzletágak/nyújtott szolgáltatások,
- pénzügyi és egyéb működési adatok,
- informatikai partnerségek,
- magyarországi outsourcing referenciák,
- korábbi együttműködések a FŐTÁV Rt.-vel,
- a pályázó által javasolt megoldás rövid ismertetése,
- informatikai rendszerüzemeltetési konstrukció javasolt megoldása.

A több szempontú értékelést követően döntöttek úgy, hogy a tenderre négy ajánlattevőt hívnak meg. A pályázati dokumentáció elkészítésére a tanácsadók két lehetőséget vázoltak fel. Az egyik szerint a dokumentáció kevésbé lesz részletes, így ebben az esetben a pályázók know-how-jára támaszkodva lehet majd eldönteni a végleges konstrukciót. A másik lehetőség szerint a pályázati dokumentáció részletesen specifikált, amely ugyan kevesebb mozgásteret hagy, ám a pályázatok könnyebben összehasonlíthatóak, és a szerződéskötés is egyszerűbbé válik. A FŐTÁV a részletesen specifikált pályázati dokumentáció mellett döntött. A sarokkövek az alábbiak voltak:

- minden változtatási döntést a FŐTÁV hoz meg,
- a FŐTÁV előre specifikált informatikai szolgáltatást akar vásárolni, nem pedig „szolgáltatási színvonalat”,
- a futamidő 3-5-7 év legyen (a végleges futamidő 5 év lett),
- fix, évente az infláció mértékével növekvő, szolgáltatási színvonalhoz kötött, árcsökkentő garanciákkal kialakított díjazási konstrukciót képzeltek el,
- a FŐTÁV nem kívánta átadni a munkatársait a szolgáltatónak,
- minden új eszköz az outsourcing szolgáltató tulajdonában legyen (használatuk díja legyen a havi díj része), a meglévő eszközök maradjanak a kihelyező tulajdonában.

Az outsourcing a kliens oldali támogatás teljes kiszervezését (Help Desk, irodai számítógépek, NT szerverek, és az irodai hálózatok), illetve a kommunikációs hálózat fejlesztését, üzemeltetését foglalta magában. A saját fejlesztésű rendszerek támogatását a társaság nem szervezte ki, hiszen az ezekhez szükséges kompetenciákkal a FŐTÁV

rendelkezett. Hasonlóképpen, a működés szempontjából kritikus SAP alkalmazásokat futtató IBM szervereket a FŐTÁV házon belül tartotta. A leendő szolgáltatóval szemben tehát lényegében az volt az elvárás, hogy az informatikai „közműveket”, elsősorban az irodai hardvert, valamint az ehhez kapcsolódó üzemeltetést és felhasználói támogatást kell biztosítania.

A pályáztatás 2001 januárja és júniusa között történt. A négy meghívott pályázó közül három adott be ajánlatot, a nyertest 2001 májusában választották ki.

### ***A tárgyalások, a Due Diligence és a TMO időszak***

A szolgáltató két hónapot kapott, hogy átvilágíthassa a FŐTÁV belső informatikai szolgáltatását, ezt követően folytak a tárgyalások. A szolgáltatás 2002. január 1.-től indult, az outsourcing kapcsolat menedzselésére a FŐTÁV egy négyfős szerződésmenedzser csoportot hozott létre.

Az átmeneti időszak 2002 első négy hónapját vette igénybe. Ebben az időszakban történt meg az asztali számítógépek frissítése, a szolgáltató egységes irodai környezet kialakítása (hardver és alkalmazáskörnyezet). Az átmeneti időszakban a teljesítményeket már mérték, de még nem voltak szankcionálva.

A TMO időszakot követően 2002 áprilisában állt be az FMO működési mód. Ekkor derült ki, hogy az SLA-kal problémák vannak, ugyanis a kezdeti időszakban a szolgáltató egy sor SLA-t „elbukott”. Ennek az oka az volt, hogy egyes, az SLA-k kiszámítása szempontjából fontos események nagyon ritkán fordultak elő, mindössze havi 2-3 alkalommal. Ha ebből a három alkalomból csak egyetlen esetben nem sikerült a szolgáltatást az előírásoknak megfelelően teljesíteni, a szolgáltatási szint máris 67 százalékra zuhant. Emiatt a FŐTÁV és a szolgáltató utólag módosította az SLA-kat, és ahol szükséges volt, meghatározták azokat az eseményszám-küszöböt, amely alatt a szolgáltatási szintek teljesülését nem számolták. Az ehhez hasonló kezdeti nehézségek körülbelül az outsourcing indulását követő hat hónap elteltével oldódtak meg.

### ***A legfontosabb tapasztalatok***

Az informatikai igazgató szerint a szerződéskötést megelőzően több időt kellett volna szánni a felkészülésre. Több időt kellett volna szánni magára a szerződésre, lehetett volna jobb szerződést készíteni. Nem alapvetően más szerződést – a cölöpök jók voltak – ám csak a

gyakorlatban derült ki, hogy melyek azok a kérdések, amelyeket a szerződésben szabályozni kellett volna.

Fontos probléma, hogy a két fél nem volt egyenrangú a tárgyalások során. A szállító óriási hazai és nemzetközi tárgyalási tapasztalattal rendelkezett, „*míg mi, lássuk be, mint egy újszülött ott álltunk, és ki voltunk nekik szolgáltatva.*” Idegenek voltak a technológiák, a konstrukció és az elszámolási mechanizmusok. Az outsourcing szolgáltató „*meg tudja vezetni minden rossz szándék nélkül*” a tapasztalatlan kihelyezőt. Minden részletre figyelni kell, mert a szolgáltató keményen érvényesíteni fogja az érdekeit a kapcsolatban.

Összességében az outsourcing működőképes konstrukció. A hibákat menet közben korrigálni kell, „*mi kompromisszumkeresők vagyunk.*” Az outsourcing nem olcsó, de ez önmagában nem probléma, ha a szolgáltatás jó. Ellenben ami nincs szankcionálva, amiről nincs SLA, az nem működik. „*Példának okáért, ha egy ócska notebook-ot nem tudnak időben telepíteni, pedig valamelyik igazgató kéri, akkor az ember egyszerűen nem tudja megérteni, hogy miért rontják a renomét? A válaszuk az, hogy erre nincs olyan típusú SLA, mint a másokra és azzal az erőforrással, ami rendelkezésükre áll, alapvetően a szankcionált SLA-kat kell teljesíteni.*” Ilyen jellegű probléma több is akad, ezeket kell újratárgyalni.

Az outsourcing olyan, mint egy házasság. Sok vitával, „*lakva ismerjük meg egymást.*”

#### ***Az szerződés aláírását követő évek fontosabb eseményei***

- 2003-tól az outsourcing szolgáltató végzi a Főtáv telephelyei közötti hálózat (WAN) üzemeltetését és felügyeletét.
- A szolgáltató további sikeres, üzleti tevékenységet támogató projektet valósított meg, pl. irodaautomatizálási projektet, szerverszoba kiépítését, az SAP modul támogatás bővítését, stb.
- 2006-ban, négy éves együttműködést követően, a Főtáv a meglévő informatikai outsourcing szerződés további négy évre történő meghosszabbításáról döntött.

### **8.5.3. Teljes informatikai outsourcing a Budapesti Közlekedési Vállalatnál**

#### ***Előzmények***

Magyarország legnagyobb önkormányzati tulajdonú közlekedési vállalata állandó alulfinanszírozottsággal küzd. Önkormányzati tulajdonosa nem tud elegendő forrást biztosítani a működéséhez, ám szociális és politikai okokból nem teszi lehetővé azt sem, hogy

a társaság a szolgáltatás értékét (költségét) tükröző árakat alkalmazzon. A BKV jelentős kormányzati támogatásban is részesül, de forrásai még így sem elegendőek a folyó működési kiadások finanszírozására. Az év utolsó harmadára rendszeresen pénzügyi krízis lép fel. A vállalat óriási hitelállományt görget maga előtt.

Az állandó költségyomás alatt álló társaság 1996-ban reorganizációs tervet készített. A terv úgy foglalt állást, hogy le kell választani a nem közvetlenül az alaptevékenységet szolgáló folyamatokat és tevékenységeket. Sok üzletág megszűnt, és a cégvezetés úgy döntött, hogy nem alaptevékenység az informatika sem, mert nem közvetlenül a forgalom biztosításához kapcsolódik. Az informatika kapcsán azonban meg lehetett különböztetni a forgalomirányítás területén is működő informatikai alkalmazásokat (például a közlekedési lámpák folyamatirányító központját, vagy az automatikus vonalmonitoring rendszert), és az informatikai főosztály által biztosított belső támogató szolgáltatásokat. Előbbi az alaptevékenységet szolgálta ki, így a vállalaton belül maradt, míg az informatikai főosztály tevékenységei leválaszthatóak voltak.

A döntés korán megszületett az informatika kiszervezéséről, ám ebben az időszakban a vállalat belső folyamatait támogató informatikai rendszer még igen elavult volt. A társaság emiatt úgy döntött, hogy először korszerűsíteni fogja az informatikát, majd amikor ez megtörtént, visszatér a kiszervezés kérdésre.

A korábbi rendszerben, egy központi számítógépen batch jellegű havi feldolgozási ciklusok futottak. Ez úgy működött, hogy a vállalat különböző egységei a központba küldték a bizonylatokat, majd ezután egy hónapon keresztül hatalmas adatrögzítési munka folyt. Ezt követően havonta egyszer lefutott az adatfeldolgozási ciklus. A megoldás korszerűtlennek számított, nem beszélve arról, hogy vállalatvezetés kb. másfél hónapos késéssel jutott a vállalati működéssel kapcsolatos adatokhoz. A vállalatvezetés ezt a helyzetet akarta megváltoztatni, modern on-line rendszer bevezetésével.

Az új informatikai rendszer kiépítésére közbeszerzési eljárás keretében nyert megbízást egy osztrák cég. A vállalkozó az SAP néhány moduljára épülő rendszert hozott létre (controlling, anyaggazdálkodás, bérszámfejtés, belső elektronikus iktató rendszer), közlekedés-specifikus kiegészítő modulokkal, amelyek a forgalmi teljesítmények tervezésétől a tényleges teljesítmények regisztrálásáig terjedő feladatokat gondozták. Az átállás azzal járt, hogy a vállalati informatikai infrastruktúrát újra kellett építeni. A majdnem száz telephelyen



működő lokális hálózatokat (LAN) átfogó hálózattá kellett fejleszteni (WAN). Ez lehetővé tette az adatok azonnali elektronikus áramlását és feldolgozását.

### *Az outsourcing előkészítése, és a kiválasztás*

Amikor az informatikai fejlesztés befejeződött, újra megvizsgálták, hogy hogyan lehet az informatikai tevékenységeket leválasztani. Az előkészítési feladatok támogatására külső tanácsadó társaságot vontak be.

A vállalat teljes informatikai outsourcingot akart megvalósítani, megfejelve azzal, hogy az összes eszközt, a szoftverjogokkal együtt értékesíteni kívánta a szolgáltatónak. Első lépésben feltérképezték az informatikai főosztály által végzett összes tevékenységet. Az egyes területekhez szolgáltatási szinteket rendeltek, ezek leírták az elvárt szolgáltatást. Ezt követően mindegyik SLA-hoz teljesítményparamétereket rendeltek, amelyeket OLA-kba foglaltak (Operation Level Agreement, működési szint megállapodás). A cél az volt, hogy komplett kiírás készüljön, a hatókör és a szolgáltatási szintek részletes leírásával.

A tendert 2000 júliusában írták ki, a pályázat a közbeszerzési törvény hatálya alá esett. A tenderre öt cég jelentkezett, az előminősítést követően a társaság három céget hívott meg ajánlattételre. A három szolgáltatóból végül kettő kívánt ajánlatot készíteni.

Az ajánlattevők a tenderdokumentációban megjelent elvárások, valamint az átfogó előzetes átvilágítás után készítették el ajánlataikat. Mindkét szolgáltató felmérte, hogy milyen tevékenységet, milyen eszközparkkal lát el az informatikai főosztály, emellett a helyszínen is megismerkedtek a feladatokkal. Az ajánlattevőknek számolniuk kellett azzal is, hogy a társaság az informatikai főosztály munkatársait – 36 főt – át kívánta adni.

A benyújtott két ajánlatot azonban a társaság elutasította, a túl magas díjakra hivatkozva. Az outsourcing gazdaságosságát elemző pénzügyi modell azt mutatta, hogy amennyiben az első körben adott ajánlatokat fogadják el, olcsóbb saját kézben tovább működtetni az informatikát.

A vállalat ezt követően úgy döntött, hogy nem indítja előlről a teljes folyamatot – ez igen nagy idővesztéssel járt volna – hanem 2001 márciusában egy új, meghívásos tendert indított el. Erre az előző pályázat két ajánlattevőjét hívták, de immár közvetlen tárgyalásokra. Az eljárás szabályosságát azonban a közbeszerzési döntőbizottság megkérdőjelezte, a tárgyalások másfél hónapig szüneteltek. A lefolytatott vizsgálat végül nem talált szabálytalanságot, így megkezdődhettek a párhuzamos tárgyalások a két szolgáltatóval.

A vállalat szerződéstervezettel érkezett a tárgyalásokra. A tárgyalások során az informatikai tanácsadó mellett végig külső jogi iroda segítségére is támaszkodtak. „Az ügyvédi iroda munkáján látszott, hogy nem az első, bonyolult eset, amivel találkozott.” A két pályázó vegyes tárgyaló csapatokat állított össze. Zömmel magyarországi partnerek folytatták a tárgyalást, de ott volt mögöttük a külföldi támogatás is.

A vállalat részéről a stratégiai és controlling iroda vezetője irányította igazgatói szinten a tárgyalásokat. A szolgáltatás műszaki részét az informatikai főosztályvezető tárgyalta. Nyertest 2001 augusztusában hirdettek, a szerződést 2001 szeptemberében írták alá.

A szerződés végső változata jelentősen eltért a vállalat által megfogalmazott kiinduló javaslattól. Az aláírt szerződés az általános szerződési feltételeket tartalmazó fő szerződésből és a kiegészítő mellékletekből állt. A legfontosabb melléklet a 25 SLA-t tartalmazó műszaki melléklet volt, ehhez összességében több mint 100 OLA (teljesítményparaméter) tartozott.

A szolgáltatás 2001. október 8-án indult, így az eszközök átadása-átvétele egyetlen hét alatt történt. A kihelyezés végső hatóköre a vállalatirányítási, a forgalmi, a menetdíj és az iktató rendszert, illetve több mint kétezer számítógép felügyeletét, cseréjét és szoftverfrissítését érintette. A BKV-nál maradt 30-40 jelentős rendszer üzemeltetése, egyebek mellett a járművek műszaki beállítása, a pótdíjnyilvántartás, a munkaruha-szoftver, stb.

### ***Az árazás***

A szerződésben a szolgáltatás ára rögzített volt, az előirányzott szolgáltatási díj az inflációs rátával módosult. Az árazás az SLA-khoz kötődött, minden egyes SLA egy adott százalékot (súlyt) képviselt a szolgáltatási díjban. Ha megváltozott egy adott SLA-val leírt szolgáltatás terjedelme, akkor változott az SLA-hoz rendelt díj, és ezzel megváltozott az SLA súlya is. A cél az volt, hogy az előirányzott díjakat ne lépje át a vállalat, így költségek ismertek legyenek a szerződés teljes időtartamára. Ezen felül a szerződés kontingenseket is tartalmazott. Ilyen kontingens volt például az, hogy egy adott évben hány számítógép-költöztetést vállalt a szolgáltató az alapidíj terhére. Minden más, a szolgáltatási terjedelemben nem tartozó feladathoz napidíjat rendeltek.

Az árazás minden évben újratárgyalást igényelt. Az újratárgyalás során a szolgáltatási terjedelmeket úgy változtatták, hogy az előirányzott szolgáltatási díjat ne lépjék át. Az eljárás viszonylagos bonyolultsága miatt a szerződés megújításával kapcsolatos egyeztetések általában 2-3 hónapon keresztül is eltartottak.

### ***A személyzet***

A személyzet átadásával kapcsolatos kérdésekben a társaság folyamatos, több szintű kommunikációt folytatott. Amikor konkrétumok derültek ki, értekezletek keretében tájékoztatták az érintett kollégákat, majd amikor már eléggé előrehaladottak voltak a tárgyalások személyre szóló levélben értesítettek mindenkit. Ezen felül, amikor szükség volt rá, személyesen foglalkoztak az érintettekkel.

Az informatikai személyzettel kapcsolatban az egyik legnagyobb probléma az volt, hogy a társaság nem tudott piaci fizetéseket biztosítani szakembereinek. Az informatikai rendszer működtetéséhez a munkatársakat folyamatosan képezni kellett. Amikor az emberek „készen voltak” és gyakorlatot szereztek, a piac általában elszívta őket.

Az outsourcing ezzel együtt is nagy törés volt a meglévő személyzet számára. A munkavállalókat munkaügyi jogutódlással adták át, a szerződés garantálta, hogy az első évben legalább ugyanazt a jövedelmet és juttatásokat kapják, mint az előző munkahelyükön a megelőző évben. Az első év lejártát követően az elbocsátásoktól való félelem is alaptalannak bizonyult, az átadott 36 munkavállaló 90 százaléka továbbra is a szolgáltatónál dolgozott, sőt legtöbbjüknek nőtt a fizetése. Néhányan pedig nemzetközi projektek keretében futottak be karriert.

### ***A működés***

A szerződés szerint több száz OLA-t kellett vezérelni, de ezek nem voltak egyforma súlyúak. Pl. egy meghibásodott PC javítási ideje kevésbé volt kritikus, mint azoknak az alkalmazásoknak a rendelkezésre állása, amelyekhez esetenként több száz felhasználó csatlakozott. Emiatt csak a legfontosabb teljesítményszinteket mérték folyamatosan. A mérést a szolgáltató végezte, havonta szolgáltatási szint jelentést készített. A teljesítményértékelés úgy történt, hogy a szerződésmenedzser csoport a szolgáltatási szintről szóló jelentéseket az egyes szakterületektől bekért információkkal vetette össze.

### ***Tapasztalatok***

A problémák a teljesítményértékelés kapcsán merültek fel. Az informatikai főosztály vezetője szerint a szerződés aláírását követő harmadik évben sem alakult ki teljesen a kívánatos állapot. Az egyik legnagyobb probléma az volt, hogy a Help Desk rendszerben az események rögzítése nem minden esetben folyt korrektül. Előfordult, hogy későn történt a hibajegyek rögzítése, egyes hibajegyeket nem zártak le.

A szerződés előírta azt is, hogy folyamatos monitoring lehetőséget kell teremteni a vállalat számára. Az aktuális szolgáltatási szinteknek bármikor ellenőrizhetőeknek kellett lenniük az informatikai főosztályon. Le kellett tudniuk kérdezni, hogy az összes szerver elérhető-e, milyenek a válaszidő statisztikák – ám ez a szolgáltatás nem működött a szerződés aláírását követő három év elteltét követően sem.

A BKV informatikai főosztályvezetője szerint szerződés alapvetően jó, de még mindig felmerülnek olyan gyakorlati problémák, amelyeket a szerződés nem kezel. Emiatt *„nagyon sokat vitatkozunk, nagyon-nagyon sokat vitatkozunk.”* Ez *„valahol természetes”*, hiszen a szolgáltató érdekei ellentétesek a vállalat érdekeivel. A szolgáltató érdeke az, hogy minél több szolgáltatást a szolgáltatási terjedelmen kívülinek minősítsen, ezzel minél több pénzt húzzon ki a vállalat kasszájából napidíjak formájában. Az igénybe vevő ellenben még azokat a szolgáltatásokat is megpróbálja a szolgáltatási terjedelem terhére elvégeztetni, amelyekről tudja, hogy a terjedelmen kívüliek. *„A szerződés nem volt felkészülve a gyakorlati problémákra, ezért rengeteg vitánk volt. Eddig sikerült ezeket a dolgokat kezelni, de nagyon sok energiánkba került.”*

Három évvel a projekt lezárását követően az outsourcing megítélése inkább pozitív volt. Ahogy az informatikai főosztály vezetője megfogalmazta: *„Én személy szerint azt gondolom, hogy helyén van ez a dolog.”*

### ***Fordulat: a szerződés felbontása***

2007 elején új vezetés érkezett a BKV-hez, és azonnal felülvizsgálta a jelentős összegű, hosszú lejáratú szerződéseket. Ebben az időszakban kérdőjeleződött meg az AAM tanácsadó tevékenységének ár/értékaránya, és felülvizsgálatra került a szintén az AAM bábáskodásával létrejött informatikai outsourcing szerződés is.

A vállalat korábbi informatikai vezetője szerint *„helyén lévő”* szerződést a Figyelő *„közpénzeket évek óta feleslegesen szóró kontraktus”-nak* minősítette.<sup>110</sup> A gazdasági lap arra is emlékeztetett, hogy a BKV a szerződés futamidejének tíz éve alatt 29,96 milliárd forintot volt köteles fizetni az outsourcing szolgáltató T-Systems-nek. Az éves díj nagyjából egyenletesen emelkedett, az első évek 2,5 milliárdos összegéről egészen az utolsó évek 3,5 milliárd forintjáig. Ráadásul a szerződés végén az eszközöket és az ún. *„ipari jogokat”* 1,5 milliárdért vásárolhatta volna vissza a BKV. Ha a havi díjat nézzük (2007-ben 257 millió Ft)

---

<sup>110</sup> Balkézsabály. Vitatott BKV-szerződés. Figyelő, 2008/9. szám (2008. február 28 – március 5.).

a BKV számára az szolgáltatás ugyanannyiba került, mint feladat tekintetében egy nagyságrenddel nagyobb EDS - Magyar Telekom outsourcing megállapodás díja.

Az outsourcinghoz vezető utat ekkor már úgy interpretálták, hogy döntően azért történt, mert a közlekedési vállalatnak sürgősen pénzre volt szüksége. A T-Csoport rendelkezett az azonnal mozgósítható tőkével, számára az jelentette az üzletet, hogy a szerződés futamideje, azaz tíz év alatt a szolgáltatási díjakban nyeri vissza a kezdeti befektetést. Az eszközöket, a hardvereket és a szoftvereket együttesen 3,7 milliárd forintért vásárolta meg, ezen felül ipari jogok címen 2,4 milliárd forintot fizetett a T-Systems a BKV 36 fős informatikai csoportjának szürkeállományáért, gyakorlatilag a szoftverek üzemeltetési know-how-jáért. A szolgáltató így összesen 6,15 milliárd forintot utalt a BKV-nak egy összegben a szerződés kezdetén.

A közlekedési vállalat új vezetése felmérte, hogy ugyanezt a szolgáltatást mennyiért tudná beszerezni az IT piacról. Arra a megállapításra jutottak, hogy a szolgáltatás nyújtása a T-Systemsnek legfeljebb évi 1,5-1,7 milliárd forintjába kerül, azaz a szolgáltatási díj jelentős extraprofitot tartalmaz, még abban az esetben is, ha a T-Systems kezdeti hatmilliárdos befektetését hitelnek tekintjük, amelyet a BKV-nak törlesztenie kell. Az extra díj lényegében az ipari jogok, tehát az átvett munkatársak szürkeállománya és know how-ja kapcsán keletkezett. További problémát jelentett, hogy a vállalat ebben az időszakban úgy érzékelte, hogy az outsourcinggal a T-Systems a 2001-es informatikai tudásszintet „égette bele” a vállalatba, és semmit sem fejlesztett.

Az új menedzsment azonnal tárgyalást kezdett arról, hogy hogyan lehet a vállalat számára előnytelen és aránytalan szerződést módosítani, illetve hogy hogyan lehetne elállni attól. A BKV azt tűzte ki reális célként, hogy a szolgáltatás összegét évi 2,2 milliárd forintra csökkentse. A BKV úgy számolt, hogy a kezdeti befektetés bőven megtérült a T-Systemsnek, így a díjsökkentésre reális lehetőség van. A T-Systems azonban nehezen volt hajlandó belemenni a díjsökkentésbe, cserében mindenképpen a szerződés hosszabbítását szerette volna elérni. A BKV ebbe már nem ment bele.

A szerződés szerint a BKV egyoldalúan is felbonthatta a megállapodást három esetben: (1) ha a szolgáltató tulajdonosi köre megváltozik, (2) ha csökken a szolgáltatás színvonala,<sup>111</sup> (3) ha

---

<sup>111</sup> Az első pillantásra rendkívül kifinomultnak látszó OLA-k és SLA-k rendszere ellenére a nem megfelelő szolgáltatási színvonalat 70% alatti szolgáltatási szint képviselte három egymást követő hónapon át. Ha ilyen eset előfordult volna, a Figyelő sarkos megfogalmazása szerint a BKV előbb ment volna tönkre, mint ahogy felbonthatta volna a szerződést.

a szolgáltató csőd vagy felszámolási eljárás alá kerül. A T-Systems 2007 végén elkövette azt a hibát, hogy nem fizette ki az egyik alvállalkozóját. A szóban forgó tartozás az outsourcing szerződés havi összegéhez képest is elenyésző volt, egy pillanatig sem fenyegette a szolgáltató stabilitását. Amikor azonban a beszállító felszámolást indított a T-Systems ellen, a BKV kapott az alkalmon és felmondta az eredetileg 2011-ben lejáró szerződést.

#### **8.5.4. Outsourcing a Rábánál**

##### *Előzmények, háttér*

A tőzsdén is jegyzett járműipari holding a 90-es évek elején alakult, az addigi monolitikus nagyvállalat különböző egységeinek jogilag elkülönült önálló társaságokba szervezésével. Abban az időszakban az alapvető cél az volt, hogy a társaság szétválassa egymástól a nyereséges és a veszteséges tevékenységeket, de ez az elgondolás a társaság privatizációját is előkészítette. A nem az alaptevékenységekhez tartozó társaságokat a holdingközpont értékesítette, így került külsők tulajdonába a vállalati tűzoltóság, a szállítmányozás, valamint az üdülőüzemeltetéssel, étkeztetéssel és kereskedelmi tevékenységgel foglalkozó korlátolt felelősségű társaság. A holding végül kiszervezte a teljes energiaszolgáltatási tevékenységét is, majd a 90-es évek végén a fő tevékenységeit is önálló társaságokba szervezte. Mindezek következtében az ezredfordulóra már csak a vállalati adminisztráció bizonyos elemei, a pénzügyek, a számvitel, a bérszámfejtés, a HR funkciók, valamint az informatika maradt a holding fennhatósága alatt, de ezeket a feladatokat is önálló spin off társaság, a Rába Szolgáltatóház működtette.

Az ezredfordulón történt meg a stratégiai felülvizsgálat. Ennek eredményeként a társaság azt jelölte meg célként, hogy kizárólag a „core”, a stratégiai fókuszba tartozó futómű, járműalkatrész, illetve speciális jármű fejlesztésre kívánja összpontosítani erőforrásait. Minden, a fő tevékenységi körébe nem tartozó üzletét kiszervezi és értékesíti.

A Rába ebben az időszakban komoly nehézségekkel küzdött. A zömmel exportra termelő nagyvállalat a 2001-es év pozitív eredménye után a számára kedvezőtlenül alakuló devizaárfolyamok miatt 2002-ben és 2003-ban már mínuszban zárt, üzemi vesztesége egyes negyedévekben megközelítette az árbevétel 20 százalékát. Emiatt a költségcsökkentési kényszer az egyik legfontosabb prioritássá vált.

### ***Az első tender***

A társaság 2001 végén döntött arról, hogy kiszervezi az informatikát, meghallgatva a vezető nemzetközi szolgáltatók magyar leányvállalatainak prezentációit az általuk nyújtott szolgáltatásokról. A vállalati informatika kapósnak bizonyult, így 2002 első hónapjaiban kiírták a tendert.

A feladat a kb. 1000 db számítógépet tartalmazó hálózat üzemeltetése volt, a hardverek és a szoftverek rendszeres karbantartásával, felújításával, szükség esetén cseréjével. A feladat további eleme a frissen bevezetett termelésirányítási rendszer komplett üzemeltetése volt, beleértve a rendszert kiszolgáló szerverek felügyeletét, valamint a működtetéshez szükséges egyedi fejlesztéseket. A társaság a számítógépes CAD-CAM rendszerek tulajdonjogát meg akarta tartani, mert a tervező szoftverek licencjogai átruházhatósága kérdéses volt.<sup>112</sup>

A tenderre nyolc ajánlat érkezett. A második kört követően a Rába mégsem hirdetett eredményt, mert úgy találták, hogy az ajánlatok nem igazodnak a vállalati elvárásokhoz, nevezetesen ahhoz, hogy a szolgáltatás minél olcsóbb legyen. Arra számítottak, hogy amennyiben az informatikai infrastruktúra üzemeltetését profi külső cég vállalja, akkor az mindenképpen olcsóbb lesz, „...azzal persze, hogy a jövőbeni fejlesztési felelősség terheit is átadjuk, mert egyre kevesebb pénz és energia maradt erre a területre. Csakhogy úgy találtuk, hogy egyik pályázat sem volt igazán nyerő. Túl drágának találtuk mindegyiket.” A kihelyezésre váró feladatok éves szinten körülbelül egymilliárd forint körüli ráfordítást jelentettek a vállalatnak. Ennél drágább ajánlatokat semmiképpen sem kívántak akceptálni. A másik fontos probléma az volt, hogy tendert megelőző időszakban 1,5 milliárd forintot meghaladó informatikai fejlesztésen voltak túl (korszerűsítették a teljes számítógépes tervező rendszert, valamint Oracle alapú termelésirányítást vezettek be), és a beruházási ráfordítások egy részét szerették volna visszakapni.

### ***A második tender, a szolgáltató kiválasztása***

2002 végével a holding vezetése újra végiggondolta, hogy melyek a legfontosabb tapasztalatok a sikertelen informatikai kiszervezéssel kapcsolatban. „Ekkor jött az ötlet, hogy ne csak az informatikát és a vállalati távközlést szervezzük ki, mert akkor a nyakunkon maradnak a pénzügyi és a humán szolgáltatási tevékenységek. Ha az összes szolgáltatást

---

<sup>112</sup> A licencjogok átadásának kérdése a kiszervezés során az egyik legnagyobb problémát jelentette. A társaságnak mind az Oracle-lel, mind a Microsofttal alkudoznia kellett a licencek átruházhatóságáról. Ahogy az interjúalanyom megjegyezte: „a szoftverjogok elég zűrösek, annak ellenére, hogy az informatikai kiszervezések a világon általános trendet képviselnek.”

*megpróbálnánk egyben értékesíteni egy olyan pályázónak, aki több mindenhez ért, akkor létrejöhetne egyfajta költséghatékonyság. A különböző területekhez nem kellene külön ügyvezető, nem kellene külön titkárság, kisebb lenne a rezsi, nem kellene külön irodabérlet, külön ingatlan. Úgy döntöttünk, hogy eladjuk az egész Szolgáltatóház Kft-t, az összes eszközzel együtt.”*

Az első lépésben végre kellett hajtani az értékesítéshez szükséges konszolidáló lépéseket. Ez azt jelentette, hogy a még mindig nem a szolgáltatóház keretében működő informatikusokat és eszközöket be kellett szervezni a Szolgáltatóház Kft-be. Így alakult ki egy viszonylag jelentős eszközparkkal és létszámmal rendelkező társaság.

A második tendert 2003 elején írták ki. A tenderre tizenegy céget hívtak meg, köztük az előző tender elutasított ajánlattevőit. Ajánlatot kilencen adtak be a Rába Szolgáltatóház Kft. üzletrészenek vételárára és az ötéves szolgáltatási díjra.

Az ajánlattevők rendelkezésére bocsátott információs memorandum igen részletes volt. Szerepelt benne az összes tevékenység leírása mind a három területre vonatkozóan, benne volt a teljes informatikai eszközpark részletes bemutatása, valamint az emberi erőforrások legfontosabb adatai. Emellett a kiírás tartalmazta az informatikával kapcsolatos elvárt szolgáltatási szinteket is. A memorandum szerkezete a következő volt:

1. Bevezetés
2. A 2002. év gazdálkodási eredményei
3. Folyamatban lévő belső fejlesztések, átalakítások
4. A tevékenységek főbb szakmai jellemzői
  - 4.1. Informatika és távközlés
    - 4.1.1. Területi adatok
    - 4.1.2. A kiszervezésre kerülő területek létszámadatai
    - 4.1.3. Informatika folyamatok a vállalatcsoportban
    - 4.1.5. A vállalatcsoport informatikai infrastruktúrája
    - 4.1.6. A távközlési szolgáltatások jellemzői
  - 4.2. Könyvelési, pénzügyi szolgáltatások
  - 4.3. Humánszolgáltatás
5. Elvárások a kiszervezett szolgáltatások minőségével kapcsolatban
  - 5.1. Általános elvárások
  - 5.2. Az ajánlatban figyelembe veendő általános szempontok
  - 5.3. A szolgáltatási díj meghatározásánál figyelembe veendő szempontok az IT és távközlés területén



- 5.4. IT és távközlési szolgáltatási szint elvárások a vállalatcsoportnál
- 5.5. Könyvelési, pénzügyi szolgáltatások elvárt színvonala
- 5.6. A humán szolgáltatások elvárt színvonala
- 6. Az ajánlat kötelező részei
  - 6.1. Az Ajánlattevő illetve a konzorcium általános adatai
  - 6.2. Az Ajánlattevő kiszervezési tevékenységével kapcsolatos általános információk
  - 6.3. Az Ajánlattevő vállalatcsoporttal kapcsolatos tevékenységeinek felsorolása
  - 6.4. Az Ajánlattevő garanciavállalásaival kapcsolatos dokumentumok
  - 6.5. Az Ajánlattevő által ajánlott megoldás és kiszervezési konstrukció
- 7. Mellékletek
  - 7.1. Alapító Okirat
  - 7.2. SZMSZ kivonat
  - 7.3. Kollektív szerződés

Az ajánlattevők tájékozási igényeinek kielégítése érdekében már az első fordulóban is létrehoztak egy külön adatszobát, ahová további anyagokat helyeztek el. Ezen kívül a beadást megelőzően egész napos „kérdéss-felelek” programot szerveztek.

Az ajánlatok 2003 áprilisában érkeztek meg. Ezek közül a legjobb hármat választották. *„Érezni lehetett, hogy volt, aki csak kötelességből adott be ajánlatot. Látszott az anyagán, hogy nem gondolja nagyon komolyan.”* A beérkezett ajánlatok között szerencsére olyan is akadt, amivel érdemes volt a továbbiakban is foglalkozni. *„Sőt, két pályázót arra is rábeszéltünk, hogy legjobb lenne, ha közösen indulnának a következő körben.”*

A második körben két konzorcium és egy önálló ajánlattevő indult el. Ismertették velük, hogy milyen területeken lenne szükség az ajánlat javítására. Újra megnyitották az adatszobát, minden ajánlattevő kapott egy hetet az átvilágításra. Bejárást biztosítottak számukra a telephelyekre, interjúlehetőséget biztosítottak a szakterületek vezetőivel. Ezt követően készültek el a javított ajánlatok.

A következő értékelési kört követően a kiválasztási folyamat befejezéseként még egy utolsó javítási lehetőséget is biztosítottak az ajánlattevőknek, egy 24 órás „kérdéss-felelek” ciklus keretében. Nyertest 2003 szeptemberének első napjaiban hirdettek. A nyertes kiválasztásában a döntő tényező az volt, hogy a végső ajánlattételi fázisban az egyik konzorcium megemelte a Szolgáltatóház Kft. vételárát, azzal a feltétellel, hogy a szolgáltatási szerződés kilenc évre (2012-ig) történő hosszabbítását kérte. A vállalat a feltételt elfogadta, így a Szolgáltatóház Kft. 900 millió forintos vételáron cserélt gazdát. A nyertes a Magyar Telekom - T-Systems konzorcium volt.

A kiválasztás folyamatának menedzseléséhez nem vettek igénybe külső segítséget, és ez a tárgyalásokon is így maradt. *„Úgy gondoltuk, hogy van annyi tapasztalatunk, hogy tudjuk, hogy mit akarunk, nekünk nem volt szükségünk tanácsra, külső tanácsadóra. És szerintem jól is döntöttünk.”*

### **Tárgyalások**

A nyertes kihirdetését követően ült össze az egyeztető bizottság. A Rábának sürgős volt, hogy a vételár mielőbb javítsa az eredményességét, így legkésőbb október végéig meg kellett volna kötni mind az adásvételi, mind a szolgáltatási szerződést. A szűk határidő azonban teljesíthetetlen volt, a tárgyalások elindulását követően a dátum úgy módosult, hogy október végéig meg kell kötni az adásvételi szerződést, majd legkésőbb november 15-ig kell tető alá hozni a szolgáltatási szerződést.

Az adásvételi szerződés tárgyalásakor az egyik nagyon kényes kérdés a Gazdasági és Versenyhivatal eljárásának kezdeményezése volt. Erre azért volt szükség, mert a kihelyezett tevékenységek között szerepelt a távközlés, amely a Szolgáltatóház Kft. profilja is volt, és a konzorcium egyik tagjának is ez volt a fő tevékenysége. A jogászok hosszasan egyeztettek arról, hogy vajon a tulajdonosváltás következtében sérülnek-e a versenytörvény előírásai. Ez azzal fenyegetett, hogy a Gazdasági és Versenyhivatal az üzletet végül nem engedélyezi. Az eljárás azonban olyan hosszadalmas volt, hogy a szerződő felek úgy döntöttek, hogy nem várják meg a GVH állásfoglalását, hanem az adásvételi szerződésbe építik bele egy esetleges elmarasztaló döntés ellenében a mindkét felet védő biztosítékokat. Az adásvételi szerződést október 30-án írták alá, így a szolgáltatási szerződés megkötésére mindössze két hét maradt.

A szolgáltatási szerződés tárgyalásakor a holding oldaláról lényegében csak az érintett területek (informatika, számvitel és humán szolgáltatások) két vezetője vett részt. A másik oldal ezzel szemben alaposan felkészült. A konzorcium egyik tagja volt a fő tárgyaló, a konzorcium másik tagja tanácsadóként vett részt a tárgyalásokon, sőt a főtárgyaló oldalán megjelent még egy stratégiai tanácsadó cég is. *„Itt ültünk mi ketten, és velünk szemben ott voltak tízen.”* A feszített határidő miatt egyes tárgyalási napok délelőtt kilenctől másnap hajnali háromig folytak.

A szolgáltatási szerződés megkötésére rendelkezésre álló két hétben elsősorban a szolgáltatási szinteket egyeztették. *„Nekünk az volt az alapelvünk, – de a szerződés megkötése óta eltelt időszakban csak nagyjából tudtuk ezt tartani – hogy az alapszolgáltatás semmiképpen ne*

*legyen drágább, mint amikor mi saját magunk végeztük. Ha a kiszervezett csapat ugyanazt a tevékenységet végzi, ugyanazon a színvonalon, az nem kerülhet többbe.”* A legtöbb vita abból adódott, hogy mégis mi ez a szint, mert ezeket korábban nem mérték. Úgy igen nehéz szolgáltatási szinteket vállalni, hogy nem ismerik pontosan a kiinduló helyzetet, lényegében azt, hogy mire képes a Szolgáltatóház Kft. a jelenlegi erőforrásaival.

Az elkészült szerződésben az SLA-k tizenegy mellékletet képeztek. Az elvárt szintek teljesítését, 2006. január 1-ig tolták, eddig az időpontig a szolgáltatási szinteket nem szankcionálta az ügyfél. Az átmeneti időszak (TMO) rendkívüli hosszúságát a holding informatikai igazgatója úgy indokolta, hogy *„tudjuk, hogy milyen erőforrásokat adtunk át, illetve ehhez képest mit várhatunk.”*

### ***Az árazás***

A szolgáltatásért az igénybe vevő a szerződésben előre megállapított, az alapszolgáltatásokat tartalmazó fix díjat fizette. A projektekre szakértői napidíjat határoztak meg, ezt minden olyan feladat alkalmával fizetni kellett, amelyet a szerződés nem utalt az alapdíj körébe. A fizetendő összeg 850-900 millió forint között mozgott az első években. A későbbi szolgáltatási évekre a szerződés díjcsökkentési garanciákat tartalmazott.

### ***A szerződésmenedzsment***

Az együttműködést két fórum szabályozza. Az egyik a két-három hetenként ülésező Informatikai Munkabizottság, tagjai a holding minden társaságánál működő informatikai szolgáltatásmenedzserek, a szolgáltató pedig a második vonalbeli vezetőivel képviselteti magát. A fórum feladata az ügyes-bajos operatív kérdések tisztázása. Eggyel magasabb szint az évente minimum kétszer ülésező Szolgáltatásmenedzsment Tanács. A Tanács mind a járműipari holding, mind a szolgáltató képviselőinek oldaláról két-két állandó tagból áll. Az együttműködés legmagasabb szintje mindkét oldalon a vállalatvezetői szint.

A szolgáltatási szerződés szerint a változási javaslatoknak három szintje van:

1. Olyan javaslatok, amelyek nem járnak pénzbeli ráfordításokkal. Ezek a holdingot alkotó társaságok informatikai menedzsereinek hatáskörét képezik.
2. Kis hatású javaslatok, amelyek nem járnak lényeges ráfordításokkal. A keretösszeg a szerződésben rögzített, a javaslat jóváhagyása a holding informatikai igazgatójának hatásköre.

3. Nagy hatású javaslatok, az éves keretösszeget meghaladó ráfordítással járó beruházások, ezek eldöntése a Szolgáltatásmenedzsment Tanács a hatókörébe tartozik. Ilyen nagyságú fejlesztéseket csak akkor lehet végrehajtani, ha a döntést a holding valamelyik képviselője is megszavazza.

Emellett a szerződés „open book policy”-t is tartalmaz. Ha a szolgáltató a szolgáltatási díjon kívüli költségcsökkentési javaslattal áll elő akkor mind a ráfordításokon, mind a hasznokon osztozik a szolgáltató és az ügyfél.

### ***Átadás-átvétel***

*Az outsourcing különösebb feszültséget nem okozott az informatikusok körében. „Ők a saját bőrükön érezték, hogy vállalat nem igazán jó gazda, a jövőjük nem biztosított. Nem lehetett a korábbi időszaknak megfelelő figyelmet fordítani rájuk, mert már egészen mások lettek a prioritások. Nehéz volt elmagyarázni nekik, hogy hiába vannak jó ötleteik, ha ezek nem verhetők keresztül a vállalaton. Igazából az informatikusok azt várták, hogy mehessenek.”*

A Szolgáltatóház Kft. 124 alkalmazottal került át az új tulajdonoshoz. A szolgáltatóval két feltételt fogadtattak el. Az egyik szerint az átvett alkalmazottakat 6 hónapig változatlan bérrel, változatlan munkakörrel foglalkoztatja, míg a másik feltétel az volt, hogy 6 hónapot követően még további 12 hónapig megtartja a létszám 60 %-át.

A szolgáltató az első leépítést nem hajtotta végre abban mértékben, ahogy a szerződés arra lehetőséget adott. Néhány embert leépített ugyan az első hat hónapot követően, de inkább az újabb ügyfelek megszerzésére koncentrált, megtartva az alkalmazotti létszámot.

### ***Viták***

A kapcsolat rengeteg vitát generált. Az egyik vitatott kérdés az új konfigurációk specifikációja volt a szolgáltató által biztosított hardverfrissítési projektekhez. Ezeket nem volt egyszerű előre meghatározni, és e tekintetben nem is sikerült tökéletes szerződést készíteni.

*„Volt néhány olyan dolog, amely kicsit pongyolán lett megfogalmazva. Például a specifikáció szerint olyan videokártya kell a gépekbe, amin el tud futni a CAD tervezőszoftver. Ezért most azon vitatkozunk, hogy a CAD a 64 megabájtos videokártyán fut el, vagy csak a 128 megabájtoson. A szolgáltató szerint elfut a 64-esen is, igaz, egy kicsit lassabban. Tehát ő ezt tekinti specifikációnak, mert ez belefér az átalánydíjba. Ám a hardvereseink letesztelték, és azt*

*mondják, hogy a 3D modellek nem futnak el rendesen a 64 megáson, hanem kéne a 128-as. A Szolgáltatóház erre azt válaszolta, hogy ezt csak az alaplíjon felül tudják belerakni a gépekbe. Úgyhogy itt van egy vitás helyzet, amit kompromisszumosan meg kell megoldani. Most közösen teszteljük az olcsóbb 128-as kártyákat.”*

A szerződésben volt néhány további elem, amelynek az értelmezésén az első év elteltét követően is vitatkoztak a szolgáltatóval. További vitalehetőség a szakértői díjak kérdése. Például, ha új hálózati végpontot kell építeni, és a feladatot nem az alaplíj terhére tartalmazza a szerződés, akkor szakértői napidíjat kell fizetnie az ügyfélnek. *„Igen ám, de az nem lett definiálva pontosan, hogy akkor is 18 ezer forintot fizetek, ha a szomszéd szobából oda lehet vinni kábelt, meg akkor is, ha a 60 km-re fekvő telephelyünkön, egy olyan épületbe kell bevezetni a kábelt, ahol ez lenne az első hálózati végpont. Erre mi azt mondtuk: 'a szerződésben az áll, hogy ez ennyibe kerül' amire a szolgáltató azt válaszolta: 'igen, de az meg nincs leírva, hogy ennyiért kell kihúzni a kábelt akkor is, ha egy olyan épületben kell dolgoznom, ahol még telefonvezeték sincs.' Ilyenkor azután egyezkedünk.”*

#### ***Az outsourcing értékelése***

A napi vitákat és az értelmezési problémákat leszámítva, az informatikai igazgató sikeresnek minősítette a kiszervezést. *„Nem elhanyagolható, hogy ismerjük előre kilenc év vonatkozásában az informatikai szolgáltatások költségeit.”*

A szerződésnek talán az a legnagyobb problémája, hogy viszonylag kevés rugalmasságot enged meg, emiatt sok egyeztetést kíván. Van néhány dolog, ami kimaradt, *„mert senkinek nem jutott eszébe, hogy le kellene szabályozni.”* A szerződés megkötésére több idő kellett volna, de végül is *„saját magunk kötöttük meg a kezünket, emiatt kutyaftában kellett szerződést fogalmazni.”*

A szolgáltató eljárásait egy kissé merevnek tartják, de maguk a szolgáltatási szintekben szabályozott folyamatok is merevséget okoznak. Elmúltak már azok az idők *„...amikor szóltunk Csabának, ha gondunk volt, Csaba pedig jött és megcsinálta, amit kértünk.”* Az outsourcing révén azonban minden dokumentált, pontosan tudni lehet, hogy melyik számítógép hol van, milyen szoftverek futnak rajta. Ám ez azzal a megkötéssel jár, hogy egyetlen telefonkészüléket sem lehet átvinni egyik irodából a másikba, mert a hatékony támogatáshoz és karbantartáshoz pontos nyilvántartásokra van szükség.

A szolgáltató az első egy-két évben végrehajtotta a szolgáltatási szint eléréséhez szükséges fejlesztéseket, lezárult a hardverpark frissítése, szinte a kezdetektől működött a Help Desk, majd a vállalt szolgáltatási szintek elérésével megkezdődött a rendszeres teljesítményértékelés. A Help Desk elsődleges hibamegoldási arányával azonban sokáig nem volt elégedett az ügyfél. *„A Help Desk-es munkahelyre képzettebb informatikusokat kellene ültetni. Többször szóltunk, de még nem tudták megoldani.”*

A kihelyezés elsősorban azért jött létre, hogy a költségek csökkenjenek. Az első üzemeltetési év költségei nagyságrendben megfeleltek az azt megelőző év informatikai költségvetésének. *„Ilyen szempontból nem mondható, hogy olcsóbb a szolgáltatás, mintha saját magunk végeznénk, de alapvetően így is megéri. Ha valami mégis többbe kerül, abban van valami olyan fejlesztés, ami indokolt volt, meg kellett tenniünk, mert más értelemben vezetett előnyökhöz. És ezzel elismerem, hogy többbe kerül, de ugyanakkor a fejlesztésekre szükségünk volt.”*

#### ***A szerződést követő évek és napjaink időszaka***

Az outsourcing megállapodás kisebb zökkenőkkel a következő években is a terveknek megfelelően működött. Az üzletszerzési erőfeszítések ellenére az Integris Rendszerház Kft. néven tovább működő szolgáltató legnagyobb ügyfele a RÁBA maradt. 2008-tól azután az Integris, a T-Systems Hungary és az IQSYS összeolvadásával az Integris Rendszerház név is eltűnt, a szolgáltatást jelenleg a Magyar Telekom Csoport tulajdonában lévő IQSYS Informatikai Zrt. nyújtja a Rábának.

A Rába helyzete a 2008-as év végén, a kibontakozó gazdasági válsággal különösen kritikussá vált. A járműipar mély válsága miatt a költségcsökkentési kényszer olyan erőteljessé vált, hogy a vállalat minden, nem létfontosságú tevékenységét leépíteni kényszerült, így került sor az outsourcing szerződés újratárgyalására is. Erre az időszakra a vállalat vezetése már egyáltalán nem találta annyira kedvezőnek a szerződés feltételeit. A holding IT és folyamatfejlesztési vezetőjének megfogalmazása szerint: *„A szerződés aláírásakor olyanok voltak a körülmények, hogy a szolgáltatási díj nagyságával és annak éves változásával kapcsolatban voltak bizonyos korlátok, és a legnagyobb szabadságfok az ebbe a keretbe betehető szolgáltatások terjedelmében és minőségében volt. E szerint a szerződés szerint szolgáltatott eddig az IQSYS (a Szolgáltatóház, illetve az Integris jogutódja), magas színvonalon, magas rendelkezésre állási és reagálási idővel, viszont nagyon drágán. Ráadásul a régi szerződés struktúrája nem olyan, hogy rugalmasan tudná követni az ügyfél,*

*azaz a Rába gyorsan változó üzleti igényeit, ami különösen a mai helyzetben szükségessé teszi egyrészt a szerződés felülvizsgálatát, másrészt a szolgáltatásoknak alacsonyabb, a Rába mostani igényeinek és teherviselő képességének jobban megfelelő terjedelempre és szintre hozását, és az ahhoz kapcsolódó alacsonyabb szolgáltatási díjak, azaz alacsonyabb költségek kialakítását.”*

A megfogalmazásból burkoltan kiderül, hogy a Rába a kezdeti kihelyezés során egyértelműen a Szolgáltatóháért kapott bevétel maximalizálásában volt érdekelt, ez azonban korlátozta a tárgyalási pozícióit a szolgáltatási díj tekintetében. Mivel a szolgáltató a közel milliárdos befektetését a szolgáltatói díjban szeretne volna viszontlátni, így a díj csökkentése helyett inkább a szolgáltatások köre és színvonala tekintetében vállalt többletet. Erre a „többletre” azonban egyrészt a későbbiek során nem volt szüksége a Rábának, másrészt a kiinduló szituáció és szerződés feltételei nem teremtették meg a későbbi jelentősebb szolgáltatási díjcsökkentés lehetőségét, így a Rába néhány éven belül úgy érezte, hogy drágább számára a szolgáltatás, mint amit a piacon aktuálisan el tudna érni, illetve amelynek a finanszírozására egyáltalán lehetősége van. A szolgáltatóház vételárának maximalizálására való törekvéssel tehát a Rába saját magát hozta csapdahelyzetbe.

A szituáció krónikussá vált 2008 végére. A kétszámjegyű piacvesztés és a zuhanó bevételek miatt a Rába informatikai költségcsökkentési projektet kezdeményezett. A szolgáltató nyitott volt a szerződés újratárgyalására, hogy a Rábát megőrizhesse ügyfelei között. A költségcsökkentés legfontosabb eleme a szolgáltatási szintek csökkentése volt. Az informatikai szolgáltatást érintő fontosabb változások a Help Desk napi 12 órás rendelkezésre állásnak 8 órára csökkentése, az informatikai eszközök számának jelentős csökkentése valamint a reagálási idők kitolása volt. A pénzügyi és a humán gazdálkodás területén is teljes folyamataudit zajlott le, ennek eredményeképp megváltozott a munka- és felelősségmegosztás a Rába és a szolgáltató között. A projektet minden szempontból a költségcsökkentésnek rendelték alá, a kifejezett cél az volt, hogy a szolgáltatás költsége legyen *„jóval alacsonyabb a mostaninál”*. A szolgáltatási szinteket olyannyira lefaragták, amely a Rábának még éppen megfelelt és nem veszélyeztette a működőképességet.

## 8.6. Üzleti folyamat outsourcing esettanulmányok

### 8.6.1. Pénzügyi és számviteli outsourcing a MOL-nál

Az ezredfordulón a MOL a Slovnaft akvizíciójával párhuzamosan szervezte ki számviteli funkcióit. Ez a megállapodás mindmáig az egyik legnagyobb outsourcing szerződés Magyarországon, Közép-Európában pedig egyike volt a legelső tevékenység-kihelyezéseknek.<sup>113</sup>

#### *A kiinduló helyzet*

A MOL-t napjainkban is irányító menedzsmentet 1999-ben nevezték ki. Az új menedzsment meghirdette a térségi terjeszkedés stratégiáját, míg a belső folyamatok tekintetében a kulcsképeségekre és hatékonyságjavításra kívánt koncentrálni.

Mivel a társaság számára a hazai piacon elérhető növekedési potenciálok kevésnek bizonyultak, így aktív régiós terjeszkedési stratégiát hirdetett meg. Ez nemcsak azt jelentette, hogy töltőállomásokat telepített külföldön, hanem a régió olajszektorában is meghatározó pozíció megszerzésére törekedett. A MOL első, határokon átívelő akvizíciója 2000 novemberében történt, amikor megszerezte a Slovnaft 36,2 százalékos stratégiai részvénycsomagját. Ezzel párhuzamosan a MOL további akvizíciókba vágott bele.<sup>114</sup>

A sikeresen induló terjeszkedési stratégia ellenére a MOL helyzete nem volt minden szempontból stabil. Mivel a földgáz importára jelentősen meghaladta a szabályozott értékesítési árat, emiatt 2000-ben a csoport adózás előtti eredménye mindössze 22,6 milliárd forint volt, amely 2001-re már 2,2 milliárdos veszteségbe fordult. A veszteséget egyértelműen a gáz és energetikai szegmens üzleti vesztesége okozta. A veszteség csökkentette a MOL rendelkezésére álló beruházási és akvizíciós forrásokat, és alacsonyan tartotta a társaság részvényeinek értékét.

A Slovnaft sikeres konszolidálása érdekében, valamint az alacsony gázárakkal összefüggő gyenge jövedelmezőségi mutatók hatására a MOL vezetése további racionalizálást hirdetett meg, nemcsak az alaptevékenységgel összefüggő funkciók, hanem az azt kiszolgáló üzleti folyamatok körében is.

---

<sup>113</sup> Felhasznált források: <http://www.sharedxpertise.org/file/1049/accounting-financial-services-outsourcing-case-study.html>; [http://www.fn.hu/hetilap/management/20020429/mol\\_accnture\\_kihelyezes\\_ket\\_szomszedvar/](http://www.fn.hu/hetilap/management/20020429/mol_accnture_kihelyezes_ket_szomszedvar/); <http://adproxy.prim.hu/cikk/25521/>

<sup>114</sup> Napjainkban zárul a horvát INA olajtársaság többségi tulajdonának megszerzése.



### ***Az üzleti folyamatok átalakítása***

A MOL 2000 májusában indította el az üzleti folyamatok újratervezése (BPR) projektjét. A projekt deklarált célja a növekedés támogatása, a működési költségek agresszív csökkentése, valamint a szervezet racionalizálása volt. A projekt a következő területeket érintette: pénzügy, treasury, kontrolling, tervezés, értékesítés, vezetői információk, balanced scorecard rendszer, vevőkapcsolatok kezelése, disztribúció és anyaggazdálkodás. A projekt alapját a SAP R/3 rendszerre történő átállás jelentette, beleértve az IS-Oil-t, az olajüzlettel kapcsolatos tevékenységének támogatására. A projekt a MOL informatikai infrastruktúrájának teljes korszerűsítését is magában foglalta.

A megcélzott hatékonyságnövekedés részben a manuálisan végzett folyamatok automatizálásából származott, így a MOL 2001-ben 14%-os létszámcsökkentést tudott megvalósítani. Ebbe a létszámba beletartozott a pénzügyi számviteli funkciók kiszervezéséből eredő létszámcsökkenés is.

### ***A kiszervezési projekt***

A BPR projekttel párhuzamosan a MOL pénzügyi és számviteli tevékenységét, kezdetben hat éves időtartamra kihelyezte az Accenture-hoz. A cél az volt, hogy a MOL az alaptevékenységeire tudjon koncentrálni, és a támogató funkciók területén jelentős költségmegtakarítást érjen el. Az átvétel 2001 decemberében történt meg, alig több mint négy hónappal azután, hogy az Accenture-vel megkezdődtek a tárgyalások.

A kihelyezett tevékenységek között volt a főkönyvi könyvelés, a fizetendő és a beérkező számlák feldolgozása, a tárgyi eszközök nyilvántartása, a készletek és a készpénz nyilvántartása, a vezetői és a nyilvános jelentések elkészítése, valamint az adóbevallások elkészítése. Az outsourcing projekt az ország 14 helyszínén dolgozó 400 főnyi személyzet áthelyezését jelentette az Accenture-hoz.

A tevékenységek átvétele „ahogy van” alapon történt. Az árak költség-plusz módszerrel kerültek meghatározásra, évente előre meghatározott célösszeggel, különböző megosztási mechanizmusokkal, amelyeket úgy terveztek, hogy mindkét felet költségei csökkentésére ösztönözzenek. A MOL vezetése azt tűzte ki célul, hogy hat év alatt a számvittel kapcsolatos 2000. évi költség szintjét 40 százalékkal csökkentse. A megcélzott díjazási szintet az első évtől a negyedikig évről-évre úgy csökkentették, hogy tükrözze az Accenture által vállalt hatékonyságjavulást. Ha nem sikerült a kitűzött mértékben csökkenteni a költségeket,

akkor a pluszköltségek felét az Accenture viselte. Ha sikerült a kitűzöttnél nagyobb mértékben csökkenteni a költségeket, akkor hasonló feltételekkel osztották meg a hasznot, így érdekeltséget teremtettek, mind a MOL, mind az Accenture számára.

### ***Miért volt szükség outsourcingra?***

Az a döntés, hogy megvizsgálják az outsourcingban rejlő lehetőségeket, az új stratégia logikus kiterjesztése volt. Mind a vezérigazgató, mind a pénzügyi igazgató megtapasztalta az Slovnaft akvizíciót követő integráció nehézségeit, különösen a számvitel és a számvitelhez hasonló funkcionális területeken. A számvitelt nem tekintették alapalkalmasságnak (kulcsképessegnek), úgy gondolták, hogy egy elismert és megbízható szolgáltató sok tekintetben jobban lépést tud tartani a szervezeten belül történő változásokkal, mint a szervezet saját maga.

Az kiszervezés előkészítése során outsourcing teamot hoztak létre, ebben azok a vezetők is benne voltak, akik átkerültek a szolgáltatóhoz. Ez a csapat az outsourcing számos potenciális hasznát azonosította. A hasznok közül némelyik általános természetű volt, mások a MOL különleges helyzetéből eredtek. Az alábbiakban ezeket a hasznokat tekintjük át.

### ***Az outsourcing potenciális haszna 1: Vállalkozói, ügyfélközpontú megközelítés***

A MOL-nál nemkívánatos feszültség állt fent a front office és a back office tevékenységek között. Ez sok nagyvállalatra jellemző. Az üzleti egységek azt érzékelték, hogy a back office bürokratikus, nem hoz létre hozzáadott értéket, és a funkcionális személyzet messze eltávolodott a profitgeneráló tevékenységektől. A percepcióban volt is igazság. Az outsourcing team úgy gondolta, hogy a kiszervezéssel a számvitel profitgeneráló tevékenységgé változtatható, az egységek vezetői vállalkozói megközelítést fognak tanúsítani a szolgáltatás nyújtása során, és sokkal költségtudatosabban fogják működtetni a funkciót.

### ***Az outsourcing potenciális haszna 2: Világos szolgáltatási szintek, rendszeres méréssel és beszámoltatással***

A front office és a back office funkciók közötti feszültség gyakran az alacsony szolgáltatási színvonallal kapcsolatos panaszokban nyilvánult meg. A panaszok valóságtartalma a legtöbb esetben nehezen volt megítélhető, és gyakran abból a problémából eredt, hogy az üzleti egység nem megfelelő bemeneti adatokat szolgáltatott. Az outsourcing team felismerte és a tárgyalások során szem előtt tartotta, hogy a hangsúly a megfelelően dokumentált és egyeztetett szolgáltatási szint megállapodásokon (SLA) valamint a fordított szolgáltatási szint

megállapodásokon (az igénybe vevő által a szolgáltató irányába nyújtott „szolgáltatások”, pl. adatközlés) fejlesztésén, a szolgáltatási teljesítmény rendszeres mérésén és a beszámolókon van.

***Az outsourcing potenciális haszna 3: A költségek tervezhetősége és csökkentése a hatékonyság javítása révén***

Az outsourcing lehetőséget teremtett arra is, hogy a számviteli költségeket több évre előre rögzítsék, illetve a szolgáltatót elkötelezzék az évről-évre történő költségcsökkentés mellett. Mivel a MOL jelentős változáson és bővülésen ment keresztül, a funkció optimalizálása magasabb prioritást képviselt a kiszervezett egység menedzsmentje számára, mint a MOL saját menedzsmentje számára. Emiatt a kihelyezéssel nagyobb volt az esély keresztülvinni a szervezet áramvonalasításához szükséges változásokat.

***Az outsourcing potenciális haszna 4: Fejlettebb irányítás***

A kiszervezés ötletére általában az első reakció az volt, hogy el fog veszni az irányítás a vállalat tevékenységeinek létfontosságú része fölött. A részletes és alapos megfontolások arra a megállapításra jutottak, hogy nincsenek olyan valós irányítási kérdések, amelyeket ne lehetne megoldani egy megfelelően strukturált szerződés révén. Ennek ellenére az első időkben a MOL gondolkodott azon, hogy vegyesvállalatot hoz létre a funkció ellátására. Körülnézve és megvizsgálva a már megvalósult projekteket, végül elvetették az ötletet. Ebben az időben ment tönkre a Shell és az Ernst & Young, F&A<sup>115</sup> tevékenységek ellátására létrehozott közös vállalkozása. A MOL úgy látta, hogy a sikertelenség egyik oka az volt, hogy a Shell nem tudta, hogy pontosan milyen szerepet is kell játszania, amikor azzal próbálkozott, hogy egy egyszerre ügyfele és szolgáltatója legyen önmagának. A projektcsapat így elvetette a MOL és a szolgáltató közös tulajdonában lévő vegyesvállalat létrehozásával kapcsolatos kezdeményezést, azzal érvelve, hogy amennyiben a MOL megtartana valamennyi irányítást a vegyesvállalatban, érdekütközés jönne létre, a MOL, mint ügyfél és a MOL, mint szolgáltató között, ezáltal csökkenne a szerződés hatékonysága a kapcsolat irányításában. Arra a megállapításra jutottak, hogy az igénybevevő biztonságérzete növekszik a valódi ügyfél-szolgáltató kapcsolatban. Az outsourcing előnye, hogy szerződésben rögzített, hogy az igénybe vevő mit kérhet, mit kap, és mi történik, ha nem azt kapja, amit kért. A konklúzió az volt, hogy nincsenek olyan kérdések, amelyeket ne lehetne szabályozni egy megfelelő szerződés keretei között.

---

<sup>115</sup> Finance and Accounting

***Az outsourcing potenciális haszna 5: Legjobb gyakorlatok (best practices) alkalmazása a folyamatokban, hozzáférés a szolgáltató szaktudásához***

A MOL-nak nem voltak illúziói sem folyamatai minőségével, sem pedig azon képességeivel kapcsolatban, amelyek lehetővé tették volna, hogy saját erőforrásaira támaszkodva fejlessze folyamatait. Úgy érezték, hogy a több helyszínen, a jövő fejlesztéseinek arcvonalában tevékenykedő szolgáltató, sokkal hatékonyabban képes a folyamatokat fejleszteni.

***Az outsourcing potenciális haszna 6: Multi-Client Center létrehozásával lehetőség nyílik a költségek szétterítésére és a munkahelyek megőrzésére***

A MOL saját számviteli egysége lényegében megosztott szolgáltatási központként (shared service center, SSC) működött a fő vállalat különféle üzleti egységeit kiszolgálva. Azonban nem szolgálta ki a MOL csoport egyetlen másik tagját sem, mindegyik vállalatnak önálló pénzügyi-számviteli apparátusa volt. A kiszervezés mellett szóló érv volt, hogy egy különálló számviteli egység létrehozása elősegítené a csoport többi vállalatának integrációját is. Mivel a meglévő szolgáltató team minősége nem volt kétséges, vonzónak tűnt az is, hogy a MOL vállalatirányítási rendszerének fejlesztése miatt felszabaduló személyzet kapacitásait külső ügyfélbázis építésére használják ki. Amellett, hogy ez a megoldás segíthet elkerülni az elbocsátásokat, hozzájárulhat a rezsiköltségek csökkentéséhez.

***Az outsourcing potenciális haszna 7: Pozitív kulturális hatás a MOL teljes szervezetére***

Az lehetőség, hogy kiemeljenek 400 embert a MOL szervezetéből, és belemerítsék őket egy nemzetközi szolgáltató kultúrájába, azzal az eredménnyel is járt, hogy megváltozott ezeknek az embereknek a munkamorálja és attitűdje. Mindez sokkal gyorsabban és hatékonyabban történt, mint ahogy azt egy belső kulturális változási program révén esetleg el lehetett volna érni. A személyzet nagyobb része a továbbiakban is látható maradt a MOL alkalmazottai számára, ezzel azt remélték, hogy a MOL személyzete nyitottabbá válik a változásokra.

***Az alkalmazottak meggyőzése***

A kiszervezés előtt álló alkalmazottak meggyőzése nem volt egyszerű, de sokkal egyszerűbb volt, mint ahogy az elsőre tűnt. A pénzügyi és számviteli területen dolgozó alkalmazottak – akik sokszor úgy érezték, hogy munkájuk a szervezet egészéhez képest csak másodlagos – elfogadták, hogy egy olyan cégnél fognak dolgozni, ahol az ő feladatuk lesz a legfontosabb. Ehhez az is hozzájárult, hogy a megelőző időszakban már jelentősen csökkent a területen dolgozók létszáma, másképp fogalmazva az alkalmazottak hozzá voltak szokva az átszervezésekhez és a leépítésekhez. Ilyen körülmények között sokakat pozitívan érintett,

hogy a továbbiakban egy új helyen fognak dolgozni, biztosabb hosszú távú foglalkoztatási kilátásokkal.

A projektet kísérő kommunikáció azonban nem volt minden szempontból sikeres. Nem volt szerencsés, hogy az átalakítás bejelentése és a partner kiválasztása között eltelt közel háromnegyed év során nem volt mit mondani a munkatársaknak. A Mol pénzügyi vezetője szerint: *„Hiába igyekeztünk biztosítani őket, hogy a munkájuk megmarad és a jogaikat, juttatásaikat sem veszítik el.”* Az Accenture kiválasztása után megint újabb hónapok teltek el, mire sikerült összehangolni a két társaság juttatásait, eközben a feszültség akaratlanul is fokozódott. *„Egyértelmű volt a munkatársak szemében a félelem.”* Ezt végül a kölcsönös kommunikációval és személyes megbeszélésekkel sikerült feloldani.

A Molnál az éves jövedelem 14 havi bérből, részvény- és béren kívüli juttatásokból állt, kezdve a kedvezményes benzinvásárlás lehetőségétől, az üdülőbeutalókon át, a vállalat által finanszírozott egészség- és nyugdíjpénztári tagságig. Az Accenture-nél ilyen juttatások nem voltak, ahogy 14. havi bér sem, ezek helyett részesedést és öltözködési hozzájárulást ígértek. Ez azonban valamennyivel még mindig alulmúlta a Mol bércsomagját, így az Accenture kínálatát egy úgynevezett top-up résszel fejezték meg. Az új rendszerben étkezési és utazási hozzájárulás, bónusz, továbbképzés, biztosítás, egészségügyi ellátás és túlórapénz egészítette ki az éves jövedelmet. E juttatásokkal az addigi és a jövendő bért sikerült kiegyensúlyozni.

Az alkalmazottakkal folyó tárgyalások kellemes meglepetést is okoztak. A Mol belga pénzügyi igazgatója hazai és franciaországi tapasztalatai alapján a szakszervezetek ellenállására számított, ehhez képest konstruktívan, bár keményen folytak a tárgyalások.

#### ***A kiszervezéssel kapcsolatos tapasztalatok***

A kiszervezést a Mol vezetői sikerként értékelték. A kiszervezésben fontos szerepet játszó költségek az előirányzott költségvetésen belül maradnak. A kulcsszerepet játszó középvezetői csoport, amely a MOL-tól átkerült az új szervezetbe, minden előzetes várakozást meghaladó módon, nagyon gyorsan adaptálta a szolgáltatásközpontú, ügyfélorientált megközelítést.

A szerződésmenedzsment biztosítására többszintű kommunikációs mátrixot hoztak létre. Ennek lényege, hogy minden üzleti vagy funkcionális MOL vezetőhöz tartozik egy Accenture menedzser. Ezek a párok rendszeresen tartanak megbeszéléseket, hogy figyelemmel kísérjék a teljesítményt, és megválaszolják a felmerülő kérdéseket.

A várakozásokat meghaladó volt a szolgáltató reakciója, amikor az átvétel után néhány hónappal nyilvánvalóvá vált, hogy a tervezett hatékonysági megtakarítások eléréséhez szükséges új ERP rendszer bevezetése több hónapos késést fog szenvedni. Mivel a szolgáltató motivált volt, hogy a tervezett megtakarításokat elérje, sikeres alternatív megoldásokat azonosított a létszámcsökkentés elérése céljából.

A projekt sikeressége szempontjából az alábbi kulcstényezők emelhetők ki:

### ***Kulcstényező 1: Kommunikáció***

A tapasztalatok azt mutatták, hogy feltétlenül szükséges a megfelelően átgondolt és végrehajtott kommunikációs terv. A közönség széles: az igazgatótanács, a menedzsment, az érintett személyzet, a szakszervezetek és üzemi tanácsok, az infrastruktúra-szolgáltatók, a vevők és a szállítók, hogy csak a legfontosabbakat nevezzük meg. Kommunikálni kell, amilyen korán csak lehetséges, és olyan részletességgel, ahogy csak lehetséges. Kockázatot jelent, hogy egy projekt a fejlődése során befelé tekintővé válik a legtöbb figyelmet igénylő kapcsolatra koncentrálva – legnyilvánvalóbban a közvetlenül érintett személyzetre és a képviselőikre – más célcsoportok kárára. A MOL esetében az történt, hogy amikor a munkavállalók körében az elfogadottság már magas szintet ért el, a számviteli funkció belső „felhasználóinak” még sok megválaszolatlan kérdésük volt.

### ***Kulcstényező 2: Megfelelő projektmenedzsment***

Egy komplex projektnek teljes munkaidejű projektmenedzsmentre, megfelelő humán erőforrással kapcsolatos és jogi szakértelemre van szüksége. Az ügyfél és szolgáltató oldalán tevékenykedő projekt team-eknek a lehető legtöbbet kell együtt dolgozniuk. Kis csoportokat kell működtetni, különösen szerződéses tárgyalások időszakában, amikor a megállapodás elérésére fordított idő közvetlenül összefügg a bevont emberek számával. Esetenként elegendőnek bizonyulhat egy mindkét oldalról felhatalmazott kulcsember is, ha biztosított a szükséges jogi háttértámogatás.

### ***Kulcstényező 3: Elkötelezett felsővezetői támogatás***

Az outsourcing sok ember számára jelent hatalmas változásokat, emiatt mindig lesz ellenállás. Ezzel csak akkor lehet hatékonyan szembeszállni, ha mindenki számára világos, hogy a felső vezetés maximálisan támogatja a projektet.

### ***Az elért eredményekkel kapcsolatos elégedettség***

Már kiszervezést követő első év elteltével elégedett volt MOL vezetése:

*„Egy évvel a hat évre szóló és megújítható szerződés keretében végrehajtott, kb. 400 munkavállalót érintő, Accenture-be történő kiszervezést követően elmondhatjuk, hogy a Pénzügyi és Számviteli Kiszervezési Projekt tökéletesen elérni látszik célját. (...) A költségek a várakozásnak megfelelően alakulnak, és a szolgáltatások színvonalának rendszeres mérése javította azok minőségét. Az Accenture hatékonyságnövelés érdekében tett erőfeszítései a MOL számára szolgáltatást nyújtó alkalmazottak létszámának vártnál gyorsabb ütemű csökkentését eredményezték. (...) A MOL és az Accenture együttesen azon dolgoznak, hogy létrehozzanak egy valódi Multi-Client szolgáltató egységet.*

*Büszkék vagyunk arra, hogy a MOL a kiszervezési tevékenységgel kapcsolatban nemrég elnyerte a CFO című európai magazin „Best Practice 2001” díját a „belső hatékonyság fejlesztése” kategóriában.” (MOL Magyar Olaj és Gázipari Részvénytársaság, Éves Jelentés 2001., 31. o.)*

*Mindezt Daniel Stewart-Roberts, a MOL számviteli és adóigazgatója úgy fogalmazta meg: „A fő céljainkat vagy elértük, vagy elérésük folyamatban van, és egyetlen olyan tényező sem merült fel, amely miatt meg kellett volna változtatni azt az álláspontunkat, hogy ezeket a célokat sokkal nehezebb lett volna elérni belső megoldással.”*

### ***Epilógus***

Az elégedettség azt az követő években is végigkísérte a kapcsolatot. MOL és az Accenture együttműködése az ezredforduló óta nagyobb zökkenők nélkül folyik. A felek túl vannak már egy szerződés-hosszabbításon, az új szerződés 2010-et követően fog lejárni. Az Accenture az eltelt évek folyamán megbízhatóan „szállította” a megtakarításokat a MOL számára. Az üzleti folyamatok összevonása, racionalizálása, egy helyre szervezése az élőmunka ráfordítások csökkentését tette lehetővé, így a megtakarítások jórészt a létszám csökkentéséből származtak. A MOL – a kiszolgáló tevékenységei áramvonalasításának is köszönhetően – napjainkra az egyik leghatékonyabb olajipari vállalattá vált Európában.

### **8.6.2. Bérszámfejtési szolgáltatások kihelyezése a szolgáltató nézőpontjából**

Az eddigi esettanulmányokkal szemben az alábbiakban a bérszámfejtési outsourcing szolgáltatást a külföldi tulajdonban lévő nagy magyar szolgáltató nézőpontjából tekintjük át.

### ***A bérszámfejtés kihelyezésének okai, a szolgáltatás piaca***

A bérszámfejtés kiszervezésének fő oka az, hogy a multinacionális cégek általában az egy főre eső árbevétel tartják az egyik legfőbb vállalati mutatónak, és annak érdekében, hogy minél kedvezőbb értéket kapjanak, minden olyan tevékenységet, amely nem kapcsolódik közvetlenül az alaptevékenységhez, házon kívülre helyeznek. A kihelyezés mellett szól az is, hogy a szolgáltató koncentrált szakértelemmel rendelkezik. Ezáltal a szolgáltatás magasabb minőségű, mint a belső részleg által ellátott feladat.

A bérelszámolás ma már nem helyhez kötött tevékenység. Az adatok bárhol feldolgozhatók. A szolgáltatónak az ország három pontján van telephelye, több mint 70 embert alkalmaz, 24-25 ezer munkavállaló bérét számfejti.

A bérszámfejtés piacán erős verseny van, néhány szereplő uralja a piacot. A nagyobb ügyfelek lényegében elfogytak. Sajnos Magyarországon kevés az igazán nagy cég, amely részére több ezer ember bérét lehetne számfejteni – ez lenne ugyanis méretgazdaságos nagyság, erre van berendezkedve a szolgáltató – az ilyen „gazdaságos méretű” cégek bérszámfejtése már elkelt. Sok cég pedig bevezette a bérszámfejtési modult is tartalmazó SAP rendszert, nekik nincs szükségük külső szolgáltató igénybe vételére. A kisebb cégek nem jelentenek igazán üzletet, emiatt a szolgáltató ilyen típusú megbízást nem, vagy csak kényszerűségből vállal.

### ***A kihelyezés folyamata***

Ha valamely cég ki akarja helyezni a bérszámfejtést, akkor tendert ír ki. A szolgáltató tapasztalatai szerint a fő értékelési kritérium az ár, illetve az ár és a nyújtott szolgáltatás értékaránya. Amennyiben „*mi vagyunk a nyertesek a tenderen, akkor a kapcsolat egy alapos és minden részletre kiterjedő felméréssel indul a helyszínen*”. Az átvilágítás (Due Diligence) körülbelül 2-3 hónapos munka. A fő kérdések a következők:

- Hogyan jussanak el az információk a vállalattól a bérszámfejtőhöz?
- Milyen csatlakozási pontok szükségesek?
- Melyik félnek milyen feladatai lesznek?
- Hogyan történik a visszacsatolás és az ellenőrzés?
- Mi lesz a bérszámfejtő szoftver?
- Melyik hónaptól történik az átállítás? (A bevallási követelmények miatt célszerű január 1-től.)



- Hogyan lehet a létező adatokat átemelni az egyik informatikai platformról a másikra (migráció)?
- Milyen speciális igényei vannak a kihelyezőnek?
- Milyen felelősséget vállal a szolgáltató?

A folyamatot az outsourcing speciális igényeihez szabják, majd az összes elvárás és körülmény tisztázása után ajánlatot terjesztenek a megbízó elé a folyamat átszervezésére. Sajnos néhány ügyfél nem veszi tudomásul, hogy a tevékenység-kihelyezés ellenére is maradnak feladatai a bérszámfejtéssel kapcsolatban. Ezeket a szituációkat nagyon nehéz kezelni, mert az érdektelenség miatt szinte lehetetlen változásokat vinni a korábbi folyamatba. Szerencsére van sok olyan ügyfél is, aki rábízta magát a szolgáltatóra, és engedi átszervezni a folyamatot.

### ***Tárgyalások és szerződések***

A bérszámfejtéssel kapcsolatos szerződések a feladat látszólagos egyszerűsége ellenére összetett és komplex megállapodások. Felépítésüket tekintve hasonlítanak az ITO szerződésekhez. Leglényegesebb részei az SLA-k, a kritikus teljesítményszintek, és a tevékenység jellegéből adódóan a határidők. Az SLA-k szankcionáltak.

A szerződések bonyolultságára jellemző, hogy a legnagyobb ügyfelükkel a legutóbbi hosszabbítást megelőző újratárgyalás egy évet és öt hónapot vett igénybe, mindkét oldalról jelentős erőforrásokat lekötve. Volt azonban olyan szerződésük is, amikor az újratárgyalás két személyes találkozót és két levélváltást követően lezárult.

Hatékony és kompakt szerződés akkor készíthető, ha a szerződésben utalni lehet a törvényekre, a hatályban lévő társadalombiztosítási és ellátási szabályozásokra. A legnagyobb ügyféllel kötött szerződés terjedelme azonban több száz oldalas, még a minőségbiztosítási követelmények is részletesen szabályozottak.

A szolgáltató immár a harmadik ciklusát tölti legnagyobb ügyfelével. Az első szerződést öt évre kötötték, azután két egymást követő három éves ciklus következett. A szerződési futamidők jellemzően egyre rövidülnek.

### ***Árazási kérdések***

A legegyszerűbb és a legtisztább eset a tranzakciószám alapú árazás. Ebben az esetben a bérszámfejtett létszám nagysága alapján jut díjazáshoz a szolgáltató. Az egységár a teljes

adminisztrációt tartalmazza, beleértve az összes adatszolgáltatást és archiválást. (2008-ban a szokásos piaci árak 1500-3500 Ft/fő/hó között mozogtak, a nagyobb szervezetek számára a bérszámfejtés fajlagosan olcsóbb.) Emellett volt már arra is példa, hogy az elvégzett tevékenységek típusai alapján fizették a szolgáltatót. A túlhasználat (pl. hóközi jutalmak kifizetésének számfejtése) részben az alapidjban szerepel, illetve bizonyos tranzakciószám felett extra díjat fizettetnek az ügyfelekkel.

Az ügyfelek számára a legtöbb esetben a kihelyezett szolgáltatás nem lesz olcsóbb. Hosszabb távon esetleg jelentkezhetnek megtakarítások (pl. csökkenő tőkelekkötés, informatikai ráfordítások csökkenése), illetve az újratárgyalási pozíciótól függően válhat fajlagosan olcsóbbá a szolgáltatás. Minden szerződés-megújítás legneuralgikusabb pontja az ártárgyalás. A szolgáltató egyre inkább azzal szembesül, hogy ugyanazt a szolgáltatást ugyanazon az áron nem tudja eladni több cikluson keresztül.

### ***Erőforrások átvétele***

A szakterületre jellemző, hogy zömmel középkorú vagy annál idősebb hölgyeket vesznek át a kihelyező cégektől. Az átvételt követő elbocsátások nem jellemzőek, az átvett állomány közel 90 százaléka ma is a szolgáltató munkatársa. Az átadott munkavállalók többnyire bizalmatlansággal fogadják az outsourcing céget „*Volt már nagy sírás-rívás, amikor átvettünk egy csapatot. Utána talpra álltak, és jól viselték a változásokat.*” A munkatársak többsége nem munkaügyi jogutódlással érkezett, hanem végkielégítést kapott a korábbi alkalmazójától, ezt követően a szolgáltató újraalkalmazta őket.

Amikor egy-két embert vesznek át, általában nem jelentkezik különösebb fennakadás. De amikor ötezer alkalmazott bérszámfejtésére kötnek szerződést, és tíz bérelszámolót vesznek át, akkor a szolgáltatónak és az ügyfélnek is az az érdeke, hogy a váltás zökkenőmentesen menjen végbe. Ilyenkor az egyik leglényegesebb szempont az, hogy az ügyfél alkalmazottait megpróbálják meggyőzni, hogy fogadják el a változásokat. A legjobb megoldásnak az bizonyul, ha sikerül rávenni a munkavállalókat, hogy saját kezdeményezésükkel lépjenek át az outsourcing céghez. (Az outsourcing cég bérszámfejtési divíziójának vezetője is egy nagy külföldi tulajdonú társaságtól érkezett a szolgáltató első magyar megbízásának elnyerésekor.)

Gondok eddig főleg abból fakadtak, hogy egyes nagyvállalatok lényegesen jobban fizették a bérszámfejtőket, mint ahogy a szolgáltató fizetni tudja saját munkatársait. A másik furcsa gyakran előforduló probléma, hogy akit kiszerveztek, és ugyanazon a helyszínen dolgozott

tovább, a környezete egy idő után irigyelni kezdte. Az eljövők emiatt úgy érezték, hogy kitzasztottá váltak, „hiszen ők oda tartoztak, nekik dolgoztak, mindig jó kollégák voltak.” Egy idő után azonban ez a kollegiális viszony megszűnik, és ekkor ki kell hozni az embereket a régi munkahelyükről.

### ***A szolgáltatás működése a gyakorlatban***

Egyes ügyfelektől futár hozza a bérezés alapidokumentumait, de van olyan ügyfél is, ahol minden alkalmazott saját kezűleg faxolja a jelenléti ívét a szolgáltató telefonszámaira. „Ilyenkor eldugul az összes létező faxunk.” A legkorszerűbb megoldás természetesen a szolgáltató által felkínált elektronikus interface, de ezt nem minden ügyfél képes igénybe venni. Az elektronikus adatcserehez ugyanis meg kell szervezni a kihelyező vállalatnál az ehhez szükséges környezetet, „mert ha mi azt mondjuk, hogy elsején 12 órakor indítjuk a rendszert, addigra minden adatnak itt kell lennie.” Erre nem minden ügyfél képes és hajlandó. A trehány ügyfeleknél nincs összekötő személy a szolgáltató és a vállalat között. A szolgáltató egyebek mellett emiatt is működteti az ügyfélvállalatok alkalmazottai által felhívható Help Desk-et. Ezen a számon lehet érdeklődni a bérrel és a személyes adatokkal kapcsolatos információkról.

A problémák legnagyobb részét a hiányos információk okozzák. A szolgáltató az ilyen szituációkat nem minden esetben tudja kezelni, ezért megtörténhet, hogy valakinek esetleg nem tudják a bérét jól számfejteni, sőt előfordult már olyan eset is, hogy valaki adathiány miatt nem kapott bért. A munkájuk nagyobb része nem maga az adatrögzítés, hanem inkább az ügykezelés jellegű napi operatív munka.

### ***A szolgáltató és az ügyfél kapcsolata***

A „jó” ügyfelek azok, ahol van összekötő, és ahol a kapcsolattartó ismeri a szakterületet. Ilyen helyeken nagyon egyszerűen szót lehet érteni az ügyféllel. Sajnos van néhány cég, ahol ez nem teljesül. „A humánpolitikai tevékenység nagyon divatos szakma a fiatalok körében. A nemzetközi cégekénél pedig az az elsődleges, hogy a személyügyi területre kerülő fiatal beszéljen angolul, a szakmát majd a gyakorlatban megtanulja. Nagyon sok fiatal került a területre, akik nem ismerik a szakmát, ezért nehéz velük. Nekünk, mint szolgáltatóknak azonban mindig meg kell hajolni. Nekünk kell engedni és ügyelni a kapcsolatra.”

### ***Bérszámfejtés kihelyezése a Flextronics-tól***

A cég stratégiai döntése úgy szólt, hogy minden olyan tevékenységet, amely nem tartozik szorosan a saját profiljába, ki kell helyezni. A kihelyezéstől az erőforrás-ráfordítások csökkenését, költségcsökkenést és profitjavulást vártak.

A szolgáltatót meghívásos tenderen választották ki. Az előminősítést követően három cég maradt versenyben. Ezen a ponton vonták be az Accenture tanácsadó szakértőit, hogy alaposan világítsák át a szolgáltatókat. Nemcsak a szolgáltatások színvonalát és árát hasonlították össze, hanem vizsgálták az ajánlatban szereplő szoftverek funkcionalitását, a cégek háttér-infrastruktúráját, a leendő szolgáltatók erőforrásait, illetve azt, hogy milyen garanciát vállalnak tevékenységükre. Ennek eredményeképp a NEXON lett a győztes. A szoros versenyben a NEXON a győzelmét annak köszönhette, hogy saját fejlesztésű szoftverrel nyújtotta a szolgáltatást. A NEXON emellett vállalta, hogy minden városban ahol Flextronics gyárak találhatóak, irodát nyit, hogy az ügyfélszolgálatot helyben el tudja látni.

A nyertes az összes munkatársat átvette. Az adatok átvétele egyetlen hónap alatt lezajlott. A szolgáltatással a Flextronics elégedett. Hibák előfordultak, de ekkora adatmennyiségnél (tízezer fő feletti létszámról van szó) ezzel számolni kell. A hibák korrigálására, és a kapcsolat fejlődésének monitorozására negyedévente értékelő megbeszéléseket tartanak.<sup>116</sup>

### **8.6.3. Tranzakció alapú BPO: átutalások feldolgozása a magyar nagybanknál**

A magyar bankok sorrendjében a mérleg-főösszeget tekintve a negyedik-ötödik helyen álló nagybank kiterjedt országos fiókhálózattal rendelkezik. Az elmúlt években vásárolta fel az egyik versenytársát, ez további növekedést eredményezett. A bank erőteljes lakossági és vállalati expanziót folytat, egyik legfontosabb szolgáltatása a vállalkozói számlavezetés. A napi forgalomra jellemző, hogy a vállalkozói számlákról elindított átutalások volumene elérheti a negyvenezer tranzakciót.

A vállalkozói átutalások körében az autorizáció (az átutalások valódiságának és jogosultságának ellenőrzése) valamint az átutalások technikai lebonyolítása (a megbízásnak a bankközi elszámoló rendszerbe történő felvitele) a legfontosabb feladat. A viharosan terjedő home- és internetbanking dacára az átutalások többsége még mindig papíralapú, ez azt jelenti, hogy a feldolgozás emberi közreműködéssel történik. A feladatot korábban a bankfiókok back office feladatokra szakosodott munkatársai végezték. A bank azonban arra törekedett, hogy a fiókokban dolgozó munkatársak ne manuális feladatokat lássanak el, hanem az értékesítéssel foglalkozzanak.

---

<sup>116</sup> Forrás: [www.nexon.hu](http://www.nexon.hu)

A tevékenység konszolidálásának első eleme a központi adatfeldolgozó csoport felállítása volt 1999-ben, amely az átutalások feldolgozását egyetlen helyre centralizálta. A kezdeti időszakban az átutalási megbízások fizikailag is vándoroltak a fiókok és a központ között, minden banki napon futár szállította Budapestre a bizonylatokat.

A fejlődés következő állomásként 2001-ben bevezetésre került az új, on-line elektronikus információcserére épülő rendszer, amelyben az átutalási megbízások már szkennelt formában jelentek meg a központi adatfeldolgozó csoport számítógépein. A szkennelt információkat karakterfelismerő program konvertálta feldolgozható adatokká. Az emberi közreműködés azonban továbbra sem volt kiváltható. Ekkor merült fel az a gondolat, hogy a tevékenység kihelyezhető, hiszen a feladat egyszerű, a bizonylatok fizikai értelemben nem mozognak, így nem szükségyszerű, hogy a feladatot kizárólag a bank alkalmazottai végezzék el.

### ***A kihelyezés***

A bank gyakorlatában az outsourcing már ismert fogalom volt, hiszen korábban a számlakivonatok expedálását a Xerox-ra bízta. A bank felmérte, hogy az átutalások feldolgozása milyen ráfordításokkal jár, majd a feladatra külső ajánlattevőt keresett. Ajánlattételre a legnagyobb magyarországi outsourcing szolgáltatót kérték fel.

A szolgáltató az első lépésben átvilágította a folyamatot, megvizsgálta, hogy mi a konkrét feladat, áttekintette a bank belső utasításait és szabályzatait. Ezt követően szándéknyilatkozat született arról, hogy a bank hajlandó kihelyezni, a szolgáltató pedig hajlandó átvenni a tevékenységet. A szándéknyilatkozatot követően a szolgáltató elkészítette árajánlatát, melyet a bank elfogadott.

A szolgáltatás 2002 májusában indult el. A szolgáltató által elvállalt munkafolyamat három egyszerű lépésből áll:

- javítás: a karakterfelismerést követően hibásan megjelenő információk kijavítása,
- aláírás-ellenőrzés: belső digitalizált aláírás-adatbázis alapján szemrevételezéssel történik,
- autorizálás: utolsó ellenőrzés, bizonyos információk utólagos javítása.

A szolgáltató a feladatot tranzakciószám-alapú, sávós árazással vállalta el. Alapdíj nincs, az ár inflációkövető. Az ár nagyságrendjére jellemző, hogy egy átutalás feldolgozása nem éri el a száz forintot. A folyamat ellátása az outsourcingot követően nem lett olcsóbb a bank számára,

ám a külső szolgáltató a tevékenységéért kártérítési felelősséget vállalt. A bank lényegében az ügyfelek által fizetett átutalási díjon osztozik a szolgáltatóval.

A szolgáltató egy évre garantált munkaviszonnyal vette át a bank mintegy húsz, a feladattal foglalkozó alkalmazottját. Szoftver-, illetve hardverátadásra nem volt szükség, a bank hozzáférést biztosított a saját rendszeréhez, amelyhez a szolgáltató a bankon kívülről, terminálokon keresztül tud kapcsolódni.

A feladatra kezdetben kötött szerződés időtartama öt év volt, minden évben újratárgyalással. A szerződés menedzselésére programáttekintő tanácsot hoztak létre, és mindkét oldalon kiépült a párhuzamos szervezet.

A szerződés egyik legfontosabb feltétele, hogy a szolgáltató vállalta, hogy mindent megtesz annak érdekében, hogy az összes átutalást az adott banki napon feldolgozza. Ez abban az esetben is megtörténik, ha rajtuk kívül álló technikai problémák akadályozzák a feldolgozást.

Probléma eddig egyetlen esetben fordult elő, amikor a szolgáltató vidéki helyszínével megszűnt a mikrohullámú kapcsolat. A munkatársak autóba ültek, és Budapesten a bank irodáiban dolgozták fel az átutalásokat. A szolgáltató azóta már ezt a problémát is megoldotta egy kiegészítő vonal kiépítésével. A bank tehát az outsourcing révén a saját operatív kockázatát is megosztotta a szolgáltatóval.

### ***Elégedettség***

A folyamatot banki oldalon felügyelő csoportvezetőt megviselte, hogy kiszervezik alóla a csoportot. *„De ha már az outsourcingnak meg kellett lennie, akkor az embereim a legjobb helyre kerültek.”*

A szolgáltatóra jellemző a kockázatkerülés. Ha az adatokat nem száz százalékgig megbízhatónak ítélik meg, akkor az átutalást nem indítják el. *„Néha talán túlzottan is óvatosak. Ilyenkor azt mondjuk nekik, hogy vegyenek fel egy jó szemüveget és nézzék közelebbről a monitort! De alapvetően jól dolgoznak.”*

Az elégedettséget jelzi, hogy időközben a szolgáltató a csoportos beszédési megbízások feldolgozásának feladatát is átvette a banktól, és a szolgáltatást 2002 óta minden évben meghosszabbították.

#### **8.6.4. Magyar Telekom – Xerox együttműködés: kimenő számlák expedálása**

##### *Előzmények*

A Magyar Telekom Nyrt. 1995-től áll partneri kapcsolatban a Xerox Magyarország Kft.-vel. Az együttműködés első éveiben a Xerox nagyteljesítményű nyomtatókat szállított és szervizelt a Magyar Telekom részére.

1996-ban a Magyar Telekom (akkor még MATÁV) új számlázási rendszert vezetett be, ennek az volt az újdonsága, hogy egyidejűleg vezették be az új expedálási megoldást is. Ebben az időszakban a MATÁV saját tulajdonú nyomtatógépein, saját munkatársai végezték a feladatot. A feladattal foglalkozó csoport létszáma 13 fő volt, akik folyamatos munkarendben dolgoztak, napi 24 órában, gyakorlatilag évi 365 napon keresztül. Havi 2,5 millió számlát kellett előkészíteni, kinyomtatni, és postázni, ehhez jött további 250-350 ezer egyéb számla. Jól megszervezett folyamatról volt szó, amelyben adódtak ugyan technikai fennakadások, ám komoly problémákról nem lehetett beszámolni. A MATÁV képes volt előállítani időben, a megfelelő tartalommal, a megfelelő minőségű számlákat.

A feladathoz tartozó tőkelekötést a nyomtató és a borítékoló-gépek jelentették, illetve az a számítógépes szoftver és hardverkörnyezet, amelyeken a számlákat készítették elő. Ezek beszerzése és karbantartása jelentős ráfordításokkal járt, de a cég méretéhez képest elenyésző befektetésekről volt szó.

„*Aztán jött az ötlet*”, hogy az expedálási tevékenység kihelyezhető. Akkoriban azt vizsgálták, hogy mi az, ami nem informatikai feladat. Az expedálás nem tartozott az informatikai feladatok közé, és nem számított alaptevékenységnek sem. Külföldi példák azt mutatták, hogy alkalmas külső vállalkozó el tudja látni a feladatot. Az új számlázási rendszer bevezetése kapcsán a MATÁV is kapott megkereséseket külső vállalkozóktól.

##### *A kiválasztás*

A vállalat nyilvános tendert hirdetett. A pályázati anyag megvásárlását követően bárki pályázhatott, ha teljesíteni tudta a gazdasági és technikai feltételeket. A legfontosabb kritérium az volt, hogy ugyanazt a végterméket kellett produkálnia a pályázóknak, mint amit a MATÁV saját maga létre tudott hozni. A pályázók kaptak a MATÁV-tól egy adathordozót az adatokkal, biztosítottak hozzá papírt és borítékot. A pályázók kinyomtatták a tesztszámlákat, majd a végeredményt megvizsgálták a vállalat szakemberei. Az elvárt outputot csak a Xerox-nak sikerült előállítania.

### ***A szerződés***

A Xerox és a MATÁV hároméves szerződés kötött az expedíálási tevékenység ellátására. A szolgáltatási szerződést a Xerox készítette elő. Ez egy standard szolgáltatási szerződés volt, ám az IT outsourcingtól eltérően nem tartalmazott szankcionált SLA-kat. A mellékletekben a munkafolyamat került leírásra, attól a pillanattól kezdve, amikor a számlákat elektronikusan átvette a szolgáltató, mindaddig, amíg a kinyomtatott és borítékolt számlák a postai zsákokba kerültek. A munkafolyamat határidőket jelölt meg, késedelmes teljesítés esetén a szolgáltatónak kötbért kellett fizetnie. A Xerox feladataihoz hasonlóan a MATÁV által elvégzendő folyamatok leírása is bekerült a szerződésbe. Átmeneti időszakot nem tartalmazott a szerződés, a szolgáltatás már az első pillanattól „élesben” folyt.

A felek kétkomponensű szolgáltatási díjban egyeztek meg. A fix komponensre a Xerox a teljesítménytől függetlenül jogosult volt, az ár másik komponense a nyomatszámától függött.

### ***Az erőforrások átvétele***

A XEROX a szerződés aláírásával átvette a folyamatot ellátó eszközöket és munkatársakat. Az emberek átvétele többé-kevésbé zökkenőmentes volt. A részletes tájékoztatás akkor történt, amikor már lehetett tudni, hogy sikeres lesz a tender. A munkavállalók választhattak, hogy maradnak a MATÁV-nál és esetleg más területen újraalkalmazzák őket, vagy átmennek a Xerox-hoz. Tájékoztatást kaptak a bérezésről, a beosztásokról, és a MATÁV-tól kapható végkielégítésről. A feltételek kedvezőek voltak, így a MATÁV tizenhárom munkavállalót bocsátott el végkielégítéssel, őket a szolgáltató újraalkalmazta.

A Xerox praxisában komoly fordulatot hozott a szerződés aláírása, korábban ugyanis Magyarországon nem nyújtott hasonló szolgáltatást, így nem rendelkezett a szükséges munkaerővel sem. Az átállás nagy kihívás volt mind a munkavállalók, mind a Xerox számára. Ám ahogy az egyik ex-MATÁV-os munkavállaló fogalmazott: *„Az előzetes megbeszélés alapján érezni lehetett, hogy azért vesznek át, mert kölcsönösen megbízunk egymásban, és közösen meg tudjuk majd oldani ezt a feladatot.”*

Az átvett tizenhárom főből hat még mindig a Xerox-nál dolgozik a Magyar Telekom megbízásán. Aki elment, önszántából mondott fel, a Xerox ugyanis nem csökkentett létszámot.



### ***A második szerződés***

Az első szerződés sikeresnek bizonyult, ugyanis a szolgáltatási időszak három éve alatt nem volt szükség a módosítására, így azután többször is meghosszabbították. Az első szerződés óta a főbb változások az alábbiak voltak:

- euró alapú számlázásra kellett átállni a korábbi dolláralapú számlázásról,
- egytarifás rendszerben egyeztek meg (a Magyar Telekom csak nyomatdíjat fizet, fix díjat már nem),
- a Xerox maximálta, hogy milyen nyomatszámot vállal 8 órás teljesítésre,
- a Xerox kiegészítést kért a felmondási időre vonatkozó klauzulához.

A szolgáltató a szerződés meghosszabbításával párhuzamosan jelentős technikai fejlesztést is végrehajtott. Az új konstrukcióban a papír mindkét oldalára nyomtatni lehet. A havi 2,5 millió számla (6 millió nyomat) kétoldalas nyomtatása éves szinten több 10 millió forintos megtakarítást jelentett a Magyar Telekomnak, ami hozzávetőleg 40%-kal kevesebb kiadást jelent a korábbiakkal összehasonlítva. Ez mind üzleti, mind környezetvédelmi szempontból komoly eredmény.

Ezen felül bevezetésre került egy dinamikus számlaformattáló rendszer is, amely az előfizetőkre vonatkozó adatok feldolgozását követően egyénre szabott marketingüzeneteket helyez el a számlán, akár 10-15 féle különböző változatban. A számlaküldemények további személyre szabását az teszi lehetővé, hogy minden borítékba az adott előfizetőre szabott melléklet készlet kerül.

### ***Szerződésmenedzsment és ügyfél-elégedettség***

A teljesítményigazolás elektronikus és papíralapú. Az elektronikus igazolások ún. „nyugtázási állományok”, amelyek azt mutatják, hogy az átadott állomány feldolgozása éppen milyen szakaszban tart, nyomtatás alatt van-e, vagy már postára adták-e. A nyugtafájlok félóránként jelennek meg a Magyar Telekom rendszerében. Ezen felül a postai feladójegyzéken is ellenőrizhető, hogy az adott napon mennyi számlát indítottak útnak. Ha a napi teljesítmény alacsonyabb az elvárásoknál, akkor a szolgáltató szankcionálható.

A szerződésmenedzsment különösebb feladatot nem igényel, ám mind a fejlesztésről, mind az üzemeltetésről rendszeresen tartják a kapcsolatot a Xerox-al. Ismeretlen problémák már nem nagyon merülnek fel, ha mégis, azok sem teljesen előzmény nélküliek.

Az igénybe vevői oldal elégedett a szolgáltatással. Általános vélemény szerint a Xerox rugalmas. *„Az expediálási folyamat nem csak akkor működik jól, ha a két műszakvezető jelen van, hanem a dolgozók is megcsinálnak mindent, ami emberileg lehetséges. Na, ez az a bizonyos szolgáltatói hozzáállás.”*

A Xerox Magyarország Kft. „dokumentum outsourcing” szolgáltatásának legnagyobb ügyfele napjainkban is a Magyar Telekom. Hasonló – outsourcing vagy outsourcing jellegű – szolgáltatást nyújt Magyarországon a Központi Statisztikai Hivatalnak, az Országos Széchényi Könyvtárnak, a Budapest Banknak, a Citibanknak, és a Kereskedelmi és Hitelbanknak.

## **8.7. A szakirodalom és a kutatási előzmények megállapításainak verifikálása az esettanulmányok alapján**

### **1. Az outsourcing stratégiai döntés.**

Az esettanulmányok alátámasztják a megállapítást. Bármely vállalati területről történő kivonulás stratégiai kérdés, a döntések tényleges okától függetlenül a háttérben mindig meghúzódik az erőforrások fókuszálásának szándéka a vállalat által fontosnak tartott területre. További adalék, hogy a kiszervezés nem valósítható meg a felső vezetés támogatása és világos stratégiai irányvonal nélkül. A legtöbb esetben vagy a projekt vezetője, vagy a projekt szponzora a felső vezetés tagjai közül került ki. E tekintetben csak a marginálisabb BPO tevékenységek jelentenek kivételt.

### **2. A vállalatok a marginális jelentőségű támogató tevékenységeiket azért szervezik ki, hogy ezeken a területeken világszínvonalú kompetenciákhoz jussanak, miközben erőforrásaikat a „core” területekre koncentrálják. (Erőforrás-alapú elmélet)**

Az esettanulmányok részben explicit, részben implicit módon igazolják a megállapítást. A MOL – Accenture kapcsolat esetében kifejezetten ilyen dimenziója is volt a kiszervezésnek, a MATÁV is törekedett arra, hogy a belső kompetenciáinál fejlettebbekhez jusson, de a Xerox dokumentum outsourcingját igénybe vevők is világszínvonalú kompetenciát használhatnak ki. Az egyszerűbb tranzakcionális jellegű BPO-k esetében a kihelyező vállalat azonban ugyanolyan képességekkel rendelkezett korábban, mint a szolgáltató, de az erőforrások és a fókusz koncentrálásának szándéka ezekben az esetben is tetten érhető.

**3. A vállalatok nagyobb hajlandósággal szerveznek ki egy tevékenységet, amennyiben az távol esik a vállalati kulcsterületektől, nem hordoz kulcskompetenciákat, nem épül unikális erőforrásokra. A vállalat a kiszervezéssel a versenyképesség szempontjából fontos erőforrásokat/képességeket veszíthet el. (Erőforrás-alapú elmélet)**

A megállapítást lényegében minden esettanulmány igazolja. A Magyar Telekom/MATÁV informatikai kihelyezésekor például alapelv volt, hogy csak nem stratégiai jelentőségű tevékenységek kiszervezése történhet. Ugyanez látható a FŐTÁV és a Rába esetében is, a tranzakcionális jellegű BPO-k pedig egyértelműen marginális jelentőségű területek kiszervezését jelentették. A képesség elvesztésére a majd minden tekintetben negatív kimenetelű BKV informatikai outsourcing esetében panaszkodott a kihelyező, és MATÁV is említette az árnyoldalak között, hogy technológiát és szaktudást veszített el.

**4. A tranzakciós költségek csökkenése lehetővé teszi a vállalati támogató tevékenységek piaci koordinációban történő megszervezését. (Tranzakciós költségek közgazdaságtana)**

Az esettanulmányok összességében igazolták az állítást. A technológiai változások, és az outsourcing kapcsolatokban széles körben elterjedt szolgáltatási szint menedzsment jelentősen csökkenteni tudta a tranzakciós költségeket. Számos tevékenység kihelyezhetősége az elmúlt évtizedek informatikai és telekommunikációs fejlődésének köszönhető. Jó példa erre a banki tranzakciók feldolgozása.

**5. Az opportunizmus fenyegetése jelentős kockázati tényező az outsourcing kapcsolatokban. (Tranzakciós költségek közgazdaságtana, ügynökelmélet)**

A szolgáltató kifejezett opportunizmusára általában nem panaszkodott egyik kiszervező sem, de az informatikai outsourcing esettanulmányokban nagyon jól érzékelhető, hogy a felek érdekei ellentétesek. Az önérdekkövető szolgáltatót „adottságként” kezelik a kiszervezők, az önérdekkövetés alkudozáshoz vezet. Érdemes megjegyezni, hogy a szolgáltatói oldal is panaszkodik az önérdekkövetésre (lásd a bérszámfejtési esettanulmányt!), a kihelyezők kezéből esetenként teljesen kiesik a tevékenység, még a funkció sikeres működtetéséhez elengedhetetlen csatolófelületek működésről sem gondoskodnak.

**6. Amennyiben tranzakció-specifikus eszközök kihelyezése, vagy ilyen eszközökbe történő befektetés történik az outsourcing során, bilaterális monopólium alakulhat ki. Az ilyen eszközök által biztosított hozzáadott érték (járadék) elosztása költséges és hosszadalmas alkudozási folyamatba torkolhat. A felek csapdába ejthetik egymást. (Tranzakciós költségek közgazdaságtana)**

Az esettanulmányok között két esetben is találkozhatunk a csapdába esés jelenségével. Mind a BKV, mind a Rába esetében a szállító az eszközök megvásárlása során megvalósult kezdeti készpénztranszferrel ejtette csapdába a kihelyezőt, és így extraprofitra tett szert a kapcsolatban. A csapda a BKV-ra zárult rá igazán, csaknem képtelen volt kifarolni a számára minden szempontból előnytelen szerződésből. A csapdába eséshez azonban mindkét esetben a kihelyezők aktív közreműködésére is szükség volt. Vélelmezhető, hogy amennyiben a kiszervezést a kihelyezők bevételszerzési szándéka nem motiválta volna, előnyösebb szerződést sikerül kötni, és a kapcsolatok sikeresebben alakulnak, ahogy azt a MATÁV-nál, a Főtáv-nál vagy a MOL-nál láttuk.

**7. A kiszervező és a szolgáltató között információs aszimmetria jellemző, a megbízó nem mindig képes megítélni, hogy a szolgáltató valóban az ő érdekében cselekszik-e.** *(Ügynökelmélet)*

Ez a szituáció nagyon jól látszott a BKV esetében. A szerződés megkötését követő második évben sem működött igazán a teljesítményigazolás, bonyolult volt a monitoring (százas nagyságrendű OLA, túl sok SLA) és a szerződéses feltételek annyira lazák voltak, hogy a BKV előbb ment volna tönkre, mintsem a szállító folytatólagos nem teljesítése a szerződés felbontásához vezethetett volna. A BKV és a Rába esetében a kontraszelekció gyanúja is felmerül: valóban az a szolgáltató volt a legjobb választás, amely hajlandó volt fizetni az átvett eszközökért? A kényszer érthető, de a tevékenység ellátása szempontjából a BKV szinte bizonyosan rosszul döntött.

**8. Az outsourcing domináns oka a költségcsökkentés szándéka.** *(Tranzakciós költségek közgazdaságtana, erőforrás-alapú elmélet)*

A megállapítást az összes esettanulmány egyértelműen igazolja. A Magyar Telekom/MATÁV informatikai outsourcingja esetében merül fel, hogy a kihelyező nem feltétlenül költségcsökkentésre törekedett, hanem jobb minőségű informatikai szolgáltatást keresett. Ebben az esetben azonban fajlagos költségcsökkenésről, a minőség/költség arány javításának szándékáról van szó.

**9. A kiszervezésekkel kapcsolatos kedvező korábbi tapasztalatok támogatják az outsourcingot.** *(Tranzakciós költségek közgazdaságtana, játékelmélet)*

A kiszervezéseknek valamilyen előzménye majdnem minden esetben volt. Például Rábánál a kiszervezést megelőzte a támogató szolgáltatások önálló társaságokba szervezése, a MOL

pedig iparági tapasztalatot, a Shell – Ernst and Young eset tanulmányait kamatoztatta a kiszervezési döntés során.

### **10. Az outsourcing kapcsolatokban egyedi kapcsolatspecifikus hasznok keletkezhetnek.**

*(Vállalatközi kapcsolatokból származó versenyelőny elmélete, stratégiai szövetségek)*

Ezt egyetlen esettanulmány sem igazolja, a tárgyalt outsourcing kapcsolatok sok tekintetben inkább csak „egyszerű” szolgáltatói kapcsolatoknak tekinthetők, amelyekben nem keletkezett a két fél együttműködéséből származó relációs járadék.

## **8.8. További következtetések és megállapítások**

Az esettanulmányok alapján a fentiekén túlmutató következtetések és megállapítások is adódnak.

*1. megállapítás:* Az ismertetett kihelyezések kivétel nélkül perifériális terület kiszervezését jelentik, azaz az outsourcing közvetlenül nem járult hozzá a fenntartható versenyelőnyökhöz. A vizsgált esetek „szolgáltatás vásárlása” típusúak voltak.

Az esettanulmányokban mindegyik vállalat a működés szempontjából perifériális területet helyezett ki. Ennek azonban egyenes következménye, hogy az outsourcing nyereség-, illetve értékmegosztó sajátosságokkal bír, azaz a szállító a perifériális folyamat ellátásával lényegében nem teremt hozzáadott értéket a kihelyező számára. Ez nem zárja ki azt, hogy Magyarországon is előfordulhatnak hozzáadott-érték típusú outsourcing megállapodások, de a vizsgált esetek egyike sem tekinthető ilyennek. (E tekintetben a Rába „open book policy” megállapodása mutat túl az egyszerű költségcsökkentő, és az ebből származó nyereség megosztásának megállapodásán.) Jól jellemzi az outsourcing során a külső vállalati hozzáértéséből származó hozadékokat a Magyar Telekom - Xerox megállapodás, ám utóbbi esetben szintén a kihelyező költségének csökkentéséről van szó, nem pedig arról, hogy a bevezetett technikai fejlesztés érdemben hozzájárulna a kihelyező (és esetleg ezen keresztül az outsourcing szolgáltató) üzleti eredményességéhez.

*2. megállapítás:* A vizsgált outsourcing döntések mögött álló legfontosabb motívum nem stratégiai, hanem operatív problémák kezelésének szándéka, egyes esetekben azonnal realizálható hasznosság szerzése volt.

Nem véletlen, hogy a kutatás látókörébe két olyan informatikai outsourcing is bekerült, ahol a kihelyezők pénzügyi/gazdasági értelemben bajban voltak, de legalábbis problémáik voltak (ez

még a létszámhatékonyságot kereső MATÁV-ra is igaz). A vizsgált informatikai kihelyezések mindegyik esetben operatív problémákra adott reakciók voltak. Az egyik interjúalany találónan taktikai outsourcingként jellemezte a vizsgált kihelyezéseket.

**3. megállapítás:** *A megfigyelt informatikai outsourcing esetek rámutatnak arra, hogy a kihelyezési döntések mögött az erőforrások szűkössége, mint motívum is megjelenik.*

Minden gazdálkodó szervezetben a legtöbb erőforrás szűkös, így stratégiai kérdés, hogy a szűkös erőforrásokat milyen célokra használják fel a vállalatok. Ám a szűkösség nem ugyanolyan mértékű az egyes vállalatok, illetve a különböző vállalati területek között. A vizsgált informatikai outsourcingok jól jelzik, hogy a cégek szempontjából perifériális terület kicsúszóban volt a vállalati erőforrásernyő alól. A terület mindenütt tartósan alulinvestált volt, ha mégis költeni kellett rá, akkor azonnal megjelent a kérdés, hogy hogyan lehetne a ráfordításokat minimalizálni, esetleg visszahívni. (Érdekes kérdés mind a BKV, mind Rába esetében, hogy miért az outsourcingot megelőzően fejlesztették a területet, és miért nem a szállítót bízták meg vele – ám az interjúk során e probléma részletesebb vizsgálatára nem került sor.)

**4. megállapítás:** *A BPO kihelyezések annak ellenére megtörténnek, hogy esetenként a vállalati működés szempontjából kritikus, komoly kockázattal járó feladat kerül kihelyezésre. Az outsourcing révén a kihelyezők kockázatot osztottak meg a szolgáltatóval.*

A rutinfeladattá minősítés nem jelenti azt, hogy a kihelyezett BPO területek nem hordoznak kockázatot, sőt ennek épp az ellenkezője igaz. E tekintetben különösen a banki tranzakciófeldolgozás a jellemző példa. A kihelyezésnek mégis van előnye, mert hibás teljesítés esetén szankcionálható a szolgáltató, szemben a vállalaton belüli szituációval, ahol minden veszteség a folyamat tulajdonosát terheli.

**5. megállapítás:** *Az outsourcing révén a kihelyező vállalatok nem feltétlenül érnek el költségmegtakarítást.*

Miközben ez a legfontosabb motívum, a legtöbb informatikai outsourcing esetében megkérdőjelezhető az elért költségmegtakarítás, és két BPO eset sem költségcsökkenést eredményezett. Figyelembe véve a kiválasztással kapcsolatos tranzakciós költségeket is, az outsourcing több esetben összességében drágábbnak bizonyult, mint a saját előállítás. Ugyanakkor a szolgáltatás minősége – lásd az informatikai outsourcing eseteit – lényegesen magasabb lesz a kihelyezést követően, ezért a szolgáltatás fajlagosan olcsóbbá válik.

**6. megállapítás:** *A vizsgált kapcsolatokban létrejött hasznosság a hatékonyság növeléséből és a költségek csökkentéséből, esetleg a minőség növekedéséből származott.*

A vizsgált kapcsolatokban abban az értelemben nem jött létre új érték, hogy új, kiaknázható piaci lehetőségek nyíltak meg. A létrejött érték a szállító specializált képességeinek kihasználásából származott. Ha a szolgáltató képes volt növelni az átvett tevékenység hatékonyságát (vagy minőségét), és képes volt (fajlagos) költségcsökkentést elérni, akkor a keletkező értéken meg tudott osztozni a kihelyezővel (lásd pl. MOL).

**7. megállapítás:** *A felek érdekei gyakran ellentétesek.*

A BKV-nak kihelyezés időszakában regnáló informatikai vezetője fogalmazta meg a legjobban az outsourcing kapcsolatban egymással szemben álló felek pozícióját. A szállító a bevételek növelésében és saját költségei csökkentésében érdekelt, az ügyfél a szolgáltatás terjedelmének növelését és árának csökkenését várja. Mivel ugyanazon az értéken osztoznak – nevezetesen a szállító által vállalt költségcsökkentésből fakadó értéken – ezért csak egymás hasznosságának rovására növelhetik saját hasznukat, emiatt a viták gyakoriak. (Lásd az opportunizmus jelenségét is!)

**8. megállapítás:** *Az ellentétes érdekek és a hasznok megosztása feletti vita nem zárja ki a nyer-nyer szituációk lehetőségét, sőt az outsourcing elsősorban ilyen típusú szituációk esetén működőképes.*

A felek ugyan ellentétes érdekeltségűek, de a kapcsolatok a kölcsönös kompromisszumok sorára épülnek. Sem a kihelyező, sem a szolgáltató nem realizálhatja a kapcsolatból származó összes hasznot, és nem viselheti kizárólagosan a keletkező pótlólagos költségeket. Egyik fél sem kerülhet teljesen egyoldalú pozícióba, mert az veszélyezteti a kapcsolat működőképességét. A hosszú távra kötött szerződés, valamint a tranzakciós költségek fenyegetése együttműködésre kényszeríti a feleket.

**9. megállapítás:** *Nem lehet tökéletes szerződést írni. A szerződést fel kell készíteni a változásokra. az outsourcing kapcsolatok sikere nem csak az előkészítés, hanem a szerződésmenedzsment minőségétől függ.*

Az informatikai outsourcing példái jól jelzik, hogy a bonyolult szolgáltatás összes lehetséges eseményének előfordulására a szerződés nem készíthető fel. Emiatt a szerződést fel kell készíteni a változásokra, a változásokat pedig be kell építeni a szerződésbe.

**10. megállapítás:** *A outsourcing kapcsolatok folytonos tanulási folyamatot eredményeznek.*

Az outsourcing kapcsolatban a felek menet közben ismerik meg egymást, illetve a folyamattal kapcsolatos elvárásokat, technikai és egyéb lehetőségeket. A szerződéshez kapcsolódó kiegészítő megállapodások nemcsak a konfliktusok megoldásának dokumentumai, hanem a két fél kölcsönös tanulási folyamatának az eredményei is.

**11. megállapítás:** *A szolgáltatási szint megállapodások szerepe alapvető az outsourcing, mint konstrukció működőképessége szempontjából*

Túlzás nélkül állítható, hogy az informatikai outsourcing működőképessége SLA-kon áll vagy bukik. Az SLA-k rendkívül hatékony menedzsment eszközök, ha a megfelelő folyamatokat írják le, és a megfelelő mutatókra koncentrálnak. Ugyanakkor SLA-k nélkül is elképzelhető jól működő outsourcing (lásd pl. a MATÁV - Xerox esetet), de ebben az esetben a folyamat részletes leírása, és a hozzá kapcsolódó pontos elvárások dokumentálása elengedhetetlen.

**12. megállapítás:** *Az outsourcing hosszú távú operatív hasznai jelentősek, a kihelyező azonban rugalmasságot veszíthet.*

A MATÁV informatikai outsourcingja esetében világosan megfogalmazásra kerültek a konstrukcióból származó hosszú távú hasznok:

- dokumentáltság,
- szabványosodás,
- rejtett költségek láthatóvá válása,
- költség-átláthatóság,
- tervezhetőség,
- szolgáltatói attitűd megjelenése.

Ennek azonban az az ára, hogy a kihelyezett tevékenységgel elveszik egyfajta rugalmasság. A nem szabványos, nem dokumentált, SLA-kban nem szabályozott feladatok és problémák megoldása nehézkes. Az eddig a belső személyzet által gond nélkül kezelt egyszerű feladatok megoldása most esetenként akadályokba ütközik.

**13. megállapítás:** *A kihelyezett folyamat legalább akkora menedzsmentkapacitást és odafigyelést igényel, mint a saját hatáskörben nyújtott szolgáltatás.*

Az outsourcinggal nem annulálódnak a menedzsmentfeladatok, csak más jellegűvé válnak. Különösen a Magyar Telekom/MATÁV informatikai outsourcing példája mutatja jól, hogy az ügyféloldalon is kiterjedt menedzsmentre van szükség, az ellenőrzés, a szerződés gondozása,



a változáskezelés, és a belső igények artikulálása miatt. Ahol a belső menedzsment hiányos (lásd pl. a bérszámfejtés kihelyezését), annak az igénybevevői oldal látja a kárát. Az eseteket ebből a szempontból áttekintve látható, hogy a kihelyezett feladatokhoz tartozó korábbi belső menedzsment most is megvan, csak a részleg vált virtuálissá, de az irányítási feladat és technikák megváltoztak.

**14. megállapítás:** *Az outsourcinggal megváltoznak a menedzsmenttel szemben támasztott követelmények.*

Az outsourcingot követően az ügyféloldal informatikai menedzsereinek feladatában máshová kerülnek a súlypontok. A feladat nem lesz homlokegyenest más, hiszen a hagyományos menedzsment feladatok között is szerepel az értékelés és ellenőrzés, azonban a hierarchikus irányítási rendszerektől eltérően itt a folyamat irányítása helyett a szállító teljesítményének az elvárásokhoz igazítása, a kapcsolatban felmerülő konfliktusok megoldása, a szerződéssel kapcsolatos változásmenedzsment válik a fő feladattá. Ehhez kiváló kommunikációs és konfliktuskezelési képességekkel kell rendelkeznie a vezetőknek.

**15. megállapítás:** *Az outsourcing a változásmenedzsment eszköze.*

Az erősödő verseny körülményei között tevékenykedő vállalatok a nem „core”, támogató területek menedzsmentjére egyre kevésbé tudnak elegendő figyelmet és erőforrást fordítani. Ezekben a területeken a kívánt teljesítmény és hatékonyság kikényszerítésének egyik eszköze az outsourcing. A jelentősebb kiszervezések, például a Magyar Telekom/MATÁV és a MOL esetében egyértelműen van ilyen dimenziója az outsourcingnak, a szolgáltatóval szemben világos elvárás volt, hogy vigyen végig egy olyan változást a szervezetben, amelyre a kihelyezők önállóan nem voltak képesek, vagy nem volt hozzá menedzsmentkapacitásuk. Az egyszerűbb BPO szerződéseknél ez nem volt szempont.

## **8.9. Konklúzió, az eredmények értékelése**

A közgazdasági és a menedzsmentelméletek magyarázó erejét vizsgáló tíz állítást áttekintve látható, hogy a tranzakciós költségek elmélete, az ügynökelmélet és az erőforrás-alapú elmélet nagyon jól magyarázza az esettanulmányok során megfigyelt szituációkat. A különböző esetekben más és más magyarázat hangsúlyos, de ha az outsourcingról valóban teljes képet akarunk kapni, az elméletek érvényességét szimultán módon szükséges vizsgálni. A bonyolultabb esettanulmányokban majdnem minden szituáció megjelent: a tranzakciós

költségek kérdése, hozzáférés a szakértelemhez, az alaptevékenységekre koncentráció szándéka, az opportunizmus, az információs aszimmetria, sőt a negatív esetekben a csapdába esés és a kontraszelekció is. Ha az ügynökelméletet a tranzakciós költségek elmélete kiterjesztésének tekintjük, akkor **az a következtetés adódik**, hogy a vizsgált kiszervezések, és általában **az outsourcing kapcsolatok különböző aspektusai komplex módon magyarázhatók a tranzakciós költségek, és az erőforrás-alapú elmélet segítségével**. A két elmélet részben átfedi egymást (pl. költségcsökkentés szándéka és forrásai esetében), részben pedig komplementer jellegű, segítségükkel az outsourcing koherensen tárgyalható. A **megfigyelt esetek** ellenben **nem igazolták vállalatközi kapcsolatok elméletét**.

A kutatás további kérdése az volt, hogy találhatók-e a nemzetközi tapasztalatokon túlmutató magyarázatok az outsourcinggal kapcsolatban, különös tekintettel a kiszervezési okaira, hajtóerőire és problémáira. A tizenöt megállapítást áttekintve megkockáztatható, hogy **az esettanulmányokból fakadó további következtetések jelentős új aspektusokkal már nem gazdagítják tovább a tárgyalt elméleteket, ám a felmerült rész kérdések és problémák számos olyan új irányt nyitnak meg, amelyeket a későbbiekben tovább kell vizsgálni** (lásd a következő fejezetet is!).

**A megfogalmazott megállapítások illeszkednek a nemzetközi gyakorlati tapasztalatokhoz is**, ez a magyar gazdaság és a magyar vállalati szektor világgazdasági integráltságából, a vállalati gyakorlatok gyors terjedéséből is következik. **Azonban sajátos, és alighanem általános, hogy a magyar kiszervezések kockázati, irányítási, és tulajdonlasi dimenzióban csak kevéssel lépnek túl a szokásos vevő-szállító kapcsolaton**. A kapcsolatok általában erősen formalizáltak, a szállítók specializált képességeit valóban kihasználó stratégiai partnerségek nem jellemzőek, így a magyar vállalatok többnyire nem tudják kihasználni az outsourcingban, mint vállalatirányítási technikában rejlő potenciális lehetőségeket.

A vizsgálat záró kérdése az volt, hogy hogyan alakul a megbízók és szolgáltatók elégedettsége, milyen az outsourcing kapcsolat eredményessége hosszabb távon. A két problémás esetet leszámítva az esettanulmányokból az derül ki, hogy **az outsourcing révén sikeres és tartós kapcsolatok jöttek létre, elégedett megbízókkal és szolgáltatókkal**. Az **outsourcing tehát sikeres menedzsment technika a vállalati támogató tevékenységek körében**. A problémás esetek döntően a kihelyezők nem megfelelő motivációjának és a rossz konstrukciónak köszönhetőek.

## 8.10. A kutatás további lehetséges irányai

A további kutatási irányok kijelölésekor fontos megemlékezni arról, hogy a kvalitatív jellegű kutatás sok korláttal rendelkezik. A legfontosabb probléma az, hogy az interjúkra és esettanulmányokra épülő módszer feltáró jellegű kutatás, az általánosíthatóság korlátozott, ehhez a megfigyelt esetek száma rendkívül kevés. Általánosítható érvényű következtetésekhez további interjúkra, illetve a kihelyezéseket megvalósító vállalatok számának növekedésével kvantitatív, statisztikai módszereket alkalmazó kutatásra van szükség. Azonban a későbbi hazai kutatásokban is nehézséget fog jelenteni, hogy az outsourcing nem terjedt el széles körben a magyar gazdaságban. Egy-két nagyobb és néhány közepes vállalatot leszámítva, az értekezésben vizsgált terület, az informatika és az informatikára épülő üzleti folyamatok (IT és ITES-BPO) magyar kiszervezése nem vált általánossá. Emiatt továbbra sincs meg a megfelelő számú, kvantitatív kutatások folytatásához alkalmas esetszám, még a frekvenciátalabb területeken (pl. logisztika) sem.

Több jel mutat arra, hogy a nemzetközi szintén is csendesedik a nagy ITO és ITES-BPO hullám, a jelentősebb kiszervezések száma csökken, a tapasztalt igénybe vevők körében az outsourcing mindennapos vállalati rutinná vált. Az outsourcing emiatt lassan kikerül a napi sajtó látóköréből (kivéve a munkahelyek elvesztését eredményező offshore outsourcingot), és a tudományos igényű elemzés az átfogó magyarázó jellegű vizsgálatoktól egyre inkább a specializáltabb részletkérdések kutatása irányába fordul.

Az elmúlt években az outsourcing mögött álló okok és magyarázatok feltárása teljes körűen megtörtént. A további általános vizsgálatok elsődleges irányát a kapcsolatok dinamikájának vizsgálata jelentheti. Az esettanulmányokban is megjelent a kiszervezések hosszabb időn keresztül történő nyomon kísérésének szándéka, ez mélyíthető a környezeti, a technológiai és a belső szervezeti változások hatásának megfigyelésével a kapcsolatok fejlődése során. Szintén az általános kutatási irányok területét képezi az outsourcing, mint menedzsmenttechnika fejlődése.

A célzott magyar kutatások érdekes és fontos irányát jelentheti a jövőben az tény, hogy az ország az offshore outsourcing fogadótérsége. Futó (2005), illetve az ITD Hungary már végzett korábban arra irányuló felmérést, hogy merre tartanak a nemzetközi szintén aktív magyar szolgáltatók, hogyan alakul a magyar „call center gazdaság”, illetve milyen adminisztratív és szolgáltatói tevékenységek kitelepítésének vagyunk potenciális célpontjai.

Az egyes részkérdésekre irányuló kutatások igen széles területet ölelhetnek fel, a közgazdasági és menedzsmentelméletek részletkérdéseitől kezdve, a szolgáltató és vevő közötti kapcsolat vizsgálatán át, a speciális menedzsment technikákig. A lefolytatott kvalitatív kutatásnak is van több olyan, egymással is összefüggő érdekes aspektusa, amelyet az outsourcinggal foglalkozó korábbi kutatásokban részleteiben még nem vizsgáltak. Érdekes vizsgálati területnek ígérkezik a változásmenedzsment folyamata, valamint az outsourcing kapcsolatokban megvalósuló tanulási folyamat kérdése is.

A szakirodalom és jelen kutatás is azt jelzi, hogy a gyakorlatban lehetetlen tökéletes szerződést készíteni. A szerződés, aláírásának időpontjában a legjobb esetben is a felek elvárásait, és „ha-akkor” szituációkat rögzít. A szerződések a kapcsolat során bővülnek, változnak, az igények és tapasztalatok sorra beépülnek. Ez a folyamat a változás menedzsmentje, vizsgálata részben már kilépne jelen értekezésben tárgyalt elméletek hatóköréből.

Szintén a változás területe a tanulási folyamat kérdése. A tanulás minden vállalati tevékenység során jellemző, de az outsourcing kapcsolat fejlődése során különösen érdekes, hogy a tudásbázis, a kompetenciák növekedése hogyan hat a teljesítményre és a kapcsolat minőségére. Az ilyen jellegű vizsgálatok longitudinális jellegűek lennének, ugyanannak a kapcsolatnak időről időre történő felülvizsgálatával.

## HIVATKOZÁSOK JEGYZÉKE

1. AALDERS, R. (2002): *The IT Outsourcing Guide*. Wiley, 2002
2. ANG, S. AND STRAUB, D. (1998) Production and transaction economies and IS outsourcing: a study of the US banking industry. *MIS Quarterly*, December, pp. 535–552.
3. ÅGERFALK, P. J. - FITZGERALD B. (2008): Outsourcing to an Unknown Workforce: Exploring Opensourcing as a Global Sourcing Strategy. *MIS Quarterly* Vol. 32 No. 2, June 2008, pp. 385-409
4. ALEXANDER, M. - YOUNG, D. (1996a): Strategic Outsourcing. *Long Range Planning*, Vol. 29, No 1. pp. 116-119
5. ALEXANDER, M. - YOUNG, D. (1996b): Outsourcing: Where's the Value. *Long Range Planning*, Vol. 29, No 5. pp 728-730.
6. ARMITAGE, T. (2007). Roof-system makers predict growth. *Automotive News Europe*, 12(21), 21.
7. AZOULAY, P. (2000): The many faces of outsourcing: adjustment costs, transaction costs, and governance spillovers. Mimeo, Colombia University.
8. AZOULAY, P. (2002): Outsourcing as commitment to insiders: evidence from drug development. Mimeo, Colombia University.
9. BAATZ, E. (1999): Rapid growth changes rules for purchasing. *Purchasing*, 126(10), 33-35.
10. BAILEY, W. - MASSON, R. - RAESIDE, R. (2002): Outsourcing in Edinburgh and the Lothians. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 8, 83–95.
11. BARNEY, J. B. (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, Mar91, Vol. 17 Issue 1, p99
12. BABBIE, E.: *The Practice of Social Research*. Wadsworth/Thomson Learning, 2001 (Magyar nyelven Társadalomtudományi kutatás gyakorlata címmel jelent meg a Balassi Kiadónál.)
13. BARNEY, J. B. (1997): *Gaining and sustaining competitive advantage*. Addison-Wesley Pub. Co., 1997

14. BARNEY, J. B. (1999): How a Firm's Capabilities Affect Boundary Decisions. *Sloan Management Review*, Spring99, Vol. 40 Issue 3, p137
15. BARTEK-LESI, M. - BARTÓK, I. - CZAKÓ, E. - GÁSPÁR, J. - KÖNCZÖL, E. - PECZE, K.: Vállalati stratégia. Alinea 2006.
16. BARTHÉLEMY, J. - QUÉLIN, B. (2002): Competence, Specificity and Outsourcing: Impact on the Complexity of the Contract. Groupe HEC, Jouy-en-Josas Cedex, France, 2002
17. BARTHÉLEMY, J - GEYER D. (2004): The Determinants of Total IT Outsourcing: An Empirical Investigation of French and German Firms. *Journal of Computer Information Systems*, Spring2004, Vol. 44 Issue 3, p91
18. BARTHÉLEMY, J. (2001): The Hidden Costs of IT Outsourcing. *MIT Sloan Management Review*, Spring2001, Vol. 42 Issue 3, p60
19. BARTHÉLEMY, J. (2003): The seven deadly sins of outsourcing. *Academy of Management Executive*, May2003, Vol. 17 Issue 2, p87
20. BEAUMONT, N. (2006): Service level agreements: An essential aspect of outsourcing. *Service Industries Journal* 26, No. 4: 381-395.
21. BENN, I. - PEARCY, J.(2002): Strategic outsourcing. Hodder and Stoghton, London, 2002
22. BERTA, G. (2002): Mindenki jól jár. Lassan terjed hazánkban az outsourcing *Cégvezetés*, 2002 május, pp. 154-156.
23. BOLUMULE, Y. A. - FRANKEL, R. - NASLUND, D. (2007): *Developing a Theoretical Framework for Logistics Outsourcing. Transportation Journal*. Vol. 46 No 2. pp. 35-54.
24. BÖGEL, GY. - SALAMONNÉ H. A. (1997): Outsourcing stratégiai alapokon. *Magyar Távközlés*, 1997. 8. évf. 1. szám, pp. 30-34.
25. BÖGEL, GY. (2002): Veled és nélküled: Outsourcing az informatikában I-II. rész. *CEO Magazin* 2002. 3. évf. 2-3. szám
26. BOUTHERS, L.E. - BROUTERS, K.D. - WERNER, S. (1999): *Journal of International Business Studies*; Fourth Quarter 1999; 30, 4 831-844.

27. BROWN, D. - WILSON, S. (2005): *The Black Book of Outsourcing. How to Manage The Changes, Challenges and Opportunities.* John Wiley and Sons, 2005
28. BLUMBERG, D.F. (1998): Strategic assessment of outsourcing and downsizing in the service market. *Managing Service Quality*, 8, 5–18.
29. BREWSTER, D. (1997): *Business Economics*, Dryden Press, London
30. CARMEL, E. - ABBOTT, P. (2007): Why ‘Nearshore’ Means That Distance Matters. *Communications of the ACM*, Vol.50, No. 10. (Oct 2007)
31. CAMPOS, B. N. (2001): El outsourcing de los sistemas y tecnologías de información. Un estudio empírico aplicado a la Comunidad Gallega. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 10, pp. 43–56.
32. CASANI, F. - LUQUE, M.A. - LUQUE, J. - SORIA, P. (1996): La problemática del outsourcing. *Economistas*, 72, 86–98.
33. CHESBROUGH, H. W. - TEECE, D. J. (1996): When is Virtual Virtuous? Organizing for Innovation. *Harvard Business Review*, Jan/Feb96, Vol. 74 Issue 1, p65
34. CLOTT, B.C. (2004): Perspectives on Global Outsourcing and the Changing Nature of Work. *Business & Society Review*, Summer2004, Vol. 109 Issue 2, p153
35. COASE, R. H. (1937): *A vállalat a piac és a jog.* Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest, 2004
36. COLLINS, R. - BECHLER, K. (1997): Outsourcing in the automotive industry: From JIT to Modular Consortia. *European Management Journal*, Oct97, Vol. 15 Issue 5, p498
37. COLLINS, J.C. - PORRAS, J. (1996): Building Your Company's Vision. *Harvard Business Review*, Sep/Oct96, Vol. 74 Issue 5, p65
38. COLLIS, D. J.- MONTGOMERY, C. A.: Competing on Resources: Strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, Jul/Aug95, Vol. 73 Issue 4, p118
39. CONNER, K.R. (1991): A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm? *Journal of Management*, Mar91, Vol. 17 Issue 1, p121
40. CORBETT, M, F. (2004): *The Outsourcing Revolution.* Dearborn Trade Publishing, 2004

41. CROSS, J. (1995): IT Outsourcing: British Petroleum's Competitive Approach. *Harvard Business Review*, May/Jun95, Vol. 73 Issue 3, p94
42. CSELÉNYI, J. - BÁNYAINÉ, T. Á. (2000): Termelő vállalatoknál jelentkező logisztikai feladatok optimális outsourcingjának meghatározására szolgáló modellek. *Logisztikai évkönyv*, 2000. p. 21.
43. CULLEN, S. - WILLCOCKS, L. (2003): Intelligent IT Outsourcing: Eight Building Blocks to Success. Butterworth-Heinemann, Oxford, 2003
44. DAITYARI, A. - SAINI, A. K., - GUPTA, R. (2008): Control of business process outsourcing relationships. *Journal of Management Research*, Vol. 8 Issue 1, 29-44.
45. DANKBAAR, B. (2006): Global Sourcing and Innovation: The Consequences of Losing both Organizational and Geographical Proximity. *European Planning Studies*, Vol. 15, No. 2, February 2007
46. DUNNING, J. H. (1988): The Eclectic Paradigm of International Production, a restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, Vol. 19 Issue 1 pp: 1-31
47. DEAKIN, B.M. (1970) The Service Economy. N.B.E.R. General Series No. 87 *Economic Journal*, Jun70, Vol. 80 Issue 318, p402
48. DESS, G. - RASHEED, A. - McLAUGHLIN, K. J. - PRIEM, R. L. (1995): The new corporate architecture. *Academy of Management Executive*, 1995, pp. 7-17.
49. DÉVÉNYI, D. - RAFFAI, S. (1999): Outsourcing a kórházi informatikában. Tapasztalatok az SMS és a Szent Margit Kórház példáján bemutatva. *Egészségügyi Gazdasági Szemle*, 1999, Vol. 37. pp. 652-661
50. DITTRICH, J. - BRAUN, M. (2004): Business Process Outsourcing: Schäffer-Poeschl, Stuttgart, 2004
51. DOH, J. P. (2005): Offshore Outsourcing: Implications for International Business and Strategic Management Theory and Practice. *Journal of Management Studies*, Vol. 42, No. 3, pp. 695-704, May 2005
52. DOMBERGER, S. (1998): The Contracting Organization. Oxford University Press, New York, 1998



53. DOMINGUEZ, L. R. (2006): *The Manager's Step-by-Step Guide to Outsourcing*. McGraw-Hill, 2006.
54. DRAGONETTI, N. C. - DALSACE, F. - COOL, K. (2003): *A Comparative Test of the Efficiency, Focus And Learning Perspectives of Outsourcing*. Jouy-en-Josas: Groupe HEC, 2003
55. DRÓTOS, GY. (1995): *Vissza a jövőbe?: Outsourcing az információtechnológiai szolgáltatások körében*. *Vezetéstudomány*, 26. évf. 12. szám pp. 56-64.
56. DUARTE, G.M. - SACKETT, P. - EVANS, S. (2004): *One Style Does Not Fit All*. *Manufacturing Engineer*, Aug/Sep2004, Vol. 83 Issue 4, p44
57. DYER, J. D. (1996): *Specialized Supplier Networks as a Source of Competitive Advantage: Evidence from the Auto Industry*. *Strategic Management Journal*, Apr96, Vol. 17 Issue 4, p271
58. DYER, J. D. (1997): *Effective Interfirm Collaboration: How Firms Minimize Transaction Costs and Maximize Transaction Value*. *Management Journal*, Aug97, Vol. 18 Issue 7, p535
59. DYER, J. D. - SINGH, H. (1998): *The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage*. *Academy of Management Review*, Oct98, Vol. 23 Issue 4, p660.
60. EARL, M. J. (1996): *The Risks of Outsourcing IT*. *Sloan Management Review*, Spring96, Vol. 37 Issue 3, p26
61. EISENHARDT, M. E. (1989): *Agency Theory: An Assessment and Review*. *Academy of Management Review*, 1989, Vol. 14. No. 1. pp. 54-74.
62. FARRELL, D. (2006). *Smarter offshoring*. *Harvard Business Review*, 84(6), 84-92.
63. FEENSTRA, R. C. - GORDON H. H. (1996): "Foreign Investment, Outsourcing and Relative Wages," in R.C. Feenstra, G.M. Grossman and D.A. Irwin, eds., *The Political Economy of Trade Policy: Papers in Honor of Jagdish Bhagwati*, MIT Press, pp. 89-127.
64. FISH, K. E. - SEYDEL, J. (2006): *Where IT Outsourcing and Where IT Is Going: A Study Across Functions and Department Sizes*. *Journal of Computer Information Systems*, Spring 2006, pp. 96-103.

65. FIXLER, D. - SIEGEL, D. (1999): Outsourcing and productivity growth in services, *Structural Change and Economic Dynamics*, Vol. 10, pp. 177–194.
66. FORBATH, T. - BROOKS, P. (2007): Outsourcing's Next Wave. *Financial Executive*, April 2007, pp 21-24.
67. FUTÓ, P. (2005): Az IKT technológiák által lehetővé tett outsourcing és offshoring tevékenységek Magyarországon. Ariosz Kft., kézirat
68. ESPINO-RODRÍGUEZ, T. F. - PADRÓN-ROBAINA, V. (2006): A review of outsourcing from the resource-based view of the firm. *International Journal of Management Reviews*, Volume 8, Issue 1 pp. 49–70.
69. FEENSTRA, R. C. - HANSON, G. H. (1996): Globalization, outsourcing, and wage inequality. *American Economic Review*, May96, Vol. 86 Issue 2, p240
70. FUCHS, V. (1965): The Growing Importance of the Service Industries. *Journal of Business*, Oct65, Vol. 38 Issue 4, p344
71. GAY, L. C. - ESSINGER, J. (2001): Inside outsourcing. Nicholas Brealey Publishing, London, 2001
72. GÁL, P. - SIMAI, M. (2000): Új trendek és stratégiák a világgazdaságban. Vállalatok, államok, nemzetközi szervezetek, Akadémiai Kiadó, Budapest
73. GIBLER, K. - BLACK, R. (2004): Agency Risks in Corporate Real Estate Functions. *Journal of Real Estate Research*, Apr-Jun2004, Vol. 26 Issue 2, p137-159
74. GILLEY, K. - RASHEED, A. (2000): Making More by Doing Less: An Analysis of Outsourcing and its Effects on Firm Performance. *Journal of Management*, 2000, Vol. 26 Issue 4, p763
75. GONDA, GY. (2004): Kitelepített munkahelyek: Világszerte hódít tevékenységkiszervezés, *Cégvezetés*, 2004. 12. évf. 5. szám
76. GORDON, C. - ZIMMERMANN, A. (2007): High-Tech Outsourcing: A Benefit-Cost Framework. *The American Economist*. Vol. 51, No. 1 (Spring 2007)
77. GOTTFREDSON, M. - PURYEAR, R. - STEPHEN, P.: Strategic Sourcing From Periphery to the Core. *Harvard Business Review* 83, No. 2 (February 2005). 132-139.
78. GREAVER II, M. F. (1998): Strategic Outsourcing: A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives. AMACOM, New York, 1998

79. GREENHALGH, C. - GREGORY, M. (2001): Structural change and the emergence of the new service economy. *Oxford Bulletin of Economics & Statistics*, Dec2001 Special Issue, Vol. 63 Issue 5, p629
80. GROVER, V., CHEON, M. J. AND TENG, J. (1996): The effects of service quality and partnership on the outsourcing of information systems functions, *Journal of Management of Information Systems*, 12(4), pp. 89–116.
81. HAJÓS, S. (2003): Régi új menedzsmentirányzat. *Vezetéstudomány*, 2003 7-8. p.71.-75
82. HALVEY, J. K. - MELBY, B. M. (2000): *Business Process Outsourcing: Process Strategies and Contracts*. Wiley, 2000
83. HAMEL, G. (1996): Strategy as Revolution. Jul/Aug96, Vol. 74 Issue 4, p69
84. HAMEL, G. (2000): *Leading the Revolution*. Harvard Business School Press, 2000
85. HAMEL, G. (2007): *The Future of Management*. Harvard Business School Press, 2007
86. HARRIGAN, K. (1985). Strategies for intrafirm transfers and outside sourcing. *Academy of Management Journal*, 28, 914–925.
87. HARRISON, A.E. – MCMILLAN, M.S. (2006): Dispelling Some Myths About Offshoring. *Academy of Management Perspectives*. Vol. 20. Number 4./2008 pp. 6-22.
88. HAYES, R. H. - PISANO, G. P. (1994): Beyond World-Class: The New Manufacturing Strategy. *Harvard Business Review*, Jan/Feb94, Vol. 72 Issue 1, p77
89. HENDRY, J. (1995): Culture, Community and networks: The Hidden Cost of Outsourcing. *European Management Journal*, Vol. 13, pp. 193-200.
90. HENLEY, J. (2007): Outsourcing the Provision of Software and IT-Enabled Services to India. *International Studies of Management & Organization*, Vol. 36 No. 4, Winter 2006–7, pp. 111–131.
91. HEYWOOD. J. B. (2001): *The Outsourcing Dilemma*. Prentice-Hall, London, 2001
92. HOOPES, DAVID G. (2003): Guest Editors' Introduction to the Special Issue: Why is there a Resource-Based View? Toward a Theory of Competitive Heterogeneity. *Strategic Management Journal*, Oct2003, Vol. 24 Issue 10, p890
93. HORVÁTH J. (2000): Az informatikai és távközlési feladatok kihelyezési lehetőségei a közigazgatásban. *Magyar közigazgatás*, 50. évf., 1. köt., p. 303-310.

94. HOVÁNYI G. (2001): Globális kihívások – menedzsmentválaszok. KJK-Kerszöv, Budapest, 2001
95. HMU (2000): Harvard Management Update, Mar2000, Vol. 5 Issue 3
96. HUBA E. (1999): Outsourcing – avagy győzzön a jobb. *Vezetéstudomány* 1999. 30. évf. 3. sz. p. 17-24.
97. HUBER, L. (1993): How Continental Bank Outsourced Its Crown Jewels. *Harvard Business Review*, 1993, pp. 121-129
98. INSINGA, R. C. (2000): Linking outsourcing to business strategy. *Academy of Management Executive*, Nov2000, Vol. 14 Issue 4, p58
99. JENSEN, M.C. – MECKLING, W.H. (1976): Theory Of The Firm: Managerial Behavior, Agency Costs And Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, Oct76, Vol. 3 Issue 4, p305
100. JOHANSON, J. - VALNE, J. (1977): The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments, *Journal of International Business Studies*, Vol. 8 No.Spring/Summer, pp.23-32.
101. KAKABADSE, A. KAKABADSE, N. (2002): Trends in Outsourcing: Contrasting USA and Europe. *European Management Journal*, Apr2002, Vol. 20 Issue 2, p189
102. KAPLAN, S. K. – ANDERSON, R. S. (2004): Time-Driven Activity Based Costing: *Harvard Business Review*, Nov2004, Vol. 82 Issue 11, p131
103. KERN, T. - WILLCOCKS L. P. - HECK V. (2002): The Winner's Curse in IT Outsourcing: Strategies for Avoiding Relational Trauma. *California Management Review*, Winter2002, Vol. 44 Issue 2. p47
104. KIM, Y.-M. AND MIRANDA, S. (2001) Safeguard mechanisms for information systems outsourcing under bounded rationality. Working Paper.
105. KOPÁNYI, M. (SZERK.) (1992): Mikroökonómia. Műszaki Könyvkiadó, 1992
106. KÖNCZÖL, E. (1998): A stratégiai eszköztár egy új eleme: az outsourcing. *In.*: 50 éves a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem: Jubilemi tudományos ülészak, 1998 október 1-3. (szerk.: Temesi József) p. 886-895.
107. KRISTON, L. (2002): Tegyük értő kezekbe!: Az outsourcing ma már stratégiai versenyelőny. *Piac és Profit* 2002. 6. évf. 1. szám, p 54-55.

108. KRUSE, B. - BERRY, C. (2004) Outsourcing: the "how-to" guide. *Manufacturing Engineer*, Aug/Sep2004, Vol. 83 Issue 4, p36
109. KUHÁR P. - JACOB, H. R. (1999): Tevékenység-kiszervezés (outsourcing). *Bankszemle*, 1999. 43. évf, 5-6. szám, pp 85-93.
110. KUMAR, S. - EICKHOFF, J.H. (2005): Outsourcing: When and how should it be done? *Information Knowledge Systems Management*, Vol. 5 (2005/2006) 245–259.
111. KUMAR, S. - AQUINO, E.C. – ANDERSON, E. (2007): Application of a process methodology and a strategic decision model for business process outsourcing. *Information Knowledge Systems Management*, Vol. 6 Issue 4 (2007) 323–342
112. LACITY, M. C. - WILLCOCKS L. P. – FEENY D. F. (1995): IT Outsourcing: Maximize Flexibility and Control. *Harvard Business Review*, May/Jun95, Vol. 73 Issue 3, p84
113. LACITY, M.C. - WILLCOCKS L. (2001): *Global Information Technology Outsourcing: In search of Business Advantage*. Wiley, 2001
114. LACITY, M. C. - WILLCOCKS, L. (1998): An empirical investigation of information technology sourcing practices: lessons from experience, *MIS Quarterly*, September, pp. 363–409.
115. LACITY, M.C. - WILLCOCKS, L. (1996): The Value of Selective IT Sourcing. *Sloan Management Review*, Spring96, Vol. 37 Issue 3, p13
116. LACITY, M. C.- HIRSCHHEIM, R. (1993): The information systems outsourcing bandwagon. *Sloan Management Review*, Fall93, Vol. 35 Issue 1, p73
117. LAKATOS, P. (2000): Logisztikai outsourcing tervezése és megvalósítása a TESCO Globál Áruházak Rt.-nél. In.: *Logisztikai Évkönyv*, 2000., p 21.
118. LANGLOIS, R. N. – ROBERTSON, P. L. (1995): *Firms, Markets, and Economic Change: A Dynamic Theory of Business Institutions*. Routledge, London 1995.
119. LEE, J.-N. (2001): The impact of knowledge sharing, organizational capability and partnership quality on IS outsourcing success. *Information & Management*, 38, pp. 323–335
120. LEE, J. (2006): Outsourcing Alignment with Business Strategy and Firm Performance. *Communications of AIS*; 2006, Vol. 2006 Issue 17.

121. LEE, J.-N. - KIM, Y.-G. (1999): Effects of partnership quality on IS outsourcing success: conceptual framework and empirical evidence. *Journal of Management Information Systems*, Spring, 15(4). pp. 29–61.
122. LEI, D. - HITT, M. (1995): Strategic restructuring and outsourcing: the effect of mergers and acquisitions and LBOs on building skills and capabilities. *Journal of Management*, 21, 835–859.
123. LEIBLEIN, M. - REUER, J. - DALSACE, F. (2002): Do make or buy decisions matter? The influence of organizational governance on technological performance, *Strategic Management Journal*, Vol. 23, pp. 817–833.
124. LEVER, S. (1997): An analysis of managerial motivations behind outsourcing practices in human resources. *Human Resource Planning*, 1997 Vol. 20, 37–48.
125. LEVY, D. (2005). ‘Offshoring in the new global political economy’. *Journal of Management Studies*, Vol. 42, No. 3, 685–93.
126. LINDER, J. C. (2004): Transformational Outsourcing. *MIT Sloan Management Review*, Winter2004, Vol. 45 Issue 2, p52
127. LOH, L. - VENKATRAMAN, N. (1992): Determinants of information technology outsourcing: a cross sectional analysis. *Journal of Management Information Systems*, 9, 7–24.
128. MAHNKE, V. - OVERBY, M. L. - VANG, J. (2005): Strategic Outsourcing of IT Services: Theoretical Stocktaking and Empirical Challenges. *Industry and Innovation*, Vol. 12, No. 2, 205–253, June 2005
129. MARTINSONS, M G. (1993): Outsourcing Information Systems: Strategic Partnership with Risks. *Long Range Planning*, Jun93, Vol. 26 Issue 3, p18,
130. MARSHALL, D. - LAMMING, R. - FYNES, B. - DE BÚRCA, S. (2005): The development of an outsourcing process model. *International Journal of Logistics: Research and Applications*, Vol. 8, No. 4, December 2005, 347–359
131. MALHOTRA, N. K. (2002): Marketingkutató. KJK-Kerszöv, 2002
132. MASKELL, P. - PEDERSEN, T. - PETERSEN, B. - DICK-NIELSEN, J. (2007): Learning Paths to Offshore Outsourcing: From Cost Reduction to Knowledge Seeking. *Industry and Innovation*, Vol. 14, No. 3, 239–257, July 2007

133. MÉSZÁROS, T. – BÁLINT, A. (2002): Mi lesz veled stratégia? *Vezetéstudomány*, 2002. 33. évf. 1. szám p. 3-11.
134. MILGATE, M. (2001): *Alliances Outsourcing and the Lean Organization*. Qorum Books, Westport, 2001
135. MINTZBERG, H. - AHLSTRAND, B. - LAMPEL, J. (1998): *Strategy Safari. A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*. Wiltshire: The Free Press. (Magyarul megjelent: *Stratégiai szafari. Útbaigazítás a stratégiai menedzsmentben*. HVG Kiadói Zrt., 2005.)
136. MOL, M. J. - VAN TULDER - R. J. M.- BEIJE, P. R. (2005): Antecedents and performance consequences of international outsourcing. *International Business Review*, 14, 599–617.
137. MCCARTHY, I. P. - ANAGNOSTOU, A. (2004). The impact of outsourcing on the transaction costs and boundaries of manufacturing. *International Journal of Production Economics*, 88, 61–71.
138. NAYAK, J. K. - SINHA, G. - GUIN, K. K. (2006): The Determinants and Impact of Outsourcing on Small and Medium Enterprises – An Empirical Study. *IIMB Management Review*, September 2007. pp.: 277-280.
139. SULLIVAN, W.E. – NGWENYAMA, O. K. (2005): How are Public Sector Organizations Managing is Outsourcing Risks? An Analysis of Outsourcing Guidelines from Three Jurisdictions. *Journal of Computer Information Systems*, Spring 2005 pp. 73-85.
140. STEENSMA, H., K. – CORLEY, K. (2001): Organizational context as a moderator of theories on firm boundaries., *Academy of Management Journal*, (44) 2 271-291 2001
141. OFFODILE O.,F. - ABDEL-MALEK L.,L. (2002): The Virtual Manufacturing Paradigm: The Impact of IT/IS Outsourcing on Manufacturing Strategy. *International Journal of Production Economics*, Vol. 75, 147–159.
142. OROSZI, S. (2004): Tőkeáramlás és gazdasági növekedés. *Tudásmenedzsment*, V. évf 2. szám, 29-41. o.
143. PFANNENSTEIN, L. - RAY J. (2004): Offshore Outsourcing: Current and Future Effects on American IT Industry. *Information Systems Management*, Fall2004, Vol. 21 Issue 4, p72

144. PORTER, M. E. (1980): Versenystratégia: Iparágak és versenytársak elemzési módszerei. Akadémiai Kiadó, Budapest, 1993
145. PORTER, M. E. (1985). Competitive Advantage, The Free Press, New York, 1985
146. PORTER, M. E. (1996): What Is Strategy? *Harvard Business Review*, Nov/Dec96, Vol. 74 Issue 6, p61
147. PORTER, M. E. (2001): Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*, Mar2001, Vol. 79 Issue 3, p62
148. POPPO, L. - ZENGER, T. (1998): Testing alternative theories of the firm: transaction cost, knowledge based, and measurement explanations for make-or-buy decisions in information services. *Strategic Management Journal*, Vol. 19, pp. 853–877.
149. POPPO, L. - ZENGER, T. (2002): Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? *Strategic Management Journal*, Vol. 23, pp. 707–725.
150. PRAHALAD, C. K. - HAMEL, G. (1990): The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, May/Jun90, Vol. 68 Issue 3, p79
151. PRINCE, T. (2004): Transportation, logistics and outsourcing. *Journal of Commerce*, 7/5/2004, Vol. 5 Issue 27, p11
152. QUELIN, B. - DUHAMEL, F. (2003) Bringing Together Strategic Outsourcing and Corporate Strategy: Outsourcing Motives and Risks. *European Management Journal*, Oct2003, Vol. 21 Issue 5, p647
153. QUINN, J. B. - HILMER, F. G. (1994): Strategic outsourcing. *Sloan Management Review*, Summer94, Vol. 35 Issue 4, p43
154. QUINN, J. B. - HILMER, F. G. (1995): Strategic outsourcing. *McKinsey Quarterly*, Issue 1, p48, 23p
155. QUINN, J. B. (1999): Strategic Outsourcing: Leveraging Knowledge Capabilities. *MIT Sloan Management Review*, Summer99, Vol. 40 Issue 4, p9
156. QUINN, J. B. - DOORLEY, T. L. - PAQUETTE P. C. (1990a): Technology in Services: Rethinking Strategic Focus. *MIT Sloan Management Review*, Winter90, Vol. 31 Issue 2, p79



157. QUINN, J. B. - DOORLEY, T. L. - PAQUETTE, P. C. (1990b): Beyond Products: Services-Based Strategy. *Harvard Business Review*, Mar/Apr90, Vol. 68 Issue 2, p58
158. RAO, M. T. (2004): Key Issues for Global IT Sourcing: Country and Individual Factors. *Information Systems Management*, Summer 2004. pp. 16-24.
159. RICARDO, D. (1817): A politikai gazdaságtan és az adózás alapelvei. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1991
160. ROBERTSON, T. S. AND GATIGNON, H. (1998): Technology development mode: a transaction cost conceptualization. *Strategic Management Journal*, Vol. 19, pp. 515–531.
161. ROBINSON, M. - KALAKOTA, R.(2003): Offshore Outsourcing: Business Models, ROI and Best Practices. Mivar Press, 2003.
162. ROODHOOFT, F. AND WARLOP, L. (1999): On the role of sunk costs and asset specificity in outsourcing decisions: a research note. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 24, pp. 363–369.
163. ROTHERY, B. - ROBERTSON, I. (1996): Outsourcing. México: Editorial Limusa.
164. SACRISTÁN, N. M. (1999). Consideraciones teóricas del outsourcing. *Boletín económico del ICE*, 1, 27–41.
165. SEBŐK, O. (2004): Off-shore és outsourcing. A tevékenységkihelyezéssel nemcsak a cégtől kerül el a feladat, hanem az országból is. *Piac és Profit*, 2004. 8. évf. 4. sz., p. 27-28.
166. SEN, F. - SHIEL, M. (2006): From business process outsourcing (BPO) to knowledge process outsourcing (KPO): Some issues. *Human Systems Management*, Vol. 25 (2006) 145-155
167. SHI, Y. (2007): Today's Solution and Tomorrow's Problem: The Business Process Outsourcing Risk Management Puzzle. *California Management Review*, Vol. 49, No. 3 Spring 2007
168. SCIPONE, P. A. (1994): A piackutatás gyakorlata. Springer-Verlag 1994
169. SHRAMA, A. (1997): Professional As Agent: Knowledge Asymmetry in Agency Exchange. *Academy of Management Review*, 1997, Vol. 22. No. 3, pp 758-798.

170. SMITH, A (1776): Nemzetek gazdagsága: E gazdagság természetének és okainak vizsgálata. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1992
171. SMITH, M. A. - MITRA, S. - NARASIMHAN, S. (1998): Information systems outsourcing: a study of prevent firm characteristics, *Journal of Management of Information Systems*. 15(2), pp. 61–93.
172. SPARROW, E. (2003): Successful IT outsourcing. Springer, 2003
173. SZABÓ, K. (1998): Kihelyezési hullám. *Közgazdasági szemle*, XLV. Évf., 1998 február, pp. 137-153.
174. SZÁNTÓ, T. (2001): Szakosodó cégszolgáltatók: Kihelyezett feladatok. *Cégvezetés*, 2001 9. évf. 4. szám
175. SZENTES, T. (1995): A világgazdaságtan elméleti és módszertani alapjai. *Aula*, Budapest 1995.
176. TADELIS, S. (2007): The Innovative Organization Creating Value Through Outsourcing. *California Management Review*, Fall2007, Vol. 50 Issue 1, p261-277
177. TAMPOE, M (1994): Exploiting the Core Competences of Your Organization, *Long Range Planning*, Aug94, Vol. 27 Issue 4, p66
178. TULLEY, S. (1993): The Modular Corporation. *Fortune*, 2/8/93, Vol. 127, Issue 3
179. TIWANA, A. - BUSH, A.A. (2007): A Comparison of Transaction Cost, Agency, and Knowledge-Based Predictors of IT Outsourcing Decisions: A U.S.-Japan Cross-Cultural Field Study. *Journal of Management Information Systems*, Summer 2007, Vol. 24, No. 1, pp. 259–300.
180. SZUDI, A. (2003): Konzolidálódó piac, dinamikus növekedés: Logisztikai outsourcing magyarországon. *Logisztikai Híradó*, 2003. 8. évf. 3. szám
181. USEEM, M. - HARDER, J. (2000): Leading Laterally in Company Outsourcing. *Sloan Management Review*, Winter2000, Vol. 41 Issue 2, p25
182. VASHISTA, A. - VASHISTA, A. (2006): The Offshore Nation. McGraw-Hill, New York 2006
183. VARIAN, H. R. (1991): Mikroökonómia középfokon: egy modern megközelítés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1991

184. VÁRNASI, É. (2002): Szolgáltatóközpontok – jelen és jövő. *Magyar Távközlés*, 2002/3. p52-55.
185. VELIYATH, R. - FITZGERALD, E. (2000): Firm Capabilities, Business strategies, Customer Preferences, and Hypercompetitive Arenas: The Sustainability of Competitive Advantages with Implications for Firm Competitiveness. *Competitiveness Review*, 2000, Vol. 10 Issue 1, p56
186. VENKATESAN, R. (1992): Strategic Sourcing: To Make Or Not To Make. *Harvard Business Review*, Nov/Dec92, Vol. 70 Issue 6, p98
187. VOLBERDA, H. W. (1996): Toward the Flexible Form: How to Remain Vital in Hypercompetitive Environments. *Organization Science: A Journal of the Institute of Management Sciences*, Jul/Aug96, Vol. 7 Issue 4, p359
188. WANG, L. - GWEBU, K. L. - WANG, J. – ZHU - DAVID X. (2008): The Aftermath of Information Technology Outsourcing: An Empirical Study of Firm Performance Following Outsourcing Decisions. *Journal of Information Systems*, Spring2008, Vol. 22 Issue 1, p125-159
189. WILDENER, S. K. - SELTO, F. H. (1999): Management control systems and boundaries of the firm: why do firms outsource internal auditing activities? *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 11, pp. 45–73.
190. WILLCOCKS, L. – CHOI, J. C. (1995) Co-opoerative partnership and 'Total' IT Outsourcing: From Contractula Obligation to Strategic Alliance? *European Management Journal*, Vol. 13, No 1. March 1995
191. WILLCOCKS L. - FITZGERALD G. - FEENY D. (1995): Outsourcing IT: The Strategic Implications. *Long Range Planning*, Vol. 28, No 5. p59.
192. WILLIAMSON, O. E. (1979): Transaction Cost Economics: The Governance of Contractual Relations, *Journal of Law and Economics*, Vol. 22. No. 2., 233–261. (Magyarul megjelent: *Kormányzás, Közpénzügyek, Szabályozás*, II. évf. (2007 2. szám p.235-255.)
193. WILLIAMSON, O. E. (1985): Williamson, Oliver E. (1985) *The Economic Institutions of Capitalism*. New York, Free Press.

194. WU, F. – LI, H. Z. – CHU, L. K. – SCULLI, D. (2005): An Outsourcing Decision Model for Sustaining Long-term Performance. *International Journal of Production Research*, Vol. 43, No. 12, June 2005, 2513–2535
195. ZHAO, X. - DECKER, R. (2004): Choice of Foreign Market Entry Mode Cognitions from Empirical and Theoretical Studies. Diskussionspapier - Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Universität Bielefeld ; Nr. 512 ([http://bieson.ub.uni-bielefeld.de/volltexte/2004/507/pdf/m\\_entry.pdf](http://bieson.ub.uni-bielefeld.de/volltexte/2004/507/pdf/m_entry.pdf))
196. ZHU, Z., HSU, K. AND LILLIE, J. (2001): Outsourcing – a strategic move: the process and the ingredients for success. *Management Decision*, 2001, Vol. 39, 373–378.

# **FÜGGELÉK**

## A. FÜGGELÉK

### AZ OUTSOURCING FOLYAMATA

A 7.3. fejezethez kapcsolódóan a függelék részletesen ismerteti az informatikai és az üzleti folyamatok kiszervezésének folyamatát, az egyes lépések során végrehajtandó tevékenységeket.

#### 1. Az előkészítő fázis

##### 1.1. A „hatókör” meghatározása

A hatókör („scope”) kérdése elsősorban az informatikai kihelyezésekkel kapcsolatos fogalom, bár egyes üzleti folyamatok (pl. beszerzés) kihelyezése esetében is lényeges kérdés. Mivel a legegyszerűbb tevékenységeket kivéve a legtöbb támogató jellegű üzleti szolgáltatás részfolyamatokra, részterületekre, alkotóegységekre és összetevőkre bontható, és emellett további dimenziót képvisel a földrajzi hatókör, ezért a kihelyezést megelőzően át kell gondolni, hogy milyen mélységig vonjuk be a külső szolgáltatót a folyamatba.

A hatókör kapcsán az alapkérdés az, hogy a támogató üzleti szolgáltatást, illetve folyamatot teljes egészében kiszervezzük, vagy csak részfolyamatok kerüljenek kihelyezésre. Lacity és Wilcocks (1995, 2001) szerint a teljes outsourcinggal szemben (ebben az esetben IT tevékenységek legkevesebb 80 százalékát helyezi ki a vállalkozás), a szelektív outsourcing (egy vagy több részfolyamat kihelyezése) keveset nagyobb sikerrel. Természetesen ez az IT tevékenység jellegétől, az IT-vel kapcsolatos stratégiától, és a vállalat outsourcinggal kapcsolatos tapasztalataitól is függ. Az IT nem homogén terület (Wilcocks et al. 1995).

Az üzleti folyamat outsourcing (BPO) területén a hatókör kérdése a tevékenység végrehajtásának hatékonysága szempontjából fontos. Az üzleti folyamatok kihelyezésénél talán még fontosabb a költséghatékonysági elvárás a kihelyezők részéről, ám a túl szűk területre koncentrálódó kihelyezések esetén a szállító nem tudja kihasználni a folyamat átstrukturálásában meglévő szakértelmét, így nem tudja az elvárt költségcsökkentést elérni (lásd a hatókör-gazdaságosság kérdését!) (Dittrich-Braun 2004).

## ***1.2. A kiinduló helyzet felmérése***

Az outsourcing folyamat következő fontos lépése a kihelyezendő tevékenység felmérése. Ennek során fel kell térképezni az aktuális költségpozíciót, meg kell vizsgálni a kihelyező vállalat jelenlegi szolgáltatásainak színvonalát, és világos elvárásokat kell megfogalmazni a kihelyezendő tevékenységgel, feladattal szemben. Ezek az információk szolgáltatják a végleges kihelyezési döntés alapját. Könnyen kiderülhet, hogy a vállalat lényegesen hatékonyabban, olcsóbban vagy magasabb színvonalon tudja végrehajtani az illető tevékenységet, mint a külső szolgáltatók. Az átvilágítás még akkor is hasznos, ha a végül a kihelyezési folyamat sikertelen lesz, mert a vállalat számára fontos benchmarking információkat szolgáltat. A külső, iparági információk összegyűjtésével megállapítható hogy hol tart a piachoz képest az adott szolgáltatás előállításában. A kiinduló helyzet meghatározása szoros kapcsolatban áll a később tárgyalt Due Diligence (átvilágítás) fázissal<sup>1</sup> (Halvey-Melby 2000).

A kiinduló helyzet felmérése során a legfontosabb teendők a következők:

1. az infrastruktúra feltérképezése,
2. a szolgáltatási színvonal vizsgálata,
3. a jelenlegi és a várható költségpozíció meghatározása,
4. benchmarking.

### ***Az infrastruktúra feltérképezése***

Az infrastruktúra feltérképezése különösen az informatikai outsourcing kapcsán fontos. Ebben a szakaszban kell átvilágítani a vállalat teljes számítógépes környezetét a nagyszámítógépektől az asztali PC-ig. Emellett meg kell vizsgálni a létező informatikai szolgáltatási szerződéseket (hardvertámogatás, garanciák üzemeltetési szerződés, szoftverlicenck), elő kell szedni minden olyan fontos megállapodást, amely valamilyen módon kihathat a kihelyezési döntésre.

---

<sup>1</sup> Vannak olyan vélemények is, hogy az outsourcing során elegendő csak egyszer átvilágítást végezni, és ezt a nyertes szolgáltató is megteheti a Due Diligence során. (Így tett például a MATÁV is.) A Gartner azonban nem így látja. Ha a vállalatok lemondanak a kiinduló helyzet felméréséről, majd így ülnek le a tárgyalóasztal mögé, általában nem tudják a szerződést a kívánatos hibahatárokon belül tető alá hozni. Az informatikai outsourcing során egyes ügyfelek akár 50 százalékkal tévedhetnek saját szétszórta informatikai eszközeik felbecslésekor, így emiatt a szolgáltatási díjak az általuk tervezettől húsz százalékkal is eltérhetnek felfelé. Nem várt fordulat, ha egy 10 millióra tervezett ügyletről a tárgyalóasztalnál derül ki, hogy 12 millióba fog kerülni, csak azért, mert az ügyfél nem mérte fel saját pozícióját mielőtt nekilátott volna a szállító kiválasztásának (Aalders 2002).

A fizikai infrastruktúra mellett meg kell vizsgálni a funkcióval foglalkozó emberi erőforrásokat is, ugyanis ők a kihelyezés elsődleges érintettjei.

### ***A költségpozíció meghatározása***

A költségpozíció meghatározásakor a legtöbb vállalat komoly gondban van, ugyanis az alkalmazott számviteli metódusok nem alkalmasak a vállalaton belüli egyes tevékenységek pontos ráfordításainak megállapításához. Még ha egy-egy részleg költség- vagy profitközpontként működik, akkor sem egyszerű a tevékenység költségének pontos meghatározása. Bonyolítja a képet az is, hogy minden vállalati tevékenység beágyazott, más tevékenységekkel van kapcsolatban, ezektől inputokat vesz át és outputokat szolgáltat számukra. A bérszámfejtés és más hasonlóan jól elhatárolt tevékenységek ráfordításai viszonylag egyszerűen meghatározhatók, de pl. az informatika esetében, amely kereszt-funkcionális (több tevékenységet támogató) szolgáltatás, már nem ilyen egyszerű a helyzet.<sup>2</sup>

A tevékenység tényleges költségein túl a vállalatnak tudnia kell azt is, hogy a jövőben várhatóan hogyan fognak alakulni a ráfordítások az érintett területen.

#### ***Az extrapolációs módszer***

A legegyszerűbb megoldás, ha a vállalat múltbeli költségalakulását veszik alapul a tervezés során (Gay-Essinger, 2001). A feladathoz a tényleges ráfordításokat mutató korrigált számviteli adatokra van szükség, lehetőleg több évre visszamenőleg. Az adatok alapján megállapítható a tevékenység költségeinek éves növekedése. Ebből egy egyszerű átlagos növekedési százalék kiszámításával, vagy valamivel megalapozottabb statisztikai prognóziskészítési módszerrel állapítható meg a költségek várható jövőbeli alakulása. A kapott adatok összehasonlíthatók a szállítók ajánlataival.

Mivel az eljárás rendkívül egyszerű, csak a stabil ráfordításokkal (terheléssel) leírható tevékenységek esetében alkalmazható prognóziskészítésre.

#### ***Tevékenységalapú költségkalkuláció***

Ha a vállalat arra is kíváncsi, hogy mi okozza a költségeket, illetve a tevékenységnek milyen költségstruktúrája van, akkor célszerű az átvilágítandó területen tevékenységalapú költségkalkulációt (Activity Based Costing, ABC) végrehajtani. Leegyszerűsítve a következőről van szó:

1. Először a vizsgált tevékenység illetve funkció résztevékenységekre történő dekompozíciójára van szükség. Meg kell határozni az adott funkciót alkotó összes munkafolyamatot, figyelembe véve, hogy általában a tevékenységek húsz százaléka okozza (hordozza) a költségek nyolcvan százalékát.

---

<sup>2</sup> Jellemző, hogy az informatikai ráfordításokat a cégek alulbecsülik, ugyanis a költségek nem feltétlenül informatikai kiadásként jelentkeznek, hanem gyakran a fél nem osztott költségek között, vagy az adminisztratív ráfordítások körében. Willcocks és Cullen (2003) egy ezzel a témával foglalkozó kutatása során úgy találta, hogy egyes vállalkozásokban az IT kiadások 40 százaléka nem az informatikai költségvetés részét képezi. Az informatikai ráfordítások igen nagy hányadát máshol, rejtett helyeken lehet megtalálni.



2. A hasonló résztevékenységeket célszerű csoportokba sorolni, így kb. 10-15 olyan tevékenységet kell meghatározni, amelyek egyenként nem több mint a teljes funkció ráfordításainak 20 százalékát képviselik. A tevékenységeknek összességében reprezentálniuk kell a teljes funkciót.
3. Fel kell mérni, hogy az egyes tevékenységekben hogyan alakulnak a hozzájuk felhasznált termelési tényező-ráfordítások (emberi munka, gépidő, stb.). Az ABC hagyományos eljárása szerint az alkalmazottakat meg kell interjúvolni arról, hogy a munkaidejüket hogyan osztják meg az egyes tevékenységek között. Hasonlóképpen meg kell becsülni, hogy más termelési tényezők ráfordításai hogyan oszlanak meg a tevékenységek között (pl. felhasznált gépóra alapján).
4. Az adott tevékenységeket végző funkció vagy részleg, esetleg az érintett profit- vagy költségcentrum személyi- és más tényezőkölteit a felhasznált tényező-ráfordítások arányában kell felosztani az egyes tevékenységek között.
5. A következő lépésben meg kell vizsgálni, hogy a ráfordítások jelentkezésének időtartama (pl. negyedév) alatt az egyes tevékenységekből milyen volument látott el a vizsgált részleg.
6. Az egyes tevékenységekhez felhasznált tényezőkölteket el kell osztani az ellátott tevékenységek volumenével. Az így kapott egységköltséget nevezzük „cost driver”-nek, költségbefolyásoló tényezőnek.
7. Az előző lépéshez hasonlóan össze kell állítani a funkciót alkotó összes tevékenység költségbefolyásoló tényezőinek listáját (Kaplan és Andersen 2004, Greaver 1998, p.:133).

A tevékenység alapú költségkalkuláció segítségével jól modellezhető a jövőbeli működési költségek alakulása. Ha a vállalat tevékenysége várhatólag bővülni fog, akkor a vizsgált területen is növekvő feladatokkal kell számolni. Az ebből származó költségnövekedést a cost driver-ek segítségével lehet modellezni.<sup>3</sup> Az így kapott forgatókönyvek rendkívül hasznosak a projekt további lépéseiben.<sup>4</sup>

### ***A belső előállító által nyújtott szolgáltatási színvonal vizsgálata***

A belső szolgáltatások felhasználói különösen az informatikai szolgáltatások esetében érzik úgy, hogy a szolgáltatás nem felel meg az elvárásaiknak. Ebben az is szerepet játszik, hogy a

---

<sup>3</sup> Természetesen a cost driver-eket korrigálni kell a várható inflációval, illetve más, a termelési tényezők árát (bérleti díját) érintő változásokkal. A cost driver-ek várható nagyságának prognosztizálása gondos körültekintést igényel.

<sup>4</sup> Kaplan és Anderson (2004) szerint a fentebb vázolt eljárás csak nehézkesen alkalmazható a gyakorlatban. Nagyobb részlegek, vagy szerteágazó folyamat esetén szinte megoldhatatlan probléma az adatok összegyűjtése, a kalkulációhoz szükséges adatbázis karbantartása. Jellemző probléma az is, hogy az alkalmazottak munkaráfordításainak felméréséhez készült kérdőívek alapján nem derül ki a kapacitás-kihasználtság szintje sem. Emiatt az alkalmazottak időfelhasználásának felmérése helyett először meg kell határozni a folyamatot alkotó tevékenységek elvégzéséhez szükséges időráfordításokat (lényegében a normaidőket). Ezt követően fel kell mérni a részleg tényleges kapacitását munkaórában vagy munkapercben, majd ezzel az értékkel kell osztani a folyamatra, illetve a vizsgált termelési tényezőre jutó összesített költséget. A kapott, egy órára (esetleg egy percre) jutó költséggel kell megszorozni a tevékenységek elvégzéséhez szükséges időráfordításokat (normaidőket), így jutunk a cost driver-ek értékéhez. A cost driver-ek, valamint az egyes tevékenységek volumenének szorzata alapján meghatározható, hogy a folyamatra jutó költségek mekkora hányada származik a tényleges munkavégzésből, azaz a folyamatot végző részleg (termelési tényező) a tényleges kapacitásának hány százalékát használja ki. Ez az eljárás egyszerűbb, pontosabb, gyorsabb, mint a hagyományos ABC módszer.

belső szolgáltatás nyújtása során nem áll fenn az ügyfél-szolgáltató kapcsolat. Piaci körülmények között a szolgáltató az ügyfél által igényelt szolgáltatást nyújtja az ügyfél pénzügyi ellentételezéséért cserébe, így világos kapcsolat jön létre a szolgáltató és a szolgáltatást igénybe vevő között. A belső szolgáltatások nyújtásánál azonban ez korántsem ilyen világos. Egyáltalán, ki az ügyfél? A vállalatvezetés? Vagy önálló költségvetéssel rendelkező belső egység nyújtja a szolgáltatást? Utóbbi esetben a szituáció ahhoz hasonlatos, mint amikor az ember elmegy cipőt venni, de a cipő és a pénz is az eladó birtokában van. Ennek az lesz a vége, hogy olyan cipőt kapunk, amit az eladó jónak gondol nekünk. Mindezek miatt sok kihelyezést a belső szolgáltató teljesítményével való elégedetlenség (is) motivál (Gay-Essinger 2001).

A belső szolgáltatás minőségének vizsgálatakor a felhasználók érzékelt elégedettségének vizsgálata önmagában megint csak nem elegendő a szolgáltatás minőségének meghatározására. A szolgáltatás színvonalát mérhető paraméterekkel is minősíteni kell. Az ehhez szükséges tevékenységek az alábbiak:

- meghatározni a szolgáltatás mérhető paramétereit (más néven szolgáltatási szinteket, pl. a válaszolási időket, a hálózat rendelkezésre állásának mutatóit, a hibák bejelentése és kijavítása között eltelt időt, az üzleti folyamatok végrehajtásának határidőit, ezek betartását, a folyamat során elkövetett hibák arányát, az elvárt tartalmat, stb.),
- meghatározni az általánosan elfogadott mértékeket (teljesítménymutatókat),
- dokumentálni a mérés körülményeit,
- meghatározni a teljesítmény javításának akadályát képező infrastrukturális vagy más akadályokat,
- összehasonlítani a mért paramétereket a legjobb gyakorlattal (benchmarking), ha ez lehetséges.

A jelenlegi szolgáltatási színvonal felmérése fontos feltétele a tárgyalásoknak is. A legtöbb esetben a szolgáltató a szolgáltatási színvonal javítását vállalja, ehhez a Due Diligence során saját maga is ellenőrzi a jelenlegi szolgáltatási szintet. Ha a szolgáltatási színvonal mérésére nem áll rendelkezésére a szükséges szaktudás, külső tanácsadó cég is felkérhető (Gay-Essinger, 2001 Sparrow 2003, Aalders 2002).

## ***Benchmarking***

A folyamat következő lépése a benchmarking. Ennek során a belső előállítás teljesítményét össze kell vetni más szervezetek ugyanilyen tevékenységeinek paramétereivel, majd a folyamat későbbi fázisában a szolgáltatók által küldött ajánlatokkal.

A benchmarking során – csakúgy, mint a későbbi piactesztelést követően – elképzelhető, hogy a vállalat arra a megállapításra jut, hogy a vizsgált tevékenység, mind költségszempontról, mind a végrehajtás minőségét tekintve élenjáró. Egy ilyen szituáció nem jelenti azt, hogy a tevékenység kihelyezését el kell vetni. A jó minőségű, magas hatásfokú folyamat is kihelyezhető, ha házon belül tartása nem stratégiai érdek (lásd az Insigna-mátrixot!).

A benchmarking másik fontos eredménye, hogy az általa szolgáltatott információk még az outsourcingot megelőzően lehetővé teszik a tevékenység konszolidálását, a nyilvánvaló megtakarítási lehetőségek realizálását.

## ***1.3. Szervezeti megoldások***

Mind az informatikai, mind az üzleti folyamatok kihelyezése/megtartása során számos szervezeti forma közül lehet választani, attól függően, hogy a kihelyező mennyire szeretne kontrollt érvényesíteni a szolgáltató felett, illetve mennyire tartja a fenntartható versenyképesség szempontjából kritikusnak a kihelyezett tevékenységet. Az outsourcinggal foglalkozó szakirodalom szerint hét-nyolc szervezeti megoldás különböztethető meg (Dittrich-Braun 2004, p.: 80; Lacity és Willcocks 2001, p.:32; egyes elemeknél Drótos György 2001):

- szétszórt folyamat,
- funkcionálisan központosított folyamat (belső szolgáltató központ),
- funkcionálisan megosztott folyamat (megosztott szolgáltató központ),
- önálló egység (spin off),
- folyamattársulás,
- közös vállalat („megosztott hasznosság”)
- teljes szolgáltatás (a „hagyományos” outsourcing),
- több szolgáltató („a la carte”).

Ezek közül az első három lehetőség nem outsourcing, hanem insourcing, ugyanis a vállalat saját szervezeti keretein belül tartja a tevékenységet. Az első „valódi” outsourcing megoldás

az önálló egység (spin off), de igazából a teljes szolgáltatás, szervezeten és jogilag is független szállítóval tekinthető ténylegesen outsourcingnak.

#### ***Szétszórt folyamat***

A vállalati támogató szolgáltatások végrehajtása a szervezeten belül többnyire történelmi okok következtében szétforgácsolt. Ez azt jelenti, hogy minden nagyobb szervezeti (üzleti) egység saját maga építi ki a saját támogató folyamatait. A szétforgácsoltság adódhat a földrajzi elkülönülésből, más esetekben az üzleti egységek önállóságának jelképe. A helyi menedzsment szempontjából fontos előny, hogy teljes kontrollt biztosít a lokális erőforrások és folyamatok felett. Költséghatékonysági szempontból azonban nem ideális.

#### ***Funkcionálisan központosított folyamat (belső szolgáltató központ)***

Általában ez az első, a későbbi a tevékenység-kihelyezés irányába mutató lépés. A több szervezeti egységben redundáns folyamat egyetlen helyre történő központosításával, a párhuzamosságok felszámolásával erőforrások takaríthatók meg (lásd pl. az egységes beszerzést, pénzügyeket, vagy HR funkciókat). A folyamat egységes irányítás alatt konszolidálható, ennek eredményeképpen az informatikai platform standardizálható, az egyes tevékenységek újragondolhatók és áramvonalasíthatók. A megoldás további előnye az, hogy a folyamat lényegesen jobban ellenőrizhetővé válik.

#### ***Funkcionálisan megosztott folyamat (megosztott szolgáltató központ, SSC)***

Funkcionálisan megosztottnak akkor tekintünk egy folyamatot, ha a vállalat nem csak a belső igénybe vevők számára nyújtja a szolgáltatást, hanem felkínálja a vállalaton kívülre is. A folyamat ideális esetben annyira standardizált, hogy ugyanabban iparágban – esetleg azon kívül is – felkínálható. Ezzel bevételekre tehet szert tenni, miközben megmarad a tevékenység feletti teljes kontroll. Hátulütője, hogy a stratégiai szempontból nem központi jelentőségű szolgáltatás menedzsment-ráfordításai jelentősek lehetnek, kockázattranzfer nem lehetséges, és a szolgáltatás piaci versenyképességét behatárolja az a tény, hogy a szolgáltató továbbra is elsősorban befelé koncentrálnak.

#### ***Önálló egység (spin off)***

A független egység a funkcionálisan megosztott folyamat továbbfejlesztése azzal, hogy a tevékenységet 100 százalékos tulajdonú leányvállalatba szervezik ki. A kiszervezésnek ezt a formáját belső outsourcingnak is hívják. A spin off működése hasonló a funkcionálisan megosztott folyamathoz, ám a szervezeti szétválasztás előnye az, hogy a vállalat jobban tud a saját stratégiai fontosságú folyamataira koncentrálni. Előnye, hogy megmarad a teljes felügyelet a kiszervezett egység felett, jól átláthatóvá válnak a tevékenység költségei. Hátránya, hogy a kiszervezett egység nem mindig életképes, hacsak nem tud valóban mások által keresett szolgáltatást kínálni. A legtöbb esetben a spin off során létrejött

egységek továbbra is az anyavállalatot szolgálják ki, külső megbízásaik értéke elenyésző. Van azonban néhány ellentétes példa is.<sup>5</sup>

### ***Folyamattársulás***

A folyamattársulás a közös vállalathoz, és a spin off során létrejött önálló vállalathoz hasonlít. Ebben az esetben az adott iparágban működő vállalatok közösen hoznak létre egy vállalkozást, amely a szolgáltatást a társulásban részt vevő vállalatoknak nyújtja. Jól alkalmazható abban az esetben, ha a tranzakciószám magas, és erősen standardizált szolgáltatásról van szó. Megtakarítások elsősorban a mértgazdaságosságból adódhatnak (ugyanazt a szolgáltatást nagy tömegben állítja elő az összes résztvevő számára), valamint kevesebb menedzsment kapacitást köt le, mint a megelőző formák. Problémája, hogy nem érvényesül verseny a szolgáltató kiválasztásakor, a folyamat fejlesztésére nincs olyan erős ösztönzés, mint a teljes szolgáltatással leírható hagyományos outsourcing esetén.

### ***Közös vállalat („megosztott hasznosság”)***

Közös vállalatot egy, a folyamatra specializált outsourcing szolgáltató és ügyfele (esetleg ügyfelei) együtt hozhatnak létre. A közös vállalat létrehozásának nemcsak az az oka, hogy a kihelyező nagyobb kontroll alatt akarja tudni a folyamatot, hanem az is, hogy a két fél úgy ítéli meg, hogy a másik jelenlétével, a közös vállalkozásba behozott kompetenciák révén együtt értékeesebb (keresettebb) szolgáltatást képesek előállítani. A közös vállalat nyilvánvaló célja, hogy külső ügyfeleknek is szolgáltatásokat nyújtson, így ez a szervezeti forma gyakorlatilag ugyanazokkal a hátrányokkal és előnyökkel rendelkezik, mint a spin off.

Speciális eset, amikor a két fél a kölcsönös függőség növelése érdekében nem új vállalatot hoz létre, hanem egymás vállalataiban szereznek tulajdont. Ezt a megoldást azonban a gyakorlat általában nem igazolja. A szállító vállalatában kisebbségi tulajdonrészt birtokló ügyfélvállalat a szolgáltatás minőségi hiányosságaiból eredő problémákat csak egy más eszkalációs szintre emeli, ám ebből a pozícióból nincs tényleges beleszólása a szolgáltató operatív működésébe. A tulajdonviszony nem helyettesíti a világos szerződést az ügyfél és a szolgáltató között (Lacity és Willcocks 2001, p.: 23).

### ***Teljes szolgáltatás (hagyományos outsourcing szerződés egy szolgáltatóval)***

A teljes szolgáltatás során egy független külső szolgáltató vesz át egy vagy több folyamatot a vállalattól, majd ezt követően saját irányítása alatt nyújtja a szolgáltatást az azt kihelyező vállalatnak. Ilyenkor a működési kockázat, az infrastruktúra és a humán erőforrások is átkerülnek a külső szolgáltatóhoz.

A vállalatot többé nem fűzi tulajdonosi kapcsolat a szolgáltatóhoz, így nincs közvetlen beleszólási lehetősége a szolgáltató működésébe. A megelőző formákhoz képest kevesebb menedzsment lekötésre van szükség, az erőforrások felszabadulása komolyabb megtakarításokat kínálhat, mint az előző formák. Emellett kockázattranzfer is történik, mert ebben az esetben valóban független vállalkozás felel a szolgáltatás minőségi paramétereikért. A szolgáltatás nyújtása többnyire standardizált,

---

<sup>5</sup> Ilyen az Origin, amely az NV Philips-ből történő kiszervezés eredménye, vagy a Sabre, amely valaha az American Airlines helyfoglalási rendszerét működtető belső egysége volt. Mindkét spin off saját jogán is életképes vállalattá fejlődött (Lacity és Willcocks 2001).

szolgáltatási szint megállapodás alapján történik. A költségátláthatóság az eddigi formák közül a legmagasabb. A szolgáltató-választás során versenyeztetésre van lehetőség.

#### ***Több szolgáltató („a la carte”)***

Ebben a megoldásban a vállalat nem egyetlen outsourcing-szolgáltatóval köt szerződést, hanem egyszerre többel, és mindegyik szállítót saját maga menedzseli.<sup>6</sup> A megoldás kiküszöböli az egyetlen szállítóval kapcsolatos kockázatokat, főleg az ügyfél csapdába ejtésének lehetőségét. Egyes magyarázatok szerint több szállító esetén könnyebb az outsourcingot visszafordítani, és a szolgáltatást visszahozni házon belülre. Mások azt hangsúlyozzák, hogy ezzel a megoldással a lehető legjobb szállítót találják meg minden részfolyamathoz (lásd pl. Heywood 2001). Ennek az ára azonban az, hogy a több szolgáltató egyidejű menedzselése lényegesen több menedzsmunkakapacitást köt le, és nem mindig világos, hogy melyik szolgáltató miért felelős.

A szervezeti formák közötti választás összefügg a tevékenység stratégiai jelentőségének értékelésével (lásd a 6.2.2. pontot!). Abban az esetben, ha stratégiaileg fontos, versenyelőnyt biztosító tevékenységről van szó, amely ráadásul nem is standardizált tevékenység, akkor a nagyobb befolyási lehetőséget kínáló internalizálás (insourcing) mellett célszerű dönteni, és az ennek megfelelő szervezeti formák jöhetnek szóba. Abban az esetben, ha a tevékenység standardizált és a vállalati stratégia szempontjából marginális jelentőséggel bír, a tevékenység kihelyezhető, teljes szolgáltatás vásárolható egy outsourcing szolgáltatótól. A két végpont között a szervezeti lehetőségek választása attól függ, hogy a tevékenység kontrollja mennyire stratégiai szükségszerűség.

### ***1.4. Megvalósíthatósági tanulmány***

Az előkészítő szakasz megvalósíthatósági tanulmány összeállításával zárulhat. Ha a kihelyezés bonyolult és mélyen beágyazott szolgáltatást érint, vagy a szolgáltatással szembeni követelményeket nem könnyű artikulálni, esetleg a piac nem elég érett, a megvalósíthatósági tanulmány elkészítése nem idő- vagy pénzkidobás. Fontos szerepe lehet abban is, hogy a végső döntéshez jól dokumentált alternatívák kerüljenek a vezetés elé. A megvalósíthatósági tanulmány további előnye a tenderkiírás összeállításakor mutatkozik meg, az összegyűjtött és rendszerezett információk nagyban megkönnyítik a kiírás elkészítését (Cullen és Willcocks 2003).

A megvalósíthatósági tanulmány lehetséges szerkezete az alábbi:

---

<sup>6</sup> Lásd egyebek mellett a British Petrol Exploration esetét! A multi-sourcing megállapodások nem összekeverendők a fővállalkozó-alvállalkozó kapcsolatrendszerrel leírható outsourcinggal. Utóbbi megoldás az egyetlen szolgáltatóval kötött outsourcing szerződések során fordulhat elő, gyakran csak az ügyfél kifejezett hozzájárulása mellett. Ebben az esetben az ügyfél csak a fővállalkozóval van kapcsolatban (Cross 1995).

- vezetői összefoglaló,
- stratégiai környezet és illeszkedésvizsgálat,
- a jelenlegi szolgáltatás bemutatása,
- alternatívaelemzés: általában három szituációt célszerű áttekinteni: (1) a status quo helyzet folytatódását, (2) a belső erőforrások fejlesztésével elérhető szolgáltatási színvonal növekedés szituációját, (3) az outsourcinggal megvalósuló szituációt,
- hasznosságok elemzése mindegyik alternatíva esetén,
- költségek és ráfordítások elemzése az egyes alternatívákban (a szerződés várható időtartamára célszerű elkészíteni, az alkalmazható pénzügyi elemzési technikák köre széles),
- érzékenységvizsgálat (azon feltételezések és lehetőségek vizsgálata, amelyek a jövőben előfordulhatnak és megváltoztathatják az outsourcing kimenetelét),
- az egyes alternatívák megvalósításának feltételei,
- kockázatelemzés,
- a lehetséges szolgáltatók feltérképezése (Sparrow 2003).

### ***1.5. Az átvilágítás menedzselése***

Mint a fentiekből kiderült, az outsourcing előkészítése komplex tevékenységeket foglal magában. Láttuk azt is, hogy az előkészítést részben vagy egészében külső tanácsadó cégre lehet bízni. A tanácsadó azonban átfogó belső támogatás nélkül keveset tehet, emiatt a vegyes megoldások tűnnek célravezetőbbnek. Speciális feladatokhoz (pl. szolgáltatási szintek megállapítása, benchmarking) szakosodott tanácsadó cégeket célszerű megbízni, ám az előkészítést belső csoportnak kell levezényelnie. A megközelítés előnyei nyilvánvalóak: a belső és külső tudás együttesen biztosítja a kihelyezés sikeres előkészítéséhez, majd a későbbi lebonyolításához szükséges kompetenciát.

### ***1.6. Döntés***

A megvalósíthatósági tanulmány elkészítésével ideális esetben a felső vezetés abba a helyzetbe kerül, hogy az outsourcingról megalapozott döntést tud hozni. A jól elkészített elemzés révén az alábbi kérdésekről lehet dönteni:

- A kihelyezés veszélyezteti-e a vállalati versenyképességet, az outsourcing révén előfordulhat-e valamiféle nem szándékolt stratégiai törés?
- Mi legyen a kihelyezés hatóköre, a szóban forgó funkción belül milyen tevékenységek helyezhetők ki?
- Milyen szervezeti formát célszerű választani a kihelyezéshez?

Emellett a vállalat tisztában lesz azzal is, hogy

- melyek a jelenlegi belső szolgáltatás legfontosabb paraméterei, milyen minőségű a szolgáltatás az iparági átlaghoz viszonyítva,
- mibe kerül jelenleg a szolgáltatás,
- melyek a legfontosabb jövőbeli kilátások (milyen befektetésekre van szükség, hogyan alakul a jövőbeni költségpozíció),
- mi határozza meg a tevékenység költségeinek alakulását.

Az outsourcing során ez a legfontosabb fordulópont. Az előzetes elemzés adatai és a felső vezetés döntése alapján a folyamat vagy megy tovább, vagy a vállalat úgy dönt, hogy a tevékenységet továbbra is saját maga látja el.

### ***1.7. Outsourcing menetrend meghatározása***

A döntést követően – ha eddig még nem történt volna meg – outsourcing menetrendet célszerű meghatározni. A menetrend rögzíti, hogy a további lépések milyen sorrendben, és várhatóan mikor fognak megtörténni. Rendszerint a folyamat végső célja a szerződés aláírása, így ehhez képest lehet visszafelé számolva meghatározni az egyes lépések időigényét.

Az outsourcing menetrendnek nem szabad túlzottan feszítettnek lennie. Noha az előkészítő lépésekkel nagy munkát végzett el a vállalat, ám a további lépéseket sem szabad lebecsülni. Létezhetnek olyan körülmények (pl. erős pénzügyi nyomás, az outsourcing során értékesített eszközökből várható cash flow mielőbbi realizálására), amikor a szerződést rövid időn belül tető alá kell hozni – ám a sietség a nem megfelelő szállító kiválasztásában, a gyenge szerződésben, a rosszul menedzselten átmenetben, majd a szállítóval történő folyamatos birkózásban bosszulja meg magát. A felelős döntéshozóknak el kell fogadniuk, hogy a szállító kiválasztásának időigénye minimum 3-4 hónap (de inkább több), és a tárgyalásokra megfelelő mennyiségű időt kell rászánni. A teljes folyamat legkevesebb 10-12 hónapig tart, de egyes esetekben ennél lényegesen hosszabb is lehet.

### ***1.8. Kommunikációs stratégia kialakítása***

Az igenlő döntést követő első teendő a megfelelő kommunikációs stratégia kialakítása. A sikeres kommunikáció az érdekeltek támogatásának megszerzésére irányul. Cullen és Willcocks (2003) szerint nem minden érdekelt azonos súlyú az outsourcing sikere szempontjából. A vállalatnak a kommunikációs erőfeszítéseit azokra a csoportokra kell koncentrálnia, akiknek (1) a közreműködése a legkritikusabb a projekt sikere szempontjából, (2) akiknek a meggyőzése és a projekt mellé állítása a legtöbb erőfeszítést igényli.



A két kritériumot figyelembe véve a legfontosabb feladat a kihelyezéssel érintett munkavállalók tájékoztatása. Minden szervezeti változás bizonytalanságot szül, és ezt a hiányos tájékoztatás tovább mélyítheti. A döntéshozók, a projekt irányítói nem tehetnek rosszabbat, minthogy a projekt előmenetele során a) semmit, b) nem a megfelelő információt, c) a szükséges információt rosszul, d) a megfelelő információt rossz időpontban kommunikálják a legfontosabb célcsoport felé. Abból kell elindulni, hogy a munkavállalók az outsourcing kapcsán alapvetően negatív percepciókkal rendelkeznek, feltételezik a munkahelyek elvesztését, de a legjobb esetben is tényként kezelik a kényszerű munkáltatóváltást, ezzel párhuzamosan a munkahelyi juttatások és kondíciók (feltételezett) negatív megváltozását. A munkavállalók – joggal – úgy érezhetik, hogy a vállalat cserbenhagyta őket. A lojalitás elvesztése romló morállal, csökkenő munkahatékonysággal párosulhat, esetleg súlyosabb következményei lehetnek.<sup>7</sup>

A munkavállalók elkötelezettségének megnyerése – de legalábbis a teljes elutasítás, és az ezzel együtt járó negatív következmények elkerülése – nem néhány mantraszerűen ismételt frázis, esetleg néhány „meeting” során történik. A kommunikációs stratégia az érdekeltek meggyőzése szempontjából három fázisra oszlik:

- 1. Előkészítés.** Ez az időszak elsősorban nyilvános egyirányú kommunikációt jelent (pl. vezetői prezentációkat). Átfogó képet szolgáltat arról, hogy miért szükséges az outsourcing.
- 2. Elfogadás.** Az elfogadási fázis időt hagy arra, hogy a munkavállalói fejekben végbemenjen a változás elfogadása. A vezetés feladata ekkor a folyamatos információszolgáltatás és bátorítás.
- 3. Elkötelezettség.** A legnehezebb, hogy a változás céljait úgy fogadtassuk el a munkavállalókkal, hogy azt ne csak elfogadják, hanem valóban támogassák is. Ehhez elsősorban személyre szabott kommunikációra van szükség. Ez az a fázis, amikor valóban „eladják” az outsourcingot, kiemelve az outsourcing pozitív hozadékait az egyén számára (Cullen és Willcocks 2003).

A munkavállalókon kívül további külső-belső érdekeltek tájékoztatására is szükség van.

## 2. A szolgáltató kiválasztása

A megvalósítás legfontosabb feladata a szolgáltató kiválasztása. A kiválasztás kétféle lefutású lehet. Az egyik lehetőség, ha a piactesztelést és az információk begyűjtését követően, a vállalat közvetlenül leül tárgyalni a szimpatikusnak tartott szállítóval. A szerződéskötés ideje így lényegesen lerövidíthető, ám a vállalat lemond arról, hogy versenyeztesse a szóba jöhető szállítókat, és így potenciálisan a lehető legalkalmasabb jelöltet válassza ki. Egyes esetekben

---

<sup>7</sup> Lásd az outsourcing kockázatai között elemzett, a vállalati kultúrát romboló hatást (Hendry 1995).

– pl. a közsférában működő szervezetek esetén – a versenyeztetés egyáltalán nem kerülhető ki (közbeszerzésre kötelezettség).

A kiválasztás általában kétszakaszos folyamat. Az első szakasz lezárásakor az ajánlattevők megnevezése történik, majd az ajánlattételi eljárást követően a második szakasz a nyertes szolgáltató kiválasztásával zárul. Sparrow (2003), Aalders (2002), Cullen és Willcocks (2003) szerint azonban a kiválasztási eljárás nem szükségszerűen két szakaszból áll, hanem a konkrét kihelyezéstől függően a több szakaszra bontható. A folyamat egyes lépcsőiben a kihelyező vállalat egyre több információt gyűjt össze a szolgáltatókról, bizonyos információk és követelmények a különböző fázisok során újra és újra pontosításra kerülnek, mindaddig, amíg a „legjobb és végső ajánlat” (BAFO) fázisába jut a folyamat. A BAFO szakaszban már csak néhány szállító marad versenyben, velük párhuzamosan kezdi meg a tárgyalásokat a vállalat. (A lehetséges kiválasztási fázisokat az 1. táblázat részletezi.)

A kockázatok ellenére, nem mindig van szükség többfázisú tendereztetésre. Ezeket a lehetőségeket ismerteti Domberger (1998), szerinte nem biztos, hogy a tendereztetés az egyedüli üdvözítő út a szolgáltató kiválasztása során. Amennyiben a vállalat valamilyen módon fenn tudja tartani a szállító felett a piac fenyegetését, a szolgáltató tudja azt, hogy bármikor lecserélhető egy másik szállítóra, azonnal a közvetlen tárgyalási szakaszba lehet lépni (lásd a folyamatmodellt!). Az egyik javasolt megoldás a multi-sourcing. Ennek során a kihelyező egyszerre több, a szolgáltatásnyújtás során egymásra utalt szállítóval szerződik. A szerződés újratárgyalásakor az egyik szállító átveheti a másik helyét.<sup>8</sup>

A kiválasztási folyamatot a kétlépéses kiválasztási eljárás, illetve a folyamatmodell alapján a következők szerint tekintjük át:

- piactesztelés, előminősítési folyamat, a szóba jöhető szállítói kör meghatározása,
- tenderdokumentáció összeállítása, felhívás ajánlattételre,
- az ajánlatok értékelése és a nyertes szállító kiválasztása
- a nyertes szállítóval folytatott tárgyalások és a Due Diligence,
- a szerződés aláírása, az átmeneti időszak kezdete.

---

<sup>8</sup> Jó példa a japán autógyártók gyakorlata. Az OEM vállalat ugyanazon részegység két beszállítójával tart fent szerződéses kapcsolatot, így az alternatív forrás mindig rendelkezésre áll, ha az egyik kapcsolat rosszul alakul. A harmadik példa a Marks&Spencer brit áruházlánc, amely az üzletei fenntartási és karbantartási tevékenységeit területi alapon három szállítóhoz szervezte ki anélkül, hogy formális versenyeztetési eljárást alkalmazott volna. Néhány évvel később a szerződés megújításakor ajánlatot kért a három szállítótól, majd a három ajánlatból kettőt fogadott el, így egy szállítót kizárt (Domberger 1998). A megoldás hátrányát a magas szállítómenedzsment-ráfordítások jelentik.

Szakasz		Mikor alkalmazható?	Milyen információkra van szükség a szállítóktól?	Milyen információkra van szüksége a szállítóknak?
<b>ROI</b>	Érdekeltek regisztrálása	<ul style="list-style-type: none"> <li>Megismerni a piacot</li> <li>Meghatározni, hogy mely szállítók jöhetnek szóba ajánlattétel szempontjából</li> <li>Kiválasztani a következő szakasz során megkeresett szállítókat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Általános üzleti adatok</li> <li>Magas szintű tapasztalatok az adott területen/hatókörben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A regisztrálásra alkalmas szállítóval szemben támasztott követelmények (kéességek, földrajzi hatókör, stb.)</li> </ul>
<b>RFI</b>	Tájékoztatás (információ) kérése	<ul style="list-style-type: none"> <li>A szállítók képességeinek értékelése</li> <li>Részletes információk gyűjtése az egyes a potenciális ajánlattevőkről</li> <li>A következő szakaszban szóba jöhető szállítók kiválasztása</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Részletezett üzleti adatok, a szolgáltató életképességével kapcsolatos információk</li> <li>A szóban forgó kihelyezéssel kapcsolatos tapasztalatok részletezése</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Milyen képességeket keres a kihelyező vállalat</li> <li>Szolgáltatás hatóköre</li> <li>Földrajzi hatókör</li> <li>Erőforrások</li> </ul>
<b>EOI</b>	Szándéknyilatkozat	<ul style="list-style-type: none"> <li>Követelmény-specifikus lehetőségek feltárása</li> <li>Indikatív ár bekérése</li> <li>A következő szakaszban szóba jövő szállítók kiválasztása</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A hatókör (kihelyezés) szempontjából specifikus tapasztalatok és elért eredmények</li> <li>Indikatív ár(ak) (más néven irányárak)</li> <li>Felfedni a kihelyezés során szóba jöhető specifikus lehetőségeket</li> <li>Potenciális alvállalkozók</li> <li>Referenciák</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Specifikus igények</li> <li>Indikatív ármodell</li> </ul>
<b>RFT</b> <b>/RFP</b> <b>/RFO</b> <b>/RFQ</b>	Felhívás tenderre, (ár-)ajánlattételre	<ul style="list-style-type: none"> <li>Amikor az igények már explicit módon megjelennek</li> <li>Kiválasztani a preferált szerződő(ke)t</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A szolgáltatás nyújtásával kapcsolatos részletes elképzelések – tervek, személyzet, eszközök, alvállalkozók, stb.</li> <li>Referenciák</li> <li>A szerződéstervezet egyes elemeinek részletezése a további tárgyalásokhoz</li> <li>Részletezett és rögzített árak</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Szerződéstervezet</li> <li>SLA-tervezet</li> <li>Ármodell-tervezet</li> </ul>
<b>B</b> <b>A</b> <b>F</b> <b>O</b>	Legjobb és végső ajánlat	<ul style="list-style-type: none"> <li>Amikor csak néhány ajánlattevő fej-fej melletti versenyeztetésére van szükség</li> <li>Verseny nyomása mellett folytatott szerződéses tárgyalások</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A végső ajánlat összes szempontja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Végső szerződés és SLA</li> <li>Végső ármodell</li> </ul>

*Forrás:* Cullen és Willcocks 2003

## 2.1. Piactesztelés és előminősítés

Az előminősítés legfontosabb célja alkalmas szállítókat találni, illetve elkerülni azt, hogy a tenderkiírás során nem megfelelő feltételek megjelölésével kizárjunk potenciálisan kiváló

szállítókat, amellett, hogy a nem megfelelő szállítókat már a folyamat elején kiszűrjük. Az előminősítési folyamatnak több előnye van.

- Az előminősítés során a vállalat szerzett információk segítségével egyszerűbbé és megalapozottabbá válik a tenderdokumentáció összeállítása. A kiírást a „címzettekhez” kell igazítani, ehhez a kiírónak alaposan ismernie kell a leendő „olvasókat”, ehhez az előminősítés jó alapot szolgáltat.
- A piactesztelés során begyűjtött információkkal könnyebben megítélhetők a potenciális szállítók erősségei és gyengeségei. A tenderre már csak a legalkalmasabb szállítókat célszerű meghívni.
- A tenderfelhívás elkészítése és a versenyeztetés lebonyolítása nemcsak a kiíró számára nagy és költséges feladat, hanem az ajánlatot benyújtó cégek számára is. Amennyiben a nem megfelelő előminősítést követően (vagy az előminősítés hiányában) túl széles marad a szóba jöhető szállítók köre, több, potenciálisan kiváló szállító fogja úgy gondolni, hogy nem érdemes indulnia, mert nincs esélye, hogy nyerjen.
- Az előminősítés során a potenciális szállítók is informálódnak az outsourcing okairól, a vállalat szándékairól és a feladról. Az előminősítéssel a szállítónak is lehetősége van arra, hogy tájékozódjon az ügyfélvállalatról, ez megkönnyíti a tenderen történő részvételt (Aalders 2002).

Az előminősítési folyamat a lehetséges szállítók megnevezésével kezdődik. A nevekhez több forrásból hozzá lehet jutni. Járható útnak kínálkozik, ha a vállalat megvizsgálja az iparági beszámolókat, az outsourcing szerződésekről szóló bejelentéseket, részt vesz egy vagy több ilyen témájú konferencián, áttekinti a témában megjelent publikációkat, átnézi a kihelyezési döntésekkel foglalkozó sajtót. Az így kapott listát már az előminősítés előtt érdemes megrostálni, kiejtve a feladat ellátására biztosan alkalmatlan szállítókat. A megmaradt nevek szintén két csoportba sorolhatók, a potenciális jelöltek és a kétségesek táborába. A következő lépések során kell meggyőződni a potenciális jelöltek alkalmasságáról, és a kétségeseket egyértelműen be kell sorolni a potenciális jelöltek közé, vagy el kell őket utasítani. Ehhez fel kell mérni a szállítók tapasztalatait és erőforrásait. Az ellenőrző lépések az alábbiak:

- információ kérése (request for information),
- szállítókkal folytatott személyes interjúk,

- kapcsolatfelvétel és helyszíni látogatások a szállító más outsourcing ügyfeleinél (ügyfélinterjúk),
- korábbi tapasztalatok ellenőrzése a szállítóval (ha vannak ilyenek),
- a szállító éves beszámolóinak áttekintése,
- iparági vizsgálatok és beszámolók áttekintése (Aalders 2002, Halvey-Melby 2000).

A fentiek közül kétségtelenül az információkérés (request for information, RFI) a legfontosabb. Az információkérő dokumentumot a vállalat vagy a saját nevében, vagy egy külső konzultáns céget megbízva (anonim módon) juttathatja el a szállítóknak. Az információkérés lehetséges tartalmát a 2. táblázat tartalmazza.

## 2. táblázat **Az információkérő dokumentum (RFI) lehetséges tartalma<sup>9</sup>**

Az ügyfél megnevezése, tevékenységi körének leírása	
A kihelyezni kívánt folyamat leírása, az elvárt szolgáltatás rövid ismertetése	
<b>1. A szolgáltató háttere, eddigi tevékenysége, története</b>	Mióta tevékenykedik a szállító a szóban forgó iparágban? Mióta nyújtja a szóban forgó szolgáltatást vagy szolgáltatásokat? Melyek voltak a legfontosabb fordulópontok a szolgáltató történetében?
<b>2. A szállító pénzügyi helyzete, stabilitása</b>	Mennyire stabil a szállító pénzügyi helyzete? Mekkora a piaci részesedése? Érintett volt-e a vállalat az elmúlt időszakban összeolvadásban, vagy vállalatfelvásárlásban?
<b>3. Szervezeti struktúra</b>	Milyen a szolgáltató szervezete? Milyen rendezőelv alapján szervezi tevékenységét (szolgáltatástípus, iparág vagy ügyfél szerint)?
<b>4. Tapasztalat – szolgáltatások</b>	Milyen tapasztalatokkal rendelkezik a szolgáltató az ügyfél által kihelyezni szándékozott szolgáltatás nyújtásában?
<b>5. Tapasztalat – módszerek / technológia</b>	Milyen tapasztalatai vannak a szállítónak az ügyfél jelenlegi / jövőbeni munkakörnyezetében? Vannak-e tapasztalatai további szolgáltatások nyújtásában (újrászervezésében)?
<b>6. Tapasztalat – iparág</b>	Milyen tapasztalata vannak a szolgáltatóknak abban az iparágban ahol az ügyfél tevékenykedik?
<b>7. Erőforrások megoszlása</b>	Hol vannak az a szolgáltató szolgáltatási központjai? Mely országokban (városokban) működik (tart fenn képviseletet) a szolgáltató?
<b>8. Munkaerő átvétele</b>	Milyen tapasztalatai vannak a szolgáltatóknak a munkaerő átvételében? Hány alkalommal, hány munkavállalót vett át eddig a szolgáltató?
<b>9. Alvállalkozók</b>	Milyen területeken van szükség alvállalkozó bevonására a szolgáltatás nyújtása során? Mely cégek a jellemző partnerei?
<b>10. Ügyfelek, referenciák</b>	Melyek a legfontosabb referenciák és a kapcsolattartók?
Az egyes pontoknál az információkérő dokumentum részletezi, hogy milyen becsatolandó dokumentumokat vár el (pénzügyi beszámolók, ismertetők, leírások).	

*Forrás: Halvey és Melby (2000) alapján*

<sup>9</sup> Abban az esetben, ha az tender az Európai Közbeszerzési Eljárás hatálya alá esik, a törvény tételesen részletezi a kritériumokat és leírja az előminősítés során számításba veendő információk természetét. Alkalmasságuk ellenőrzésére a potenciális ajánlattevőkkel üzleti, pénzügyi és technikai információkat részletező kérdőívet kell kitöltetni. A potenciális szállítókat a szolgáltatott információk alapján értékeli (Sparrow, 2003).

Az írásos dokumentáció bekérését követően közvetlenül is felvehető a kapcsolat a szállítókkal, illetve a szállítók által megadott referenciahelyszínekkel, de ha a szállítók köre túl széles, a „shortlist” összeállítását követően is végrehajtható ugyanez. A szállítókkal készített interjúk során az információkérésben nem szereplő, nem mérhető (soft) információkat lehet összegyűjteni (személyes benyomások, a szolgáltató vállalati kultúrájáról alkotott szubjektív kép, egy átlagos munkanap menete, stb.) Emellett a személyes találkozás alkalmával feltehető az információkérésből kimaradt kérdések. Greaver (1998), például „Mi van ha?” típusú kérdéseket is javasol, például:

- Mi történik, ha a vállalatunk mérete jelentősen megnő a szolgáltatási időszak alatt, összeolvadás, vagy akvizíció révén?
- Mi történik, ha kiderül, hogy szerződés nem hoz profitot?
- Hogyan kezelik a felmerülő problémákat?

Az előminősítés a rövidített lista (shortlist) összeállításával zárul. Ezen a listán annak a négy-öt szállítónak a neve fog szerepelni, akiket a vállalat fel fog kérni ajánlattételre.

## ***2.2. Tenderdokumentáció összeállítása, felhívás ajánlattételre***

Az ajánlattételi eljárás lehet nyílt, illetve az előminősítést követően meghívásos. A gyakorlatban az utóbbi vált be, tehát ajánlattételre az előminősítés során a legalkalmasabbnak bizonyult szállítókat hívják meg. Az ajánlattételi eljárás főbb teendői az alábbiak:

- tender- (ajánlattételi dokumentáció) összeállítása, ajánlattevőkhöz történő eljuttatása,
- az ajánlattevők oldaláról felmerült kérdések megválaszolása, a további információs igények kielégítése,
- a szállítók által összeállított ajánlatok befogadása,

### ***Az ajánlattételi dokumentáció összeállítása***

Az ajánlattételi eljárás legfontosabb feladata az ajánlattételi dokumentáció összeállítása. Az ajánlattételi folyamatban a szállítók minősítéséhez és a nyertes szállító kiválasztásához szükséges információk biztosítása a cél. Ehhez jól átgondolt, okosan összeállított, a megfelelő információkat tartalmazó és kérő dokumentáció szükséges. Ha a vállalat az előkészítési folyamat során alapos munkát végzett, részben rendelkezik már az ajánlattételi dokumentáció összeállításánál felhasználható adatokkal és információkkal. A kritériumok meghatározásakor

újra érdemes átgondolni a kihelyezés okait és céljait. Ehhez ad logikai keretet Aalders (2002) (3. táblázat).

A stratégiai célok, kritikus sikertényezők alapján jelölhetőek ki azok a kritériumok, amelyeknek meg kell felelniük a potenciális szállítóknak. A szállítók értékelése a kritériumok (esetleg további alkritériumok) alapján történik. A logikai keret alapján összeállított tenderdokumentációban elkerülhető az a hiba, hogy a vállalat olyan feltételeket jelöl meg a pályázók számára, amelyek teljesülésére valójában semmi szükség nincs, miközben esetleg kimaradnak alapvető, a sikeres kihelyezés szempontjából nélkülözhetetlen kritériumok.

3. táblázat

**Az ajánlattevőkkel szemben megfogalmazott kritériumok meghatározásához alkalmazható logikai keret**

**Stratégiai irányok (Goals)**

A vállalat jövőbeli törekvései és ambíciói.

*Például: a vállalat az alaptervekenysége területén a világ élvonalába akar kerülni, gyors és sikeres innovációkkal, nemzetközi tevékenysége erőteljes bővítésével.*

**Célok (Objectives)**

A stratégiai irány alapján jelölhetőek ki a mérhető karakterisztikákkal rendelkező célok. A célok megmutatják, hogy mennyire közelítette meg vállalat azt a helyzetet vagy állapotot, ahol lenni szeretne.

*Például: a vállalat a befektetéseit azokra a területekre és technológiákra akarja koncentrálni, amelyek a leginkább támogatják az új termékek fejlesztését, széleskörű (nemzetközi) piaci megjelenését. Emiatt a támogató szolgáltatásokat – köztük az informatikát – szeretné szakosodott külső szolgáltatóra bízni. A szolgáltatások minőségének javulnia kell a kihelyezést követően, lehetőleg csökkenő ráfordítások mellett*

**Kritikus sikertényezők (Critical Success Factors)**

A kritikus sikertényezők a vállalati célok elérése érdekében szükséges alapvető inputok. Az összes kritikus sikertényező együtt biztosítja a célok elérését.

*Például: nemzetközi hálózattal és tevékenységgel rendelkező informatikai szolgáltatóra van szükség, amely hasonló feladatok során alkalmasságát már bizonyította, pénzügyileg stabil, rendelkezik a szükséges szakemberekkel, stb.*

**Kritériumok (Criteria)**

A kritériumok mérik és értékelik a kritikus sikertényezőket, azok teljesülését.

*Például: a szolgáltatónak leányvállalattal vagy fiókkal kell rendelkeznie x, y, z országokban, legalább három hasonló projekt kapcsán sikeres referenciát kell igazolnia, az átállási időszak nem lesz hosszabb, mint nyolc hónap, legalább 10 százalékkal csökkennie kell az informatikai ráfordításoknak, miközben jelenlegi szolgáltatási színvonal nem romolhat, a szolgáltatónak vállalnia kell, hogy az árazás tranzakciószám alapú lesz, stb.*

Forrás: Aalders (2002) alapján

A feltételek és kritériumok az ajánlattételi dokumentációnak csak az egyik oldalát jelentik. Nemcsak az a cél, hogy a kihelyező szerezzon átfogó képet a pályázókról, hanem az is, hogy a pályázók is minél részletesebb információkkal rendelkezzenek a kihelyezőről, a jelenlegi állapotról, az ellátandó feladat mibenlétéről, máskülönben nem tudnak megalapozott ajánlatot tenni. Emiatt az ajánlattételi dokumentáció struktúráját alaposan át kell gondolni.

Cullen és Willcocks (2003) tapasztalatai szerint az ajánlattételi dokumentációk gyakran ide-oda ugrálnak a leíró részek és a pályázóval szemben támasztott követelmények között, nem válnak el világosan a szállítónak nyújtott információk és az elvárt szolgáltatással szemben támasztott követelmények. Más szakírók szerint (pl. Sparrow 2003, Halvey-Melby 2000, Greaver 1998) a tenderkiírás többé-kevésbé standard szerkezetet követ, míg Aalders (2002) szerint a kiírás szerkezete adott, de azt célszerű alárendelni a mind könnyebb értékelhetőség kritériumainak, így csatolni kell hozzá egy a pályázók által (akár elektronikusan) kitölthető értékelő-táblát is. Mások (jellemzően az outsourcing tanácsadók) egyáltalán nem foglalkoznak a kiírások minőségével, és nem ismertetik az elvárt tartalmát sem (Gay-Essinger 2001), hasonlóképpen a szolgáltatói oldal képviselőjében működő szerzők sem ismertetik magát a kiírást, hanem elsősorban az értékelési metódust mutatják be (Dittrich-Braun 2004). A magyar tapasztalatok szintén azt mutatják, hogy a kiírások tartalma és szerkezete távolról sem egységes, színvonalán sokat lehetne javítani.

A szakírók szerint az ajánlattételi dokumentációnak mindenképpen tartalmaznia kell az alábbiakat:

- 1. Háttér-információk:** a kihelyező vállalat bemutatása, a kihelyezés okai, és céljai a nyújtandó szolgáltatás, a szolgáltatási környezet.
- 2. Instrukciók az ajánlatot adók számára:** határidők, az ajánlatokkal szemben támasztott feltételek, az értékelési folyamat, titoktartási kötelezettség, kapcsolattartó(k), az egyenlő elbánás elvének érvényesítése, stb.
- 3. A jelenlegi szolgáltatás leírása:** a nyújtott szolgáltatások köre, az alkalmazott technológia, személyzet és irányítás (alkalmazottak száma, díjazása, kompetenciái), a jelenlegi alvállalkozói, szolgáltatói szerződések, külső kapcsolatok, igénybe vevők, egyéb érdekelték.
- 4. Az elvárt szolgáltatással a kapcsolatos információk:** a nyújtandó szolgáltatás helyszíne, a szolgáltatások részletes leírása (hatókör), az elvárt szolgáltatási szintek, a teljesítménymérés metódusai, a szolgáltató által végrehajtandó projektek (pl. egységes irodai környezet létrehozása).
- 5. A munkavállalókkal (személyzettel) kapcsolatos kérdések:** a szolgáltatást jelenleg ellátó alkalmazottak száma, díjazása az alkalmazottak átadásával-átvételével kapcsolatos információk, a továbbfoglalkoztatással kapcsolatos igények.



**6. Az eszközökkel kapcsolatos igények:** átkerülnek-e a szolgáltató tulajdonába az eszközök, hogyan történik a technológia követése?

**7. A szolgáltatás díjazásának módja és logikája:** megadhatja a kihelyező vállalat is, de az ajánlattevők is nyilatkozhatnak a díjazás technikájáról (árkonstrukciók).

**8. A tervezett szolgáltatásmenedzsment:** kapcsolattartók, a kapcsolattartás szintjei, a teljesítmény mérése (erre vonatkozó javaslatok bekérése a szállítóktól az ajánlati dokumentációban).

**9. A várható jövőbeni igények:** a vállalat méretének várható változása (akvizíciók, összeolvadások, elbocsátások), tervezett új piacok, új telephelyek (ezek megszünése), fejlődő technológiák, stb.

**10. Mellékletek:** szerződéstervezet, működési és technikai adatok, stb.

A fenti pontokba foglalt információktól megkülönböztetve célszerű megadni az ajánlatok elvárt szerkezetét (Cullen-Wilcocks 2003). Ez egy külön dokumentum, vagy a dokumentáció egyik melléklete, mely szintén pontokba szedve tartalmazza, hogy milyen információkat milyen sorrendben kell tartalmaznia a benyújtott ajánlatnak. A szerkezet az alábbi lehet:

- I. Általános információk az ajánlatot adó vállalatról
- II. A nyújtandó szolgáltatással kapcsolatos kritériumok
  1. Kritérium
    - 1.1 Alkritérium: kérdések és információk kívánalmak
    - 1.2 Alkritérium: kérdések és információk kívánalmak
    - 1.3 Stb.
  2. Kritérium
    - 2.1 Alkritérium: kérdések és információk kívánalmak
    - 2.2 Alkritérium: kérdések és információk kívánalmak
    - 2.3 Stb.
- III. A szerződéstervezetnek és a szolgáltatási szinteknek történő megfelelés
  1. A szerződés javasolt módosításai
  2. A szolgáltatási szintek javasolt módosításai
- IV. Árkonstrukció
  1. Fix árak
  2. Változó árak
  3. Az alkalmazott díjak kiigazítása

### ***Az ajánlattevők által kért további információk és a szállítói Due Diligence***

Az ajánlattételi dokumentáció a legtöbb esetben nem elegendő, az ajánlattevőknek további információkra van szükségük az ajánlat megalapozott összeállításához. Az alkalmazható lehetőségek az alábbiak (Dittrich-Braun 2004, Cullen-Willcocks 2002, Greaver 1998):

*Kérdezz-felelek/Információs memorandum.* Az ajánlattevők oldaláról szinte mindig felmerülnek az ajánlattételi dokumentáció pontosítására vonatkozó kérdések. Ezek benyújtása írásban történhet, a válaszokat azonban nemcsak az a szállító kapja meg, aki eredetileg a kérdést benyújtotta, hanem minden ajánlattevő.

*Helyszíni látogatások.* Amennyiben szükség van rá, a szállítók számára a helyszíni látogatás felkínálható. Ennek során a saját szemükkel győződhetnek meg a feladat mibenlétéről, az ajánlattevőnél zajló folyamatokról.

*Workshopok.* A különböző szállítókkal végigcsinált ötletgeneráló, problémamegoldó, vagy egyszerűen csak a feladat jobb megértést szolgáló találkozók, nemcsak az ajánlatok minőségét javítják, hanem új innovatív ötletek megszületését eredményezhetik.

*Adatszoba.* Az adatszoba egy biztonságos iroda, ahová a szállítók által kért, általa fontosnak tartott dokumentumokat, illetve a számítógépes hálózathoz történő hozzáférést biztosító terminált helyezi el a vállalat. Az adatszoba előnye az, hogy nem kell minden információt duplikálni és az összes ajánlattevőhöz eljuttatni (egyes esetekben ez technikailag nem is megoldható), hanem az ajánlattevők érkeznek a helyszíni a dokumentumokat áttekinteni. Az adatszoba használatának szigorú szabályai vannak. Az egyes szállítók nem érintkezhetnek sem egymással (meg kell állapodni az időmegosztásban), sem a vállalat személyzetével (csak a kapcsolattartóval), limitált az adatszobában tartózkodók száma, az adatszobát használóknak titoktartási kötelezettségük van.

*Due Diligence.* A Due Diligence (feltárás, átvilágítás) során a szállító(k) ellenőrzik, hogy a vállalat által szolgáltatott adatok, a vázolt feladat, valamint az ajánlatban javasolt megoldások és árazás összhangban van-e egymással. A szakirodalom nem teljesen egységes abban tekintetben, hogy a Due Diligence

- pontosan a kiválasztás melyik fázisát érinti,
- minden ajánlattevő végrehajtja-e?

Elképzelhető olyan megoldás is, hogy minden ajánlattevő végrehajthatja az ajánlatkérő érintett üzleti folyamatának átvilágítását, ám ez a gyakorlatban komoly terhelést jelent a részleg és a vállalat egésze számára. Emiatt inkább az előzőekben tárgyalt megoldások jönnek szóba, ezeket az eljárásokat a szállítói Due Diligence részeként kezelik (Dittrich-Braun 2004).

Az ajánlatkérő ugyancsak végrehajthat Due Diligence-t a szállítóval szemben. A beérkezett ajánlatok szisztematikus értékelése előtt az egyes szállítókkal személyes találkozások is kezdeményezhetők. E találkozások formái és céljai

- a szállítókkal folytatott interjúk, ennek során a szállítók arról nyilatkoznak, hogy megértették-e a szolgáltatással szemben elvárt követelményeket;
- az ajánlatot ismertető prezentációk a kihelyező vállalat döntéshozói előtt;
- személyes látogatások a szállítóknál, felmérve a szállítók vállalati környezetét kultúráját, munkamódszereit.

A lehetőségek sokrétűek, ha a döntéshozóknak további információkra van szükségük. Dönteni nem kizárólag az objektíven értékelhető mutatók alapján kell, a döntési folyamat egyes esetekben tartalmazhat szubjektív – pontosabban kevésbé jól mérhető, az ajánlatban nem részletezett – elemeket is (Aalders 2002).<sup>10</sup> Szigorúbb eljárási szabályok alkalmazása mellett azonban az ilyen információk felhasználhatósága erősen korlátozott, és lehetőleg az előminősítés során tájékozódni kell azokról a soft tényezőkről, amelyek miatt valamelyik szállító nem jöhet szóba.

### ***2.3. Az ajánlatok értékelése***

Az ajánlatok befogadása nyomtatott és elektronikus formában történhet, az ajánlattételi dokumentációban meghatározott határidőig. Az ajánlatoknak vannak kötelező formai és tartalmi elemei, és ha ezeknek valamelyik ajánlat nem felel meg, akkor a további értékelési folyamatban nem vehet részt. (Kötelező feltételek lehetnek például tanúsítványok, pénzügyi életképességgel kapcsolatos mutatók, az ajánlati dokumentáció teljessége, stb.) A tartalmi és formai feltételek ellenőrzése egy egyszerű előértékelés során történhet. Ekkor az ajánlatokat tartalmi szempontból még nem minősítik, csak azt vizsgálják, hogy az előírt feltételeknek mindenben megfelelnek-e. Amennyiben nem, akkor újra két lehetőség nyílik: az ajánlatot azonnal kizárják a további értékelésből (súlyos hiányosság esetén), vagy visszaküldik kiegészítésre a pályázatot benyújtónak. Az eljárás attól függ, hogy a kiírásban milyen szabályok szerepeltek.

A beérkezett ajánlatokat általában pontozásos vagy sorba rendezéses módszer segítségével értékelik (Greaver 1998, Halvey-Melby 2000, Gay-Essinger 2001, Aalders 2002, Cullen-Willcocks 2003, Dittrich-Braun 2004). A két megoldás között gyakorlati szempontból nincs

---

<sup>10</sup> Lásd a vállalati kultúra kompatibilitását!

lényeges különbség. Mind a pontozásos, mind a sorba rendezéses (preferenciarendezés) eljárás a közgazdaságtanból jól ismert hasznosságelméletre épül. (Dittrich-Braun 2004). Az outsourcinghoz hasonló komplex szolgáltatások tendereztetése során minden esetben többdimenziós hasznossági elemzés történik, több, egymásnak ellentmondó, egymással konkuráló célok együttes értékelését kell végrehajtani. Az outsourcing lehetséges céljai – költségcsökkentés, szolgáltatási színvonal emelése, az alkalmazottak helyzetének optimalizálása, stb. – közül domináns célt általában nem lehet kiemelni. Ez azonban nem jelenti azt, hogy minden cél azonos súlyú lenne, a kritériumok súlyozását az értékelő csapatnak a vezetés jóváhagyásával kell meghatároznia. Aalders (2002) a kritériumok hat szintjét különbözteti meg, hozzárendelve a fontosságot jelentő százalékos súlyokat (4. táblázat).

4. táblázat

**Az értékelési kritériumok szintjei**

<b>Kritérium</b>	<b>Milyen kockázattal jár a hiánya?</b>	<b>A kiválasztás során alkalmazott eljárás</b>	<b>A kritérium lehetséges súlya</b>
6. Alapvető fontosságú	Elfogadhatatlan	Az ajánlattevő elutasítása	Nem súlyozott, azonnali kizáró ok
5. Kritikus	Nagyon nagy	Hiánya a pályázó súlyos alkalmatlanságát jelenti, kiemelt fontossággal bír, a pályázó kiválasztása ellen szól	25-50 %
4. Fontos	Magas	Hiánya a pályázó alkalmatlanná minősítését eredményezheti, komoly költségeket okoz, súlyos hiányosságnak tekinthető	10-15 %
3. Preferált	Közepes	Hiánya bizonyos nehézségekkel és költségekkel jár, ám más kritériumok ellensúlyozhatják	8-10 %
2. Marginális	Kevés	Hiánya mérsékelt hátrányokat és költségeket okoz, nem befolyásolja érdemben a kiválasztási folyamatot	5-8 %
1. Kevésbé fontos	Elhanyagolható	Hiánya nem okoz szignifikáns hátrányt vagy költséget. A kritériumnak elsősorban akkor van szerepe, ha az ajánlatok minden más tekintetben ugyanolyan minőségűek	Kevesebb, mint 5 %

*Forrás: Aalders (2002)*

Az egyes kritériumok és alkritériumok kidolgozását a tenderdokumentáció összeállítása során külön-külön szakértői csapatok végezhetik, ám az egyes kritériumok súlyát a végső értékelésben a több szakterületet is képviselő kihelyezést menedzselő team-re kell bízni, majd a javaslatot a vezetéssel is egyeztetni kell. (Dittrich és Braun 2004)

Az értékelés során az ajánlatban megadott kritériumokra adott válaszokat megfelelőségük szerint pontozzák. A pontozás lehet ötfokozatú, a Likert-skála módszerének megfelelően, míg más vélemények szerint nem kell feltétlenül ötfokozatúnak lennie, de tíz, vagy több fokozatú

értékelés alkalmazása már nem célszerű (Greaver 1998). Egy standard ötfokozatú pontozásra példa az alábbi értékelés (Cullen és Willcocks 2003):

- 0 – nincs válasz, nem megfelelő válasz
- 1 – gyenge válasz, magas kockázattal
- 2 – teljesít több elvárást, de akad néhány probléma
- 3 – megfelel az igényeknek, működni fog
- 4 – kiváló válasz, az elvárásokhoz és/vagy a többi ajánlathoz viszonyítva.

Halvey és Melby (2000), egy lépéses súlyozási eljárást ír le. Cullen és Willcocks (2003) az egyes kritériumokat súlyozott alkritériumokra bontja, ezeket pontozza, így ez egyes kritériumok értékét az alkritériumokra adott pontszám határozza meg. A végső pontszám az egyes kritériumok pontszámainak súlyozásából alakul ki (5. táblázat).

5. táblázat Az értékelési kritériumok lehetséges súlya (részlet)

Értékelési kritériumok	Alkritériumok súlyozása	Súlyok a végső értékelésben
<b>1. A szolgáltató általános képességei</b>		
1.1. Szolgáltatásportfolió és részesedés a piaci szegmensben	10%	1,5%
1.2. Emberi erőforrások	15%	2,3%
1.3. Pénzügyi életképesség	30%	4,5%
1.4. Földrajzi hatókör	15%	2,3%
1.5. Üzleti stratégia	5%	0,8%
1.6. Függőség a legfontosabb ügyféltől / szállítótól	5%	0,8%
1.7. Hozzáadott érték generálási képesség a vállalat szemszögéből	10%	1,5%
1.8. Az megbízás ellátáshoz rendelkezésre álló kapacitás	10%	1,5%
<b>A szolgáltató általános képességeinek értékelése</b>	<b>100%</b>	<b>15,0%</b>
<b>2. Szolgáltatás-specifikus tapasztalatok</b>		
2.1. Tapasztalat a szóban forgó szolgáltatás területén (a szolgáltatás lefedése)	25%	7,5%
2.2. Bizonyított tapasztalatok hasonló szerződésekben	10%	3,0%
2.3. Bizonyított tapasztalat hasonló iparágban	10%	3,0%
2.4. Bizonyított tapasztalat hasonló szervezetnél	5%	1,5%
2.5. Az ügyfeleket szolgáló főbb eredmények	5%	1,5%
2.6. Esetleges további szóba jöhető szolgáltatási kör szélessége és mélysége	5%	1,5%
2.7. Ügyfél-referenciák ellenőrzése	30%	9,0%
2.8. Tapasztalatok fővállalkozóként (amennyiben alkalmazható)	10%	3,0%
<b>A szolgáltató tapasztalatainak értékelése</b>	<b>100%</b>	<b>30%</b>

(Stb.)

Forrás: Cullen és Willcocks (2003) alapján

Robusztus kiválasztási metódust eredményez, ha az ajánlat egyes részeit a kritériumokat összeállító szakértői csoportok minősítik. Szintén javítja a kiválasztási folyamat minőségét, ha az értékelést egymástól függetlenül minden szakértő elvégzi, majd az értékelések átlaga alapján rendelik hozzá a pontszámokat az egyes kritériumokhoz, esetleg véleményüket

ütköztetve konszenzussal határozzák meg az alkritériumokhoz és kritériumokhoz tartozó pontszámokat.<sup>11</sup>

A fentebb ismertetett eljárás természetesen kombinálható más eljárásokkal is. Néhány jellemző értékelési eljárás az alábbi:

- **Kockázatértékelés.** Ennek során az előre nem látható események bekövetkeztét értékeljük az ajánlattevők kapcsán (lehetséges szabályozó-változások, szállítók pénzügyi problémái, gazdasági – pl. árfolyamváltozások – amelyek a javasolt árazási modellt érintik, a szállító személyzetének fluktuációja, stb.).
- **Pénzügyi modellezés.** Ennek során az árazási modell értékelése történik (pl. a szállítók árajánlatainak nettó jelenérték módszerrel történő összehasonlítása, a cash flow-ra gyakorolt hatás számszerűsítése, speciális pénzügyi konstrukciók – pl. nyereség és /vagy kockázatmegosztó megállapodások összehasonlítása, „nyitott-könyv” eljárás értékelése, stb.).
- **Az ajánlatok és a „base line” összehasonlítása,** amely során a beérkezett ajánlatok és a vállalat által a belső átvilágítás során feltárt információk összehasonlítása történik (Aalders 2002).

A kapott eredmények, számszerűsítést követően természetesen beépíthetők a pontozásos-súlyozásos értékelési keretbe.<sup>12</sup>

### **3.4. A nyertes kiválasztása**

Az értékelési eljárást követően az eredményeket a vállalat vezetése elé kell terjeszteni. Az ajánlatok függvényében két eset fordulhat elő:

- nyertes hirdethető, akivel megkezdhetők a tárgyalások a szerződés megkötésére,
- a tendereztetési eljárást eredménytelennek kell nyilvánítani, újabb versenyeztetésre, vagy egy újabb shortlist-et követően újabb kiválasztási körre kell felkészülni.

---

<sup>11</sup> Utóbbi eljárás problémája a véleményvezetők felbukkanása, akik a hierarchikus vállalati környezetben óhatatlanul léteznek. Kiküszöbölésükhöz külső szakértők bevonására, vagy független értékelésre van szükség (lásd a Delphi-módszert is!).

<sup>12</sup> A kiválasztási eljárás számítógéppel is támogatható. Jónéhány döntéstámogató szoftver ismeretes, pl. az Expert Choice. Fő előnye, hogy többféle, objektív és szubjektív inputot is képes egyidejűleg értékelni, illetve lehetőség van érzékenységvizsgálatra, annak a tesztelésére, hogy hogyan változik az optimális rangsor, ha valamely kritériumok) súlyát megváltoztatjuk (www.expertchoice.com).

Utóbbi lehetőség akkor fordul elő, ha egyetlen ajánlat sem tartalmaz elégséges garanciát arra, hogy az ajánlattevő valóban képes a szolgáltatást a tenderkiírásban rögzítetteknek, az ajánlatkérő elvárásainak megfelelően nyújtani.

A magyar példák is azt mutatják, hogy egyáltalán nem ritka, hogy az outsourcing tender sikertelen. Ez nem feltétlenül az előkészítés hibája, noha a fentebb leírt kiválasztási módszer során – különösen, ha a szállítókkal intenzív volt a kapcsolat – kisebb az esélye, hogy egyetlen elfogadható ajánlat sem érkezik be. A sikertelenség fő oka általában a kiíró számára elfogadhatatlan pénzügyi feltételekben keresendő.

Amennyiben a tender sikertelen volt, és a vállalat továbbra is a tevékenység kihelyezésében gondolkodik, újra kell gondolni, hogy mi lesz a szolgáltatás hatóköre, melyek az elvárások, sőt érdemes újra leülni a szóba jöhető szállítókkal is. Ha a benyújtott ajánlatok között van néhány, amely megközelíti az elvárásokat, akkor a lezajlott tender felfogható a kiválasztási folyamat egy újabb fordulójának. A legjobb két, maximum három ajánlatot kiválasztva, lényegében egy újabb shortlist-et követően a legjobb ajánlattevőkkel közvetlenül is le lehet ülni tárgyalni.

2006 óta már a magyar közbeszerzési eljárás is ismeri a versenypárbeszéd lehetőségét, így a közbeszerzési kötelezettség alá eső ajánlatkérők esetében is lehetőség van arra, hogy az ajánlattevőkkel folytatott többfordulós egyeztetési során alakuljon ki a megoldási javaslat, valamint a szerződés típusa, tartalma és árazása.

#### **A magyar közbeszerzési szabályozás és az outsourcing**

A törvény hatálya alá tartozik az összes államháztartáson belüli szervezet beleértve a TB alapokat, az önkormányzatokat, az elkülönített állami pénzalapok kezelőit, a közalapítványokat, és azokat a szervezeteket, amelyeket az állam, vagy állami intézmény hozott létre és meghatározó befolyást képes gyakorolni felette. Emellett a közbeszerzés hatálya alá tartoznak a magánszféra szereplői is, amennyiben meghatározott összehatárt elérő beruházásaikat, beszerzéseiket költségvetési vagy európai uniós források támogatják. A közbeszerzés kiterjed az áru- és szolgáltatásvásárlásra is, így az outsourcingra is.

A törvény szerint a közbeszerzési eljárás nyílt, meghívásos, tárgyalásos és versenypárbeszéd eljárás lehet. A nyílt és a meghívásos eljárásban nem lehet tárgyalni, és az eljárás során nem lehet áttérni egyik eljárási fajtáról a másikra. Két szakaszból áll a meghívásos és a hirdetmény közzétételével induló tárgyalásos eljárás, továbbá a versenypárbeszéd.

A két szakaszból álló eljárás a részvételi felhívással indul, amelyet az ajánlatkérő hirdetményben köteles közzétenni. A részvételre jelentkezőnek a részvételi felhívásban, illetőleg az ajánlatkérő által összeállított részvételi dokumentációban meghatározott tartalmi és formai követelményeknek

megfelelően kell jelentkezését elkészítenie és benyújtania. A részvételi jelentkezéseket az ajánlattevő bírálja el, illetve állapítja meg, hogy mely részvételi jelentkezések érvénytelenek. Ha a részvételi szakasz eredményes, az ajánlatkérő a meghívásos, a tárgyalásos vagy a versenypárbeszédre vonatkozó eljárás szabályainak és a részvételi felhívásnak megfelelően kiválasztott és alkalmasnak minősített jelentkezőknek ajánlattételi felhívást küld.

Amennyiben az eljárás írásbeli ajánlattétellel folytatódik, akkor az elkészített és megküldött írásbeli ajánlat alapján kell nyertest hirdetni és megkötni a szerződést. Az eljárás során nincs mód arra, hogy a az ajánlatkérő a szolgáltatási feltételek és körülmények finomítása érdekében tárgyalásokat kezdeményezzen. Az outsourcing szerződések sajátos igényei miatt így ez az eljárás nehézkesen, vagy egyáltalán nem alkalmazható, ugyanis az ajánlatkérő gyakran nem képes az ajánlat tárgyára vonatkozó műszaki és egyéb paraméterek pontos specifikációjára, és/vagy a szerződés típusának vagy jogi, illetve pénzügyi feltételeinek meghatározására. Ezen szituációk kezelésére a 2006 elején épült be a közbeszerzési szabályozásba a versenypárbeszéd lehetősége.

Az ajánlatkérő, és egy vagy több részvételre jelentkező közötti párbeszéd arra irányul, hogy az ajánlatkérő képes legyen a szerződéskötéshez szükséges részletességgel meghatározni a közbeszerzés tárgyára vonatkozó műszaki leírást, illetve a szerződés típusát, vagy jogi, illetve pénzügyi feltételeit. Ebben az esetben az első szakaszos részvételi felhívásban olyan pontosságú ismertetőt kell összeállítani, amilyen mértékben az ajánlatkérő képes meghatározni a műszaki specifikációt és a szerződéses feltételeket. A versenypárbeszéd második, ajánlattételi szakaszában az ajánlattevők megoldási javaslatokat készítenek, ezekről az ajánlatkérő (az ajánlattételi felhívásban rögzítettek szerint) egy vagy több fordulóban párbeszédet folytat az ajánlattevőkkel. Az ajánlattevők ezt követően teszik meg végső ajánlataikat, amelyeket az ajánlatkérő a Kbt. előírásai alapján elbírál.

A versenypárbeszédnek egy vagy több fordulóban is lefolytathatóak. A Kbt. szerint többfordulós párbeszéd esetében az ajánlatkérő jogosult csak azokat az ajánlattevőket meghívni a további fordulókra, akik az első, illetőleg a megadott fordulóban a részvételi felhívásban a legkedvezőbb megoldási javaslatot (javaslatváltozatot) tették. A Kbt. szerint azonban az ajánlattevők száma az utolsó tárgyalási fordulót követően sem lehet háromnál kevesebb. A versenypárbeszéd a végső ajánlattételi felhívással zárul le, ezt követően az ajánlattevő vagy eredményt hirdet, vagy eredménytelennek minősítheti az eljárást.

Érdekessége az eljárásnak, hogy *„amennyiben megoldási javaslatában az összes ajánlattevő hozzájárult a többi ajánlattevővel való együttes párbeszédhez és megoldási javaslatának a beszerzés tárgyára vonatkozó követelmények kialakítása során történő teljes vagy részleges felhasználásához, továbbá az ajánlatkérő szükségesnek tartja, az ajánlatkérő jogosult a végső ajánlat készítéséhez egy vagy több megoldási javaslat teljes vagy részleges felhasználásával meghatározni a közbeszerzési műszaki leírást és a szerződés feltételeit. Ebben az esetben az ajánlatkérő köteles új dokumentációt készíteni.”* (Kbt. 123/F. § (2) bek.)<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Forrás: A 2009. április 01-én hatályos 2003. évi CXXIX. törvény a közbeszerzésekről, az időközben történt módosításokkal egységes szerkezetben.



## ***2.4. A Due Diligence (átvilágítás) folyamata***

Ahogy a korábbiakban volt már róla szó, a Due Diligence (átvilágítás) lehatárolása nem egyértelmű. Egyes szakírók szerint az átvilágítás a kiválasztási folyamat része, a végső nyertes kiválasztása kétoldalú Due Diligence után történhet meg, hacsak nem dönt úgy a vállalat, hogy saját átvilágítás hiányában a preferált szállítót bízta meg az átvilágítással, majd az így kapott információk alapján ülnek le tárgyalni és kötik meg a szerződést. (Dittrich-Braun 2004, Gay-Essinger 2001) Greaver (1998) szerint a Due Diligence során tesztelik a szállítókat, és győződnek meg az ajánlatok hitelességéről. Aalders (2002) szerint a preferált ajánlattevő hajtja végre a Due Diligence-t. Cullen és Wilcocks (2003) szerint Due Diligence-t mindkét oldal végrehajt, a szállítók az ajánlattétel elkészítésének időszakában, míg az ajánlatkérő a preferált szállító kiválasztását követően. Más szerzők nem foglalkoznak a Due Diligence-el (pl. Sparrow 2003).

Amennyiben a tágabb értelmezést fogadjuk el, a Due Diligence

- kétoldalú, azaz beszélhetünk szállítói és vevői átvilágításról,
- az átvilágítás történhet a kiválasztást megelőzően, azzal párhuzamosan, illetve azt követően.

A kiválasztást követően a nyertes szállító oldaláról a Due Diligence megkerülhetetlen, másképp nem tudja átvenni a szolgáltatást, és nem készíthető el a szerződés. Szűkebb értelemben ez a tényleges Due Diligence, ennek során a nyertes szállító részleteiben feltérképezi a folyamatot, meghatározza a szerződéses tárgyalásokon elfoglalt pozícióját.

A folyamat tételes átvilágítása egyebek mellett kiterjedhet

- a személyzet, az eszközök, konfigurációk, kapacitások, terhelések, készletek, folyamatok, eljárások, költségek, konfigurációk, dokumentációk, teljesítmény-standardok feltérképezésére,
- a folyamat inputjainak és outputjainak vizsgálatára, a jelenlegi szolgáltatási színvonal meghatározására,
- a felhasználók elégedettségének vizsgálatára, az elvárt szolgáltatási szintek meghatározására,

- a folyamattal kapcsolatos vagy az azt érintő beszámolók és dokumentációk vizsgálatára, a folyamathoz kapcsolódó szerződések, alvállalkozók, szállítók, licencek és egyéb kötelezettségek vizsgálatára,
- benchmarkok, integrációs tesztek, és diagnosztikák futtatására, stb.

Az ajánlatkérő oldalán a Due Diligence elsősorban a végső kiválasztás időszakában, illetve a nyertes pályázó kiválasztását követően történik. Ebben az időszakban a kihelyező már nem a szállítók életképességét, hanem az ajánlat tartalmát vizsgálja. Két fő teendője van:

1. megvizsgálni a javasolt megoldás működőképességét,
2. megvizsgálni a pénzügyi konstrukciót.

A javasolt megoldás működőképességének vizsgálata lényeges kérdés, ha a szállító(k) speciális, a vállalat által nem, vagy nem eléggé ismert megoldás(oka)t javasolnak. Ebben az esetben meg kell vizsgálni, hogy a szállítónak van-e referenciája a javasolt megoldás kapcsán, és milyenek a tapasztalatok.

A pénzügyi konstrukció vizsgálatakor abból kell kiindulni, hogy a legolcsóbb ajánlat egyben sajátos csapdahelyzetet rejthet magában, „a nyertes átkát” (Kern et al. 2002). A nyertes átka azt a szituációt jelzi, amikor a nagyon kedvező ajánlat mögött vagy a feladat meg nem értése, vagy hiányzó információk húzódnak meg, így az alulbecsült ráfordítások miatt az ajánlattevő veszteséget fog realizálni a szolgáltatás nyújtása során. Noha a kihelyezőnek a legtöbb esetben az az érdeke, hogy a lehető legolcsóbban jusson a szolgáltatáshoz, a túlzottan alacsony ár azt jelenti, hogy a szállító veszteséggel tudja csak nyújtani a szolgáltatást. Ennek az lesz az eredménye, hogy a szolgáltatás minősége hanyatlani fog, rosszabb esetben a szerződést fel kell bontani. A kihelyezőnek is el kell fogadnia azt, hogy a szállítónak ésszerű profitot kell realizálnia, hogy érdekelt legyen a szolgáltatás minőségének fenntartásában.

## ***2.5. Tárgyalások***

A szerződés aláírását hosszabb-rövidebb tárgyalási periódus előzi meg. A tárgyalások során az ajánlatkérés során nyitva maradt kérdéseket vitatják meg a felek, és itt történik az outsourcing szerződés végleges formába öntése. Alapos előkészítést feltételezve, a tárgyalások időszakára a szolgáltatás legfontosabb paraméterei már kialakultak. A nyitott

kérdéseket a vállalat jó esetben előre elkészített menetrend alapján szisztematikusan tárgyalja végig a szolgáltatóval.<sup>14</sup>

A tapasztalatok szerint a tárgyalások hónapokat vesznek igénybe. A folyamat lerövidítése – pl. a szolgáltató standard szerződésének elfogadása, vagy a nem komplett szerződés aláírása – kockázatos, később súlyos viták forrásává válhat (Gay-Essinger 2001, Lacity-Hirscheim 1993). Érdeemes azonban azt is megjegyezni, hogy a tárgyalások lehetnek bármilyen hosszúak, és alaposak, tökéletes szerződés nincs, egyszerűen képtelenség egyetlen dokumentumba előre belefoglalni az összes lehetséges szituációt, amely a későbbi működés során előfordulhat. A szerződés szinte bizonyosan változni fog, ahogy változnak az ügyfél elvárásai, változik a működési környezet, illetve az outsourcing kapcsolatban eltelt idővel egyre tisztul a folyamat, mindkét oldalon kölcsönösen megértik az elvárásokat, lehetőségeket és korlátokat. Ebben az értelemben a szerződés egy közös tanulási folyamat kezdeti dokumentuma.<sup>15</sup>

Az outsourcing szerződéseknek tehát két, első pillantásra egymásnak ellentmondó igényt kell kielégíteniük. Egyrészt teljes körűeknek kellene lenniük (ez szinte lehetetlen), másrészt rugalmasnak kell lenniük az elkerülhetetlen változások lekezeléséhez. A vállalatok – különösen az első kihelyezés alkalmával – nincsenek felkészülve arra, hogy jó szerződést hozzanak tető alá. Ehhez hiányzik a szakértelmük és a tapasztalatuk. A szállítók azonban többnyire mesterei a területnek, valószínűleg nem az első alkalommal tárgyalnak hasonló szerződéseket, emiatt már a tárgyalások során is erőfölénybe kerülhet a szállító a kihelyezővel szemben. Míg a szállító tapasztalt tárgyalókkal rendelkezik, addig az ügyfélnek ügyelnie kell arra, hogy a szállítóval szembeni szakértelmi rést ne hagyja betöltetlenül. A teljesség igénye nélkül a szükséges szakértelmek, szakértők az alábbiak:

- jogi tanácsadó,
- a funkció specialistái a vállalaton belül,
- a későbbi igénybe vevők képviselői (a leendő szerződésmenedzser(ek), illetve a kihelyezett terület outputjának felhasználói),

---

<sup>14</sup> Aalders (2002) a nyitott kérdésekkel kapcsolatos álláspontok kialakításához „position paper”-ek elkészítését javasolja, mindkét fél részére. Előnye, hogy az egyes problémákat már a tárgyalóasztalhoz ülés előtt megfontolja mindkét fél, egy-egy kérdés esetében több megoldási lehetőséget is felvázolhat, emellett olyan dokumentum, amely később a szerződéssel kapcsolatos viták során is felhasználható.

<sup>15</sup> Ahogy az egyik interjúalany fogalmazott, a szerződés az „alkotmány”, ehhez további „törvények”, és az azokat módosító cikkelyek csatlakoznak a futamidő alatt. A szerződés nem köbe vésett szabályok gyűjteménye, hanem egy olyan alap, amelyről - ha szükséges - tovább lehet lépni a szállítóval.

- külső szakértők, konzultánsok (pl. a kihelyezett funkcióval kapcsolatos teljesítmények mérésének szakértői),
- a vállalati pénzügyi terület képviselői,
- a humán erőforrás terület képviselői,
- a projekt szponzor (a felső vezetésnek az a tagja, aki a projekt felelőse),
- további érintettek, amennyiben szükség van a közreműködésükre.

Természetesen az összes közreműködő nem vesz részt egyidejűleg az összes tárgyalási fordulón. Az egyes részkérdéseket munkacsoportok beszélnek meg, az itt elért eredményeket később a főtárgyalók hagyják jóvá.

## ***2.6. Az outsourcing szerződés***

Az outsourcing szerződések – hasonlóan más jellegű szerződésekhez – két fő részből állnak: az általános szerződéses feltételeket részletező szakaszból, valamint a mellékletekből. A mellékletek közül a legfontosabbak a szolgáltatási szinteket rögzítő megállapodások.

Az elmúlt években a legjobb gyakorlatok terjedésével a szerződések folyamatosan fejlődnek. A néhány évvel ezelőtti szerződések csak kevésbé hasonlítanak a napjainkban tető alá hozott megállapodásokhoz. A legjobb gyakorlatok elterjedésével már kikristályosodtak olyan elemek, amelyeket a kihelyezés területétől függetlenül minden szerződésnek célszerű tartalmazniuk. A szerződések tartalmi kérdéseivel foglalkozó szakirodalom szerint a szerződésekbe az alábbi témákkal foglalkozó klauzulákat célszerű belefoglalni (Halvey-Melby 2000):

(a) ***A szerződés struktúrája.*** Az outsourcing szerződések bonyolultak, emiatt már a szerződés kezdeti szakaszában ismertetni kell a szerződés struktúráját.

(b) ***A szerződés hatókörének, a szolgáltató által nyújtott szolgáltatások körének meghatározása.*** A scope meghatározása legkésőbb az RFP fázisban megtörténik. A hatókör módosulhat a tárgyalások során, a szerződésbe a végleges hatókör kerül.

(c) ***A szerződés időbeli hatálya.*** Az outsourcing szerződések meghatározott időre szólnak. A kezdeti informatikai outsourcing szerződések tíz évet fogtak át, napjainkban rövidebb időtartamú – 3-5 éves – szerződéseket kötnek. Az üzleti szolgáltatásokkal kapcsolatos szerződések pedig jellemzően még ennél is rövidebbek lehetnek. Változó, hogy a szerződés időtartama alatt történik-e programozott újratárgyalás.

(d) ***Átadás-átvétel.*** A szerződésnek rendelkeznie kell az átadás-átvételi időszakról. A főbb területek: (1) a személyzet átadása-átvétele, (2) az eszközök átadása-átvétele, (3) egyéb átadással-átvétellel

kapcsolatos kérdések. Az átmeneti időszakban nyújtandó szolgáltatási színvonalról szintén rendelkezhet a szerződés.

(e) **Integráció.** Kritikus, ám gyakran elhanyagolt kérdés, hogy az átvett szolgáltatás, hogyan integrálható a kihelyező vállalkozás egyéb szolgáltatásaihoz.

(f) **Teljesítménymérés, külső audit lehetősége.** A szolgáltatás teljesítményét alapvetően a szerződés mellékleteit képező szolgáltatási szint megállapodások (SLA-k) szabályozzák. Ezen felül célszerű biztosítani azt is, hogy a szolgáltató teljesítményét független szervezetek is minősíthessék (audit, benchmarking).

(g) **Irányítás és ellenőrzés.** A feleknek meg kell állapodniuk arról, hogy hogyan menedzselik a szóban forgó szolgáltatást. Elképzelhető, hogy a szolgáltatónak alkalmazkodni kell az igénybe vevő standardjaihoz, eljárásaihoz, folyamataihoz. Egyes esetekben arról is szó lehet, hogy a szolgáltató kézikönyvet állít össze a szolgáltatás nyújtásának módjáról. Emellett a szerződésnek rendelkeznie kell arról, hogy mi történik, ha változik a hatókör, a szolgáltatás nyújtásának módja, a szolgáltatási szint stb.

(h) **Az igénybe vevő felelősségi területei.** A szerződésnek nemcsak azt kell tartalmaznia, hogy melyek a szolgáltató felelősségi körei, hanem legalább annyira fontos az is, hogy mi képezi az igénybe vevő felelősségét – lényegében mi nem tartozik a szerződött hatókörbe.

(i) **Szellemi tulajdon.** A szellemi tulajdon kérdése az outsourcing szolgáltatás során valamelyik fél részéről felhasznált, de a másik fél tulajdonát képező szellemi termékek tulajdonlásának körülményeit jelenti. A gyakorlatban többnyire a szoftverlicenccről van szó. Ezek tulajdonjogát ugyanis nem lehet egyszerű adásvétellel átruházni az igénybe vevőről a szolgáltatóra.

(j) **Beszámolók és dokumentációk.** Elsősorban a BPO szolgáltatások körében (pl. bérszámfejtés, könyvelés) kell meghatározni azt, hogy a szolgáltatónak milyen beszámolókat és dokumentumokat mikorra, milyen formában kell eljuttatni az igénybe vevő számára.

(k) **Titoktartás.** A legtöbb szerződés értelemszerű kelléke.

(l) **Kijelentések, igazolások, biztosítékok.** Az igénybe vevők joggal szeretnék biztosítékokat kapni arra, hogy a szolgáltató mind pénzügyi értelemben, mind szakmailag képes megfelelő színvonalú szolgáltatást nyújtani. A pénzügyi stabilitás ellenőrzésére a szerződés mellékleteként megjelenhetnek a szolgáltató különféle igazolásai (pl. adóigazolások, éves beszámolók), és kijelentései (pl. nem folyik ellene eljárás, stb.)

(m) **Felelősség.** A szolgáltatás nyújtása során a szolgáltató gondatlanságából kár érheti az igénybe vevőt. Emiatt a szerződéseket többségében a szolgáltató hibás teljesítésére is felkészítik. A szolgáltató felelőssége azonban többnyire nem korlátlan, és az ellentételezés arányban áll a kárral, amit okozott.

(n) **Szerződés megszűnése.** Az outsourcing szerződések – mint bármely más szerződés – kétféleképpen érhetnek véget: (a) a szerződéses időtartam lejártával, (b) valamelyik oldal felmondásával. A szakirodalom megjegyzi, hogy a felmondás rendkívül erős és hatásos kényszerítő

eszköz, még akkor is, ha a szerződés során tényleg csak a legvégső esetben élnek vele a felek (Gay-Essinger, 2001). Ha ezt a végső fegyvert bevetik, az mindkét oldalon hatalmas kárt okoz, hiányában azonban az igénybe vevő pozíciói romlanak a szolgáltatóval szemben.

(o) **A szerződés megszűnésekor alkalmazandó eljárások.** A szerződés megszűnésekor a szolgáltató nem „pakolhat össze”, és fejezheti be a szolgáltatást egyik pillanatról a másikra. Az igénybe vevő elvárása az, hogy az átmenet időszakában is hozzájusson a szolgáltatáshoz. A szolgáltatónak támogatást kell nyújtania a szolgáltatás visszaszervezésében, vagy egy másik szolgáltatóhoz történő áttelepítésében.

(p) **Eszkálációs szintek.** A szerződéssel kapcsolatban felmerült viták, problémák megoldására különböző szintű kapcsolatokat határoz meg az outsourcing szerződés. Az egyes problémák súlyuk szerint kerülnek a különböző döntési szintekhez. Operatív kérdésekben a napi ügymenet során is dönteni lehet, de a nagyobb problémákat a szerződések a vezetői szintek felé tolják. (Egy informatikai outsourcing szerződés tartalmáról lásd a C. függelék!).

## **2.7. Az árazás**

Az outsourcing szerződések során alkalmazható árazási modellek a következők (Halvey-Melby 2000; Aalders 2002, Cullen-Willcocks 2003):

### **Fix árazás**

Fix árazás akkor alkalmazható, ha a szolgáltatások iránti kereslet stabil, jól előre jelezhető. Ebben az esetben a „base-line” tartalmazza a szolgáltatásoknak azt a körét, amelyre az igénybe vevő fix összegért jogosult. Amennyiben a base line-ban meghatározott igénybevételeket túllépi a felhasználó, az extra szolgáltatásokért extra díjat fizet. Előnye, hogy jól tervezhető, ám a cost driver-ek (költségbefolyásoló tényezők) nyomom követésére nem ad módot. Gondok adódhatnak abból is, ha a base line-hoz képest a vállalat tartósan kevesebb vagy több szolgáltatást vesz igénybe, ilyen esetben előbb-utóbb újra kell tárgyalni a szerződést.

### **Változó árak (tarifa-vagy tranzakciószám alapú árazás)**

Tarifa- vagy tranzakciószám alapú árazás csak egyes típusú outsourcing szerződések, illetve projektek esetén alkalmazható. A fizetett díj vagy az elvégzett tranzakciók számához igazodik (pl. Ft/feldolgozott csekk), vagy a felhasznált erőforrások mennyiségéhez (pl. Ft/szakértői óra). Ez az ármodell akkor is alkalmazható, ha a feladattal kapcsolatos erőforrás-igények nem ismertek, vagy a feladat kiterjedése nem definiálható (pl. projektek). Az ár (az igénybe vevő szempontjából a költség) lehet lineáris is, de általában nem az. A lehetőségek az alábbiak:

- **Teljes egészében változó árazás (lineáris díjgörbe)**

Az egyszerű lineáris díjgörbe esetén fizetendő díj teljes egészében a tranzakciók számától függ. Ha a vállalat egy adott időszakban nem veszi igénybe a szolgáltatást, a díj nulla, egyébként pedig az igénybe vétel arányában lineárisan emelkedik.

- **Kombinált fix és változó árazás**

Mivel az igénybe vevő várható keresletének kielégítésére mindenképpen fenn kell tartani egy bizonyos nagyságú kapacitást, ezért a díj sohasem válik nullává. Ez azt jelenti, hogy egy bizonyos tranzakciószám alatt a díj fix, azt követően a tranzakciószám függvényében a díjgörbe lineáris (lényegében a fix és változó árazás kombinálásáról van szó, lásd a fix árazásnál leírtakat is).

- **Lépcsős árazás**

A fix árazáshoz hasonlít annyiban, hogy bizonyos tranzakciószámok között a díj fix, a felső határt elérve a díj ugrásszerűen emelkedik, majd újra fixé válik.

- **Degresszív díjgörbe**

A lépcsős árazáshoz hasonlít. Ebben az esetben a tranzakció egységére eső díjak csökkennek, amennyiben a tranzakciószám egy bizonyos határt elér. Általában maximum két-három ilyen tranzakciós egységárat alkalmaznak a szerződésben.

### **„Költség plusz” árazás**

A „költség plusz” árazás a szolgáltatás nyújtásával kapcsolatos költségekből indul ki, erre rakódik rá a menedzsment díj, ami jellemzően 3-15 %. Ehhez a típusú árazáshoz ismerni kell a szolgáltatás nyújtásának tényleges költségeit. Extenzív auditot és/vagy „nyitott könyv” politikát igényel, az igénybe vevőnek tisztában kell lennie a szolgáltatást nyújtó költségeivel, a költségbefolyásoló tényezőkkel és a szolgáltató hatékonyságával.<sup>16</sup>

### **Kockázat- és nyereségmegosztó ármodellek**

A felek bármilyen az ügyfél üzleti céljainak megvalósulását mutató paraméterhez is köthetik a díjazást. Például a beszerzés outsourcingja esetén a szolgáltató díjazása az elért megtakarítás függvényében emelkedhet vagy csökkenhet. A megközelítés innovatív szerződést és az igénybe vevő mérhető üzleti eredményeit feltételezi. Jellemző továbbá, hogy a fizetendő díj nem kizárólag az elért eredmény függvénye, hanem az alsó- és felső határa is rögzített (Dittrich és Braun 2004).

---

<sup>16</sup> Egyik tipikus megoldás, ha a szolgáltatáshoz felhasznált munkaerő költségeit veszik figyelembe a díjazás kialakításánál. Ebben az esetben a bruttó bérek képezik a költséget, amelyre az igénybe vevő meghatározott százalékos menedzsment díjat fizet. Az eljárás során a cost driver-ek értéke jól meghatározható, így a szolgáltatás költsége jól tervezhető, és a valódi kereslethez igazítható. Ehhez arra is szükség van, hogy az igénybe vevő megváltoztathassa a felhasznált munkaerő mennyiségét. Víták a munkaerő költségeinek meghatározásából fakadhatnak (mi tartozzon a figyelembe vett bérköltségbe), illetve abból, hogy az igénybe vevő a szolgáltató bérpolitikáját mennyire tudja befolyásolni. Utóbbinak elvileg az az érdeke, hogy minél nagyobb béreket fizessen. Ez a megoldás tartós kapcsolatok esetén ritkán jön szóba (Aalders 2002).

## **2.8. A szolgáltatási szint megállapodások (SLA-k)**

A szolgáltatási szint megállapodások (Service Level Agreements, SLA) minden outsourcing szerződés legfontosabb elemei, a szolgáltatási szint menedzsment (SLM) alapidokumentumai. A szolgáltatási szint menedzsment a szolgáltató teljesítményének rendszeres és szisztematikus felülvizsgálatát jelenti egy előre meghatározott szolgáltatási cél alapján.

*„Az SLM nem más, mint azoknak a rendszerbe foglalt proaktív módszereknek és folyamatoknak az összessége, amelyek biztosítják, hogy minden felhasználó megfelelő színvonalú szolgáltatást kapjon, összhangban az üzleti prioritásokkal, elfogadható költségek mellett.” (Bögel 2002, CEO, p.:28)*

Vannak olyan vélemények is, hogy az outsourcing szerződés két részből áll: a szerződéses feltételekből és a szolgáltatási szintekből. Tény, hogy a szerződési dokumentációban ezek a mellékletek kapják a legnagyobb figyelmet, maga a szolgáltatás az SLA-k köré csomósodik. A szolgáltatás akkor tekinthető szerződés szerintinek, ha a szolgáltatási szintekben meghatározott paramétereket teljesíti.

A vállalatok hagyományosan a szolgáltatás nyújtásához felhasznált inputokat ellenőrzik, azaz a munkaerőt, az informatikai infrastruktúrát, a szolgáltatás nyújtásának helyszínét, stb. Ugyanígy a belső irányítás hajlamosabb a folyamatot magát felügyelni, azt ellenőrizve, hogy az inputok rendelkezésre állásával milyen lépéseken keresztül jut el a belső szolgáltató az outputhoz. Minőségi problémák esetén az inputok átrendezésével és a folyamatok kiigazításával addig változtatnak a lefutáson, amíg a kívánt eredményekhez jutnak. Sok esetben azonban a kívánt eredmény sincs definiálva, a belső szolgáltató által előállított output megfelelőségét, minőségét nem ellenőrzik. Tipikus példa az informatika, ahol a vállalatok számítógépek számában, hálózatokban, sávszélességekben, hardver és szoftververziókban gondolkodnak, nem pedig az üzleti célokat és a felhasználók igényeit szem előtt tartó szolgáltatási folyamatok megszervezésében.

Az outsourcing szerződés révén a belső irányítás pozíciója gyökeresen megváltozik. Az igénybe vevő vállalat a továbbiakban közvetlenül sem az inputokat, sem magát a folyamatot nem ellenőrzi. Az outsourcingot követően a vállalat az output oldalon találja magát, egy komplex szolgáltatás vásárlójaként. A kérdést itt már úgy kell megfogalmazni: milyen szolgáltatásra van szükségem?



A szolgáltatástól elvárt paramétereket a szolgáltatási szint megállapodások (Service Level Agreements) szabályozzák, amelyekben a szolgáltatás pontos definíciója mellett az elvárt és mérhető minőségi és mennyiségi paraméterek jelennek meg. SLA-kat egyáltalán nem egyszerű megfogalmazni, különösen akkor nem, ha az SLA-k kialakítását input- és folyamatorientált vállalati kultúrából érkezett szakemberekre kívánjuk bízni. A szolgáltatással szemben elvárt minőség körvonalazásához más perspektívára van szükség. Mivel a szolgáltatásnak hozzá kell járulnia üzleti célok teljesüléséhez és/vagy a belső felhasználók igényeinek lehető legjobb kielégítéséhez, ezért a szolgáltatási szinteket az üzleti célokból történő levezetéssel (dekompozícióval) célszerű megállapítani. Hasonlóképpen kell gondolkodni, mint ahogy azt az ajánlattételnél ismertetett logikai keretnél láttuk (Aalders 2002).

A szolgáltatási szintek és a mért paraméterek számát célszerű korlátozni. Egy szolgáltatás kapcsán elvileg bármennyi paraméter mérését elő lehet írni, ám ennek nincs értelme. Alkalmas hasonlat a közúti autók esete, ahol a bonyolult jármű működéséről mindössze néhány műszer tájékoztatja a vezetőt (Bögel 2002, Aalders 2002). Ez nagyban javítja az áttekinthetőséget, és nem vonja el a figyelmet felesleges, a működés szempontjából másodlagos mutatók tömege. Mivel a teljesítménymutatók között sok esetben korreláció van, ezért célszerű gondosan megválogatni azt a néhány mutatót, amely valóban a szolgáltatás megfelelő működéséről fog tájékoztatni. Az SLA-k összeállítása a tárgyalások egyik legfontosabb feladata.

Az SLA-k körvonalazásakor elsőként a *hatókört képviselő (in-scope) szolgáltatások leírására* van szükség. Ez a specifikáció tartalmazza azt, hogy a szolgáltatónak milyen szolgáltatásokat kell nyújtania. A szolgáltatás leírásakor – hacsak nem feltétlenül szükséges – semmiképpen sem technikai részleteket kell közölni, hanem az elvárt szolgáltatások precíz leírását (példaként lásd a C. függelék végfelhasználói támogatási melléklet struktúráját!). Az egyes szolgáltatások leírásakor mérlegelni kell azt, hogy kik lesznek a szolgáltatások igénybe vevői, mennyiben függenek a szóban forgó szolgáltatásoktól.

A következő lépésben az egyes szolgáltatásokkal kapcsolatban *meg kell határozni a kritikus sikertényezőket*, azaz meg kell vizsgálni, hogy az egyes szolgáltatások igénybe vevői számára mi képvisel „kiváló” illetve „megfelelő” szolgáltatást, mi jelenti a szolgáltatás sikertelenségét, melyek az érdekeltek elvárásai a szolgáltatással szemben.

A kritikus sikertényezők alapján *teljesítménymutatókat kell kialakítani*. Ezek körében a kevesebb több elvét célszerű érvényesíteni (lásd az autó-hasonlatot), csak néhány, de a célokhöz a lehető legjobban illeszkedő mutatót kell kiválasztani. A mutatókkal szemben elvárás, hogy költséghatékonyan lehessen

összegyűjteni őket, egyszerűen mérhetőek és relevánsak legyenek, igazodjanak a felhasználók által a szolgáltatással szemben megfogalmazott elvárásokhoz. A teljesítménymutatóknak, illetve az ezekből fakadó következményeknek érvényesíthetőeknek kell lenniük a szolgáltatóval szemben. Speciális, innovatív mutatók is kidolgozhatók, így pl. a szolgáltatást igénybe vevők elégedettségének rendszeres mérése és értékelése, az elért költségcsökkentés szintjének, vagy a növekvő hatékonyság szintjének értékelése.<sup>17</sup>

Amennyiben a teljesítménymutatók rendelkezésre állnak, **küszöbértéket kell rendelni hozzájuk**, azaz meg kell határozni az elérendő minimumszintjeiket, illetve a szolgáltatás során a felek által megcélzott teljesítményszinteket. A teljesítményeket célszerű a szolgáltatás átadása előtt is megmérni (Current Mode of Operation - CMO), a CMO szint fogja képviselni azt az állapot, ehhez képest fogalmazhatók meg a jövőbeli elvárt szolgáltatási szintek (Future Mode of Operation - FMO). A szerződés aláírása utáni átmeneti időszakban valósítja meg a szolgáltató az FMO elérését lehetővé tévő a projekteket és fejlesztéseket. A szolgáltatási szintre vonatkozó szerződésekben az is rögzítésre kerül, hogy a szolgáltató várhatólag mennyi időn belül vállalja az FMO állapot és szintek teljesítését.

A teljesítménymutatók méréséhez **ki kell alakítani az alkalmas mérési és beszámolási rendszert**. Minden teljesítménymutató különböző nyers adatok (esetenként többszörös) aggregálásával jön létre. A mutatók nagyobb része automatikusan kerül gyűjtésre, itt a cél az, hogy a mutatókat produkáló rendszereket mindkét fél elfogadja a teljesítménymérés alapjául. Ehhez akár külső auditot is igénybe lehet venni. (Cullen-Willcocks 2003, Aalders 2002, Halvey-Melby 2000). (Egy informatikai outsourcing során a szolgáltatási szintek teljesítménymutatóira és ezek mérésére minta a D. függelékben, míg egy havi áttekintő SLA jelentés az E. függelékben található).

A havi szolgáltatási szint jelentések alapján mutatott teljesítmény büntethető/jutalmazható (a gyakorlatban a büntetések gyakoribbak). A büntetési/jutalmazási formák az alábbiakban ismertetjük.

**Fix összegű.** Az egyes szolgáltatási szintek „elbukása” esetén a szolgáltató a szolgáltatási szint fontossága alapján különböző nagyságú büntetést/jutalmat fizet/kap.

**Százalékosan meghatározott.** Ebben az esetben a büntetési/jutalmazási rendszer a teljesítménymutatók aggregálása alapján kerül kialakításra. A szolgáltatóktól érkezett ajánlatok értékeléséhez hasonlóan (lásd a 6.3.3. pontot!) a szolgáltató összevont teljesítményét az egyes mutatók súlyozott értékeinek összege határozza meg. Amennyiben ez az aggregált teljesítmény-mutató elmarad/meghaladja a szerződésben rögzített értéktől/et a szolgáltató büntetést/jutalmat fizet/kap.

**Pontozásos.** Ilyenkor a szolgáltatási szintek eltérését a szerződésben rögzített értéktől pontszámokkal értékeli. Amennyiben a szolgáltató elmarad a küszöbértéktől, negatív pontszámot kap, ha meghaladja

---

<sup>17</sup> Cullen és Willcocks (2003), illetve Aalders (2000) az innovatív szolgáltatási szintek meghatározásakor még tovább lép, és azt javasolja, hogy olyan teljesítménymutatókat gyűjtsön a vállalkozás, amellyel Balanced Scorecard értékelés hajtható végre. Ehhez a „szokásos” teljesítményértékelő mutatókon túl a BSC kategóriákhoz szükséges mérőszámok meghatározása szükséges, pl. ár/teljesítmény mutatók, kapcsolat fejlődését jellemző mutatók, a szolgáltatás hozzájárulásának mutatói a vállalati stratégiához, stb.

a megcélzott szintet, pozitív pontszámot realizál. A különböző szolgáltatási szintekhez különböző pontszám-értékek tartoznak, attól függően, hogy a szolgáltatási szint milyen fontossággal bír az igénybe vevő számára. A pontszámokat időről időre összesítik, a szolgáltató által fizetett büntetés/kapott jutalom az összesített pontszám eredménye.

*A mérleg rendszerű megközelítésben* a szolgáltató teljesítményét havonta értékeli, ám a büntetés/jutalmazás hosszabb időszakok teljesítménye alapján történik (pl. minden harmadik, hatodik, vagy tizenkettedik hónapban). A rendszerre jellemző, hogy a rossz teljesítményt ellensúlyozhatja a kiemelkedő teljesítmény.

*Az aktuális számla korrekciója.* Ebben az esetben a szolgáltató teljesítménye azonnali hatással van a havi számlára, az előírt szolgáltatási szintet el nem érő teljesítmény esetén árengedmény nyújtására kényszerül, kiemelkedő szolgáltatási szint esetén extra díjazásra jogosult (Cullen-Wilcocks 2003).

Emellett az igénybe vevő kötelezheti a szolgáltatót arra, hogy vizsgálja ki, a szolgáltatási szint nem teljesítésének okát (root cause analysis), orvosolja a hibát, és gondoskodjon arról, hogy a jövőben ne ismétlődhessen meg (Halvey-Melby 2000).

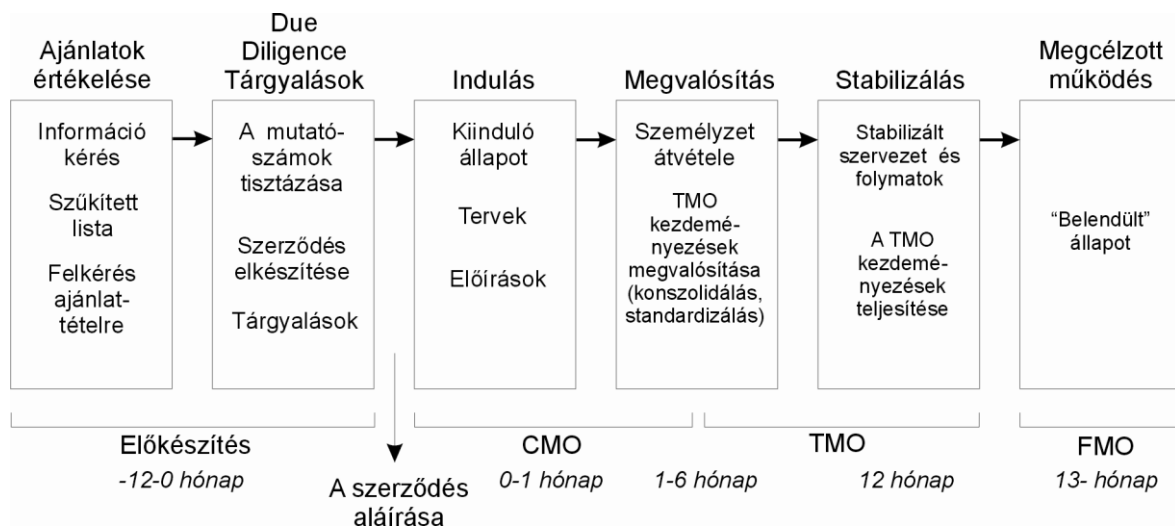
Fontos kérdés, hogy mi a teendő akkor, ha a szolgáltató valamely szolgáltatási szintet rendszeresen nem teljesíti. A szolgáltatási szintek rendszeres alulteljesítése előbb-utóbb a szerződés egyoldalú felmondásával jár. A felmondás nem azonnal következik be, hanem a szolgáltatási szint rendszeres, folytatólagos alulteljesítése esetén vagy egy vizsgált időszakban felhalmozott deficitek elérésekor. A felmondás valóban csak a végső megoldás, a nem teljesítés okainak feltárása, a szükséges ellenlépések megtétele, vagy akár a szerződés módosítása célravezetőbb (és lényegesen kisebb károkat okoz mindkét oldalon), mint a felmondási klauzula kemény, ellentmondást nem tűrő alkalmazása.

### **3. Az átmeneti időszak és a szerződésmenedzsment**

A szerződés aláírását követő időszak az átmenet időszaka (transition period). A szakirodalom a Due Diligence-hez hasonlóan megosztott a kérdésben, hogy az átmenet meddig tart. Az átmeneten szűkebb értelemben azt értik, hogy a szolgáltató átveszi az embereket és az eszközöket majd ezt követően a szolgáltatást a saját nevében nyújtja. Ebben az értelemben az átmeneti időszak jól lehatárolható, és az esetek többségében viszonylag gyorsan megtörténik.

1. ábra

## Az outsourcing-kapcsolat fázisai



Forrás: Dittrich és Braun 2004

Az átmeneti időszak definiálására azonban sokkal jobb az EDS megközelítése (Dittrich-Braun 2004). Eszerint az átmenet az az időszak, amelynek során a szolgáltató képessé válik a szerződésben megállapított szolgáltatási szinteket teljesíteni. Az IT outsourcing esetei (valamint az összetettebb BPO példák) azt mutatják, hogy ez az időszak 8-12 hónapig tart, a szolgáltató ebben az időszakban hajtja végre azokat a projekteket, amelyek szükségesek ahhoz, hogy az SLA-kban előírt szolgáltatási szinteket teljesíteni tudja. Az átmeneti időszak akkor ér véget, ha a szolgáltatási szinteket maradéktalanul teljesíteni tudja. Jellemző, hogy az átvétel időszakában – a Due Diligence keretében – a két fél közösen állapítja meg a kiinduló szolgáltatási szinteket, ezeket rögzítik az SLA-kban, majd megjelölik a jövőben megcélzott (vállalt) szolgáltatási szinteket, és az elérésre szánt időkeretet. Így a szerződés aláírásának idején beszélhetünk a CMO (Current Mode of Operation, jelenlegi működés) állapotról, ezután következik az átmeneti időszak, a TMO (Transition Mode of Operation, az átmeneti időszak alatti működés), amely során a szolgáltató az előírt szolgáltatási szintek eléréséhez szükséges projekteket hajtja végre, majd a megcélzott szintek elérésével áll be az FMO állapot (Future Mode of Operation, jövőbeli működés). Az elmondottakat az 1. ábra szemlélteti. (Szemléltetésül lásd D. függelék SLA-it is!)

### 3.1. A személyzet átvétele

Az átmenet legkritikusabb része a személyzet átadása-átvétele. Már a kommunikációs stratégia kialakításakor láttuk, hogy a legnagyobb problémát a munkaerővel kapcsolatos

kérdések okozhatják az outsourcing során. Az outsourcing törést jelent az addigi foglalkoztatásban, törést okozhat az addigi karrierben. Könnyen előfordulhat, hogy a szolgáltató nem tart igényt a teljes addigi létszámra és elbocsátásokra kerül sor. Emiatt az outsourcingnak két fontos következményét kell kiemelni a személyzet átadása-átvétele kapcsán: (1) a jogkövetkezményeket, (2) a személyzet moráljával kapcsolatos következményeket (pszichikai következményeket).

### ***Jogi következmények***

Személyzeti szempontból az outsourcingnak két jogkövetkezménye lehet a) elbocsátással kapcsolatos jogkövetkezmények, b) a munkáltató megváltozása miatti jogkövetkezmények.

Az Egyesült Államokban Európával összehasonlítva a munkavállalók kevésbé védettek. Ez az outsourcing kapcsán is igaz. Az USA-ban, ha a szolgáltató nem vállalja továbbfoglalkoztatást, az alkalmazott különösebb jogkövetkezmények nélkül elbocsátható. Ezzel szemben Európában az Európai Közösség 77/187/EEC (Acquired Rights Directive) iránymutatása alapján az outsourcing indokával nincs mód elbocsátásra. A TUPE (Transfer of Undertakings (Protection of Employment) szabályai alapján az outsourcing során átadott és átvett alkalmazottak kapcsán az alábbi szabályokat kell érvényesíteni (Heywood 2001):

- Outsourcingra hivatkozva az alkalmazottak nem bocsáthatók el. Ez nem jelenti azt, hogy az átadás-átvételt megelőzően vagy azt követően, bármelyik fél ne hajthatna végre létszámcsökkentést, gazdaságossági, technikai, vagy szervezeti indokokra hivatkozva. Maga az átadás-átvétel azonban nem képezheti elbocsátások indokát.
- Ebből következően a szabályozás szigorúan tiltja, hogy az átadást megelőzően az átadó elbocsásson embereket azért, mert az átvevő nem kívánja a munkavállalókat továbbfoglalkoztatni. Az átadás-átvételt követően azonban az átvevő végrehajthatja a létszámcsökkentést, de csak a fenti indokok alapján.
- Ha a munkavállalók az átadás-átvétel napján kerülnek elbocsátásra, az átvevő viseli az elbocsátásokkal kapcsolatos költségeket (pl. végkielégítéseket).
- A munkáltató-váltás következtében a munkavállalók semmiféle tekintetben nem kerülhetnek rosszabb helyzetbe, mint amilyen feltételekkel az átadó vállalat korábban foglalkoztatta őket. Ebbe beleértendő korábban, az átadó vállalkozásnál élvezett minden juttatás és munkafeltétel. Az átvevő vállalatnak automatikusan el kell ismernie az átadó vállalatnál letöltött szolgálati időt, a szabadnapok számát, a munkabéren felüli (pl. természetbeni) juttatásokat. Az átvevő vállalatot lényegében minden, a

korábbi kollektív és/vagy munkaszerződésben rögzített munkáltatói kötelezettség terheli. Ezeken a feltételeken csak és kizárólag az átvett alkalmazottak írásos beleegyezésével lehet változtatni.

- Az átadó vállalatnak az átadás dátumától számítottan legalább hat héttel korábban értesítenie kell az átadás-átvétel kapcsán érintett személyzetet.
- A TUPE előírásait a szituáció ismeretében minden vállalatnak saját magának kötelessége alkalmazni.<sup>18</sup> Abban az esetben, ha a vállalat nem alkalmazza a TUPE-t, és a munkavállaló rosszabb helyzetbe kerül a korábbi alkalmazási feltételekhez képest, az eljárás megtámadható. A bíróság utólag is megállapíthatja a TUPE alkalmazásának kötelezettségét kártérítésre kötelezve az átadót, illetve az átvevőt.

A TUPE-val kapcsolatos tapasztalatok kedvezőek. Nem állták útját az outsourcing terjedésének, nem vetnek gátat a kihelyezők és a szolgáltatók hatékonyságjavítási törekvéseinek. Az elbocsátások később is végrehajthatóak, de a kritikus pillanatban a TUPE megfelelő védelmet biztosít a munkavállalók számára. Problémák abból származhatnak, hogy az egyes vállalatok ugyanazokban a munkakörökben más- és más javadalmazást alkalmaznak életkortól, végzettségtől és szakmai tapasztalattól függetlenül, így az átvétel során bérfeszültségek keletkezhetnek a szolgáltató szervezetében.

A TUPE-hez hasonló jogintézmény Magyarországon az ún. munkaügyi jogutódlás. Szabályai lényegében megegyeznek az EU irányadó szabályozásával.

### ***Az alkalmazottak moráljával kapcsolatos következmények***

Függetlenül attól, hogy melyek az átadás-átvétellel kapcsolatban érvényesülő szabályok az érintett munkavállalók hajlamosak arra, hogy az outsourcing kapcsán a számukra lehető legrosszabb eredményt tételezzék fel. Mint minden szervezeti változás esetében, az outsourcing során is fellép a FUD (fear, uncertainty, doubt – félelem, bizonytalanság, kétség) effektus, amelynek nem várt következményei lehetnek (Gay-Essinger 2001). A legfontosabb következmény a munkamorál hanyatlása. Rosszabb esetben az elkeseredett alkalmazottak szabotálhatják feladataikat, akár sztrájkra is sor kerülhet. Az átgondolt kommunikációs stratégia emiatt mindkét oldal részéről elengedhetetlen. Az átadás-átvétel kapcsán a szolgáltató tapasztalatai vélhetőleg sokkal mélyebbek, mint a kihelyező vállalkozásé, mivel

---

<sup>18</sup> A TUPE természetesen nemcsak az outsourcing esetében alkalmazandó, hanem minden olyan szituációban amikor alkalmazottak átvétele történik (pl. felvásárlás, kivásárlás, összeolvadás esetén). A TUPE-t eredetileg nem az outsourcinggal kapcsolatban kodifikálták, hanem általános védelmet kívántak biztosítani a gyors szervezeti változások során a munkavállalók számára.

valószínűleg nem az első alkalommal vesz át munkavállalókat. Míg a kihelyezőnek az outsourcing előnyeit, a folyamatra szakosodott cégnél megnyíló karrierlehetőségeket, a változatlan munkafeltételeket és a munkavállalókról történő gondoskodást kell hangsúlyoznia, addig a szolgáltatónak is el kell adnia magát, hangsúlyozva hozzáértését, nyitott és befogadó szervezeti kultúráját, az általa kínált szakmai továbbfejlődési és tanulási lehetőségeket. Az a munkavállaló, aki a szolgáltatónál folytatja pályafutását a marginális vállalati területről hirtelen reflektorfénybe kerül, egy olyan cég megbecsült tagjává válhat, ahol kihelyezett feladat alaptevékenység, nemcsak egy megtúrt ballaszt.

A rossz, nem kielégítő változáskezelés egyik nem várt következménye az, hogy a legértékesebb, legpiacképesebb emberek még azelőtt elhagyják a kihelyező vállalkozást, hogy a váltás megtörténne. Ez senkinek sem érdeke, különösen nem a szolgáltatónak. Emiatt a kommunikációnak többszörösnek kell lennie, a projekt előrehaladásával folyamatos tájékoztatást kell kapniuk az érintetteknek, beleértve a személyre szabott tájékoztatást és törődést is.

### ***3.2. Projektek***

A szolgáltató oldaláról az átmeneti időszak legjelentősebb kezdeményezései a vállalt szolgáltatási szintek elérése érdekében elindított projektek. Ezek a projektek jelentik a szolgáltató tényleges hozzáértésének tesztelését, itt mutatkozik meg az a hozzáadott érték vagy know-how, amely miatt a folyamatot érdemes volt kihelyezni a választott szolgáltatóhoz.

A projektek értelemszerűen a tevékenységek és a folyamatszerkezet átstrukturálását eredményezik. Mind a szolgáltató profitérdeke, mind a kihelyező költségérzékenysége a hatékonyabb, olcsóbb és/vagy magasabb minőségű folyamat irányába mutat, így projektek során a szolgáltató alkalmazza, illetve szükség szerint megkeresi az elvárt hatékonysági és minőségi követelmények teljesíthetősége érdekében szükséges megoldásokat.

A vonatkozó szakirodalom ezen a ponton visszakanyarodik a kihelyezés motivációjának kérdéséhez. Itt dől el, hogy a kihelyezés céljai teljesülnek-e, csökken-e a költség, nő-e szolgáltatás minősége, hozzájut-e olyan, a folyamattal kapcsolatos kompetenciákhoz a vállalat, melyekkel korábban nem rendelkezett. A projekteken a kihelyező vállalat is aktívan részt vesz, szervezetét és megtartott folyamatait hozzá kell igazítani az átszervezett folyamathoz.

A projektek során alkalmazott konszolidációs technikák a kihelyezett területtől függenek. Dittrich és Braun (2004) szerint mind az ITO, mind a BPO esetében sikerrel használható technikák az alábbiak:

- **Egységes irodai munkakörnyezet kialakítása.** Az egységes irodai munkakörnyezet (az ITO szakzsargonban COE), egységes számítógépes konfigurációkat jelent, egységes szoftverekkel, egységes Help Desk-kel. Mind az ITO, mind a BPO területen ez az egyik legfontosabb hatékonyságnövelő lépés és megtakarítási lehetőség. Ha minden hardver és szoftver egységes forrásból származik, lényegesen egyszerűbb a felhasználói támogatás, a karbantartás, javítás és a csere.<sup>19</sup> Ráadásul a szolgáltató a hardver- és szoftvergyártókkal is kedvezőbb megállapodásokat tud kötni, mert ügyfelei igényeit összefogva óriási megrendeléseket továbbíthat a gyártók felé.
- **Távmenedzsment.** Az irodai PC-k távfelügyelete az egyik legnagyobb előrelépés az elmúlt fél évtized informatikai fejlődésében. A szerverek már korábban is távfelügyelhetőek voltak, ám az asztalai számítógépek távmenedzsmentje az általános hálózatosodás, és az asztali számítógépekre szánt szoftverek fejlődésének eredménye. Ha több ezer PC-re egyidejűleg kell telepíteni valamit, ehhez csak annyit kell tenni, hogy egy éjszakára bekapcsolva kell hagyni a számítógépeket, és reggelre az összes gépen futni fog az alkalmazás. A távmenedzsment kiváló terepe a szakértelem-gazdaságosság kihasználásának.
- **A folyamatok standardizálása.** Minél többféleképpen végzik el ugyanazt a folyamatot, annál nagyobb a hibalehetőség, annál nagyobb a komplexitásból eredő hatékonyságvesztés. A szolgáltató emiatt arra törekszik, hogy a folyamatot mind jobban standardizálja, egyszerűsítse, kiiktatva a felesleges lépéseket.
- **Folyamatok automatizálása.** Az üzleti folyamatok kihelyezésekor a korábbi élőmunka-igényes tevékenység gépesítése (pl. automatizált csekkfeldolgozás) komoly megtakarításokat eredményezhet.
- **Az informatikai rendszerek és a munkatársak terhelésnek optimalizálása, szakértelem-gazdaságosság.** Egy-egy részszolgáltatásra szolgáltató jobban ki tudja használni a csak ezzel a tevékenységgel foglalkozó személyzet munkaidejét, és szakértelmét, beleértve a támogató IT infrastruktúrát.

---

<sup>19</sup> A gyakorlatban nem teljes az egységesítés, az egységes munkakörnyezet általában 2-3-féle konfigurációt jelent.



### **3.3. A partnerség kormányzása**

A partnerség kormányzása az outsourcing jellegétől függ. Marc Liebman, az Everest Group konzultánsa az outsourcing kapcsolatok három szintjét különbözteti meg, mindhárom szint esetében más és más irányítási igény mutatkozik (HMU 2000):

**1. Árucikk jellegű szolgáltatások.** Ilyen pl. az őrzés-védelem, az épület-fenntartási vagy a takarítási szolgáltatások. Ezek a szolgáltatások bármely vállalat számára elérhetőek, széles szolgáltatói körből lehet választani.

**2. Folyamatfejlesztő, illetve nyereség-megosztó megállapodások,** amelyben az ügyfél és a szolgáltató a növekvő hatékonyságból, vagy a csökkenő költségekből származó hasznon osztozik.

**3. Hozzáadott-érték megállapodások.** Az ilyen típusú megállapodások képviselik az outsourcing „egyetemi” szintjét. Ezekben a szituációkban a szolgáltató elkötelezi magát az ügyfél üzleti céljai érdekében, pénzt és embereket fektet be a célok elérése érdekében, erőfeszítéseinek kompenzálása az elért eredmény arányában történik.

A Liebman által felvázolt szintek összecsengenek Corbett kontinuum modelljével. Az árucikk jellegű szolgáltatások kihelyezése általában problémamentes, különösebb menedzsmentet nem igényel. A második két esetben azonban a kockázattal összemérhető ösztönzőket kell kínálni a szállító számára. A hozzáadott-érték megállapodásokban a kockázat az, hogyha az üzleti eredmények nem teljesülnek, a szolgáltató befektetése nem térül meg. A folyamatfejlesztő és nyereségmegosztó megállapodások esetében a kockázat ellenben csak akkor jelentkezik – és a outsourcing szerződések többsége ilyen – ha a szolgáltató felelősséget vállal a tevékenysége eredményéért.

Liebman kategorizálása azonban további következtetések levonását is lehetővé teszi. A hozzáadott-érték megállapodások során új érték keletkezik. A közösen teremtett értéken a felek osztoznak. Nyilvánvalóan az a kérdés, hogy a felek milyen arányban részesüljenek a közösen teremtett hasznosságból, amelyek vitákhoz is vezethetnek. Könnyen érthető azonban, hogy a megosztási vitáktól függetlenül a felek az együttműködés fenntartása és közös erőfeszítéseik fokozása révén növelni tudják saját hasznosságukat, így a kapcsolat az együttműködés irányába mutat.

### ***Irányítási struktúra***

A szerződések többnyire részletesen szabályozzák az outsourcing kapcsolatot működtető szervezeti struktúrát. A tapasztalatok szerint a legműködőképesebb vezetési struktúra mindkét szervezetben hierarchikus felépítésű, és a két szervezetben jellemzően egymás tükörképe, mindkét oldalon megtalálhatók ugyanazok a vezetői szintek. Általában négy vagy ötszintű kapcsolatról van szó, amelyet eszkalációs szinteknek is neveznek, az adott szint által kezelt problémák súlyának megfelelően.

Az egyik magyar informatikai outsourcing szerződés szerint az outsourcing programot a Programáttekintő Tanács felügyeli. A programvezetési szervezet négy eszkalációs szintet tartalmaz:

1. **Vállalatvezetői szint.** A legmagasabb döntési szint, a szerződéssel kapcsolatos legfontosabb döntések, és jóváhagyások szintere.
2. **Programigazgatói szint.** Normál körülmények között ez a legmagasabb szint. A programigazgatók legalább a Programáttekintő Tanács ülésein találkoznak (évente minimum kétszer), de amennyiben szükség van rá, gyakrabban is konzultálhatnak. A Programáttekintő Tanács elé az együttműködést zavaró kérdések kerülnek, illetve itt döntenek a szolgáltatás nyújtásával kapcsolatos nagyobb horderejű kérdésekről, pl. a szolgáltatási díjat nagymértékben befolyásoló beruházásokról.
3. **Munkavezetői szint.** Az outsourcing során igénybe vett szolgáltatáscsomagokhoz (az egyes működési területekhez) tartozó tevékenységek operatív döntéshozatali szintje. Az összetettebb operatív problémákat ők oldják meg, a nagyobb súlyú kérdéseket, illetve a komolyabb problémákat felfelé továbbítják. A munkavezetői szint legalább két-háromheti rendszerességgel találkozik.
4. **Szakértői szint.** A kapcsolat legalsó szintje, a napi operatív kérdések megoldásának szintere.

Az egyes szinteken elhelyezkedő vezetők megnevezése a két szervezetben természetesen nem ugyanaz. Amíg az igénybe vevő szervezetben a programigazgatói szintet outsourcing kapcsolatmenedzsernek nevezik, addig a szolgáltatónál a szokásos megnevezés Account vagy Customer Manager. A munkavezetői szinteket ITO menedzsernek (pl. az adott területet felügyelő csoportvezetőnek) nevezik az igénybe vevő vállalkozásnál, míg ugyanez a szint a Services Manager (máshol Service Delivery Manager) a szolgáltató vállalatnál. A kisebb outsourcing ügyleteknél a munkavezetői szint kimaradhat.

A lépcsős szinteken túl az outsourcing szervezet horizontális funkciókat/vezetői munkaköröket is magában foglal. Ilyenek lehetnek pl. a projektmenedzserek (megvalósítási menedzserek), akikre a főleg a TMO időszakban van szükség, de ide tartozik a katasztrófa-elhárítási menedzser, vagy a beszerzési menedzser a szállító oldalán, stb.

### ***Az outsourcing-kapcsolatban igényelt vezetői képességek***

Az egyik legérdekesebb, mégis az outsourcing technikai részletkérdései között gyakran elvesző probléma az outsourcing-kapcsolat menedzsertől elvárt vezetői képességek kérdése. Az igénybe vevő vállalatnál kulcsszerepe van a programigazgatónak, ő az, aki az outsourcing

sikeres irányításáért felelős az ügyféloldalon. A programigazgató általában annak a területnek a vezetője, aki alól kiszervezték a szolgáltatást, az informatika esetében jellemzően az informatikai vezető (CIO). Nem kisebb jelentőségű a munkavezetői képességek kérdése sem.

Az outsourcingért felelős vezető helyzete távolról sem egyszerű. A kihelyezést követően teljesen más szerepkörben találja magát, mint korábban. Feladatai megváltoznak. Amíg a kihelyezést megelőzően a belső szolgáltatás nyújtásáért volt felelős, most az output minőségét felügyeli. Artikulálnia kell a vállalat igényeit a szolgáltató felé, kezelnie kell a céldivergenciából fakadó problémákat, és le kell küzdenie az opportunizmusból fakadó konfliktusokat. Magas szintű tárgyalási képességekkel kell rendelkeznie, képesnek kell lennie mindkét fél számára előnyös „nyer-nyer” szituációkat kidolgozni. Emellett képesnek kell lennie a szolgáltató teljesítményét mérő eljárásokat kidolgozni és működtetni. Ez azt jelenti, hogy a hagyományos hierarchikus vezetési képességektől eltérő kompetenciákra van szükség.

Egy amerikai felmérés szerint az igényelt vezetési képességek hiánycikknek számítanak. A megkérdezett vállalkozások kétharmada jelentős prémiumot fizetne az outsourcing hatékony menedzselését biztosító képességek összességéért, amelyet a szerzők együttesen „oldalirányú” vezetési képességként jellemeztek. Az oldalirányú vezetési képesség követelményei az alábbiak (Useem-Harder 2000):

**Stratégiai gondolkodás.** A vezetőnek meg kell értenie az outsourcingban rejlő lehetőségeket. Képesnek kell lennie arra, hogy megértse az outsourcing stratégiai értékét, meghatározni azokat a tevékenységeket, amelyek kihelyezésével a vállalat előnyökre tehet szert

**„Üzletelés” (Deal making).** Az outsourcingot irányító menedzsereknek két irányban kell egyidejűleg „ügynökösködniük”. Egyrészt biztosítaniuk kell azt, hogy a külső vállalkozás a megfelelő szolgáltatást nyújtsa, másrészt biztosítaniuk kell azt is, hogy a belső szervezet kihasználja az outsourcingban rejlő lehetőségeket.

**A partnerség kormányzásának képessége.** Azon túl, hogy stratégiai szempontból is képes értékelni az outsourcingra alkalmas vállalati funkciókat, képesnek kell lennie összeszegecselni az ügyletet, és hatékonyan felügyelni a kapcsolatot.

**A változás menedzselésének képessége.** Az outsourcing hatékony változásmenedzsment eszköz, ám megvalósításakor a vállalatok a személyzet ellenállásába ütköznek. Olyan vezetőre van szükség, aki képes kezelni a változást, képes leküzdeni a szervezeti ellenállást.

Az individuális vezetői képességek akkor érvényesülhetnek, ha az outsourcing során a felső vezetés támogatása maradéktalan, valamint hatékony teljesítményértékelési rendszerre támaszkodhat a kapcsolatmenedzser. A felső vezetésnek át kell ruháznia a kapcsolat irányítása és az elszámoltatása feletti felelősséget a kapcsolatmenedzserre. E jogokkal és eszközökkel felruházva lehet sikeres a kapcsolatmenedzser tevékenysége.

## B. FÜGGELÉK

### AZ OUTSOURCING LEHETSÉGES TERÜLETEI

---

#### INFORMÁCIÓS TECHNOLÓGIAI OUTSOURCING

---

##### **Információs technológiával kapcsolatos szolgáltatások**

Alkalmazásslolgáltatás (ASP)  
Alkalmazásmenedzsment (fejlesztés, karbantartás, javítás)  
Kliens/szerver karbantartás  
Címjegyzékadatbázis-kezelés  
Adatbevitel és adatkonvertálás  
Helyi és nagy kiterjedésű adathálózatok, hang alapú hálózatok  
Irodai rendszerek, osztott rendszerek, végfelhasználói rendszerek  
Elektronikus kereskedelem  
Help Desk  
Képpalkotási és optikai karakterfelismerő szolgáltatások  
Internet/Intranet, webkiszolgáló számítógépek működtetése  
Nagyszámítógépes feldolgozó központok és infrastruktúra  
Távolból elérhető és időmegosztásos szolgáltatások  
Rendszerintegráció  
Átmeneti outsourcing  
Teljes IT outsourcing

---

#### VÁLLALATI FOLYAMATOK KIHELYEZÉSE (BPO)

---

##### **Adminisztráció**

Adminisztrációt támogató információs rendszerek  
Másolatok előállítás (Copy Center)  
Számítógépes adatelőkészítés/adatbevitel  
Elektronikus kiadványszerkesztés  
Postázó  
Nyomtatás és sokszorosítás  
Nyilvántartások vezetése  
Titkári és irodai szolgáltatások  
Általános adminisztráció

---

##### **Contact Center / Call Center**

Értékesítés és ügyfélszolgálatok

---

##### **Elosztás és logisztika**

Elosztási és logisztikai információs rendszerek  
Szállítmányellenőrzés  
Szállítmányközvetítés  
Import/Export  
Lízing  
Karbantartás  
Irányítás és működtetés  
Visszaru ügyintézés  
Raktározás  
Általános elosztás és logisztika

---

##### **Emberi erőforrások (HR)**

Emberi erőforrásokkal kapcsolatos információs rendszerek  
Járandóság és jutalmazás  
Tanácsadás és tréning  
Toborzás, új munkatársak felvétele, el- és áthelyezések  
Formanyomtatványok feldolgozása

---

##### **Pénzügyek**

Pénzügyi információs rendszerek  
Pénzügyi beszámolók és elemzések  
Számvitel és könyvvizetés  
Belső ellenőrzés  
Beruházási számvitel és elemzés

---

	Bérszámfejtés Beszerzés Adóügyek Gazdasági események feldolgozása „Kincstár” (cash flow és pénzügyi befektetések menedzsmentje)
<b>Értékesítés és marketing</b>	Ügyfélkapcsolat menedzsment és információs rendszerek Reklámozás, reklámlevelek Területi értékesítés Piackutatás és stratégia
<b>Gyártás</b>	Gyártási információs rendszerek Összeszerelés Alkatrészgyártás Karbantartás Forgalomba hozatal Próbaüzem, tesztelés
<b>Szállítás</b>	Szállítással kapcsolatos információs rendszerek Flottakarbantartás, -menedzsment, -működtetés
<b>Ingatlan- és létesítmény- menedzsment</b>	Tervezés és építés Létesítmények karbantartása és működtetése Élelmezés és üzemi étkező, konyha Ingatlanokkal kapcsolatos információs rendszerek Recepció, biztonsági szolgálat Raktár és ellátmány Távközlés Utazás

*Forrás:* Outsourcing Institute, [www.outsourcing.com](http://www.outsourcing.com)

## C. FÜGGELÉK

### INFORMATIKAI OUTSOURCING SZERZŐDÉS STRUKTÚRÁJA

A szerződés alapszerződésből és az outsourcing hatókörét képező, az informatikai infrastruktúra két nagy területét képező szolgáltatás (végfelhasználó-támogatás, közepkategóriás rendszerek támogatása) vonatkozó mellékletekből áll.

#### *Alapszerződés (fődokumentum)*

1. A szerződés célja
2. A szerződés struktúrája
3. A szerződésben használt kifejezések meghatározása („glossary”, hivatkozva a függelékre)
4. Szerződés időbeli és területi hatálya
5. A szolgáltató által nyújtott informatikai szolgáltatások
  - végfelhasználó-támogatás
  - közepkategóriás-rendszer üzemeltetés
6. Az igénybe vevő által nyújtott szolgáltatások (elsősorban fizikai és kommunikációs infrastruktúra)
7. Munkavállalók (az érintett munkavállalókkal kapcsolatos eljárás, a névsort és beosztásokat függelék tartalmazza)
8. Az igénybe vevő kötelezettségei és kijelentései, pl.:
  - köteles az átadás-átvételi eljárás szerint eljárni
  - emberi erőforrásokkal kapcsolatos kérdések
  - szolgáltatás minőségének ellenőrzése joga
  - díjfizetési kötelezettség
  - együttműködési kötelezettség,
  - harmadik fél által nyújtott szolgáltatások, stb.
9. A szolgáltató kötelezettségei és kijelentései
  - szolgáltató tulajdonviszonyai
  - szolgáltató pénzügyi helyzete
  - a szolgáltató nyilvántartásainak igénybe vevő által történő vizsgálatához történő hozzájárulás

- szolgáltató tudomásulvétele igénybe vevő kötelezettségeiről
- a szolgáltató egyéb tevékenysége
- garancia, stb.

#### 10. Program és projektvezetési kötelezettségek

A szolgáltató és az igénybe vevő közötti kapcsolattartás csúcsszerve a „Program Áttekintő Tanács” (PÁT), amely meghatározott időszakonként ülésezik.

A szerződés párhuzamos programvezetési szervezet kialakítását jelölte meg, döntéshozatali szintekkel, az alábbiak szerint:

- I. Vállalatvezetői szint (a szerződés aláírása módosítása, megszüntetése)
- II. Programigazgatói szint, (normál körülmények között ez a legmagasabb szint)
- III. Munkavezetői szint (az adott szolgáltatáscsomaghoz tartozó tevékenységek operatív döntéshozatali szintje (mindkét szolgáltatáscsomaghoz külön-külön, az operatív problémákat ők oldják meg)
- IV. Szakértői szint (legalsó szint, napi operatív kérdésekben kommunikálnak)

#### 11. Átadás-átvételi eljárás („transition”, függelék tartozik hozzá)

#### 12. Általános kötelezettségek és szolgáltatások az igénybe vevő oldalán

#### 13. Általános kötelezettségek és szolgáltatások a szolgáltató részéről

#### 14. Specifikus szolgáltatások

#### 15. Teljesítmény-értékelés (igénybe vevő évente egy alkalommal benchmark-ra jogosult a szolgáltató teljesítményét értékelendő)

#### 16. Szolgáltatási tarifák és havi szolgáltatási díjak

- árképzés, alapdíj és többlet szolgáltatási díjak
- minőségi árcsökkentés
- kiemelt szolgáltatási paraméterek és a kritikus szolgáltatási paraméterek illetve ezek nem teljesítése esetén a minőségi árcsökkentés mértéke
- türelmi időszak (első év),
- referencia szintek (CMO, FMO)

#### 17. Minőségi árcsökkentések és egyéb kötbérek

#### 18. Fizetési feltételek



19. Változás-kezelés
20. Szolgáltatás kiterjesztése igénybe vevő leányvállalataira
21. Adatvédelmi követelmények
22. Szellemi alkotások
23. Titoktartás
24. Kárfelelősség, szerződésszegés
25. Szerződés megszűnése
  - határozott idő eltelté
  - rendkívüli felmondás
  - valamely fél jogutód nélküli megszűnése
  - közös megegyezés
26. Visszavétel
27. Értesítések, levelezés
28. Szerződés módosítása
29. Irányadó jog, választott-bizottság
30. Vegyes rendelkezések

***Az alapidokumentumhoz tartozó függelékek:***

1. függelék: Műszaki definíciók
2. függelék: Az igénybe vevő programvezetésének szervezete
  - programigazgató
  - munkavezető (szolgáltatáscsomagonként 1-1 munkavezető)
  - katasztrófa-elhárítási, beszerzési, stratégiai, biztonsági koordinátor
3. függelék: Aszolgáltató programvezetésének szervezete
  - Client Delivery Executive
  - SMC, RMC menedzser és megvalósítási menedzser
  - katasztrófa-elhárítási menedzser
  - beszerzési menedzser
4. függelék: Szolgáltatáscsomagok keretében üzemeltett és frissített eszközök mennyiségének induláskor tervezett alakulása
5. függelék: Harmadik féllel kötött szerződések (az informatikát érintő, létező szerződések felsorolása)
6. függelék: Szakértői projektmelléklet mintája

7. függelék: Munkavállalók továbbfoglalkoztatásával kapcsolatos feltételek (77/187/EC irányelvet érvényesítő munkajogi jogutódlás
8. függelék: Munkavállalók listája
9. függelék: Pénzügyi kérdések
  - Alapdíj
  - Minőséghez kapcsolódó árcsökkentés és éves kötbérek árbázisának számítása:
  - Kritikus szolgáltatási paraméterek, pl.:
    - Help Desk Help Desk szintjén megoldott hívások százalékaránya
    - Helyszíni támogatás: VIP asztali és nem VIP gépekre történő reagálás ideje
    - Irodai szerverek és Lotus Notes levelezés, stb. súlyozásával alakul ki.
10. függelék: Az igénybe vevő koncessziós szerződésének kivonata
11. függelék: Az szolgáltató anyavállalatának garanciája
12. függelék: Titoktartási nyilatkozat minta
13. függelék: Igénybe vevő belső eljárási rendjét tartalmazó dokumentumok felsorolása
14. függelék: A szolgáltató cégkivonata

***Az alapidokumentumhoz tartozó műszaki függelékek:***

- A. Igénybe vevő által nyújtott LAN/WAN szolgáltatások, telephelyek és szolgáltatási szintek
- B. Igénybe vevő által nyújtott távközlési szolgáltatások
- C. Igénybe vevő által nyújtott ingatlan-szolgáltatások
- D. Igénybe vevő által nyújtott képzési szolgáltatások
- E. Igénybe vevő biztonsági kódexe – Információvédelem
- F. Biztonsági alapkoncepció
- G. Általános szolgáltatási szintek
  - IT biztonság szolgáltatási szintek
  - Felhasználó regisztrálása, stb.
- H. Eszközkezelés folyamata és feladat-elhatárolása
- I. Eszköz-nyilvántartási adatbázisok tartalma
- J. Igénybe vevő katasztrófa-elhárítási politikája
- K. A szolgáltató által készített Ideiglenes Katasztrófa-Elhárítási Konceptióval szembeni követelmények

- L. Minta az éves tervjavaslat elkészítésére
- M. Üzemeltetéssel kapcsolatos eszkalációs eljárás
- N. Átadás-átvételi eljárás
- O. Előzetes Visszavételi Terv

## **Végfelhasználói támogatási melléklet**

- 1. Szerződés és végfelhasználó-támogatási melléklet kapcsolata
- 2. Támogatott végfelhasználói eszközök köre
- 3. Igénybe vevő kötelezettségei és szolgáltatásai
  - a. Automatikus híváselosztó biztosítása
  - b. Help Desk telefonszám biztosítása
  - c. Átadandó dokumentációk a szolgáltató számára
    - i. Meglévő üzemeltetési dokumentációk
    - ii. Igénybe vevő által nyújtott második szintű támogatások listája
    - iii. Kiemelten Fontos Személyek (VIP) lista
    - iv. Épület és helység biztosítása a szolgáltató számára
    - v. Átadás-átvételi eljárás
    - vi. Help-Desk problémák megoldása
- 4. A szolgáltató által nyújtandó szolgáltatások
  - 4.1. Általános végfelhasználó-támogatási szolgáltatások
    - 4.1.1. Szofverek telepítése
    - 4.1.2. Új hardver és szoftver telepítése és tesztelése
    - 4.1.3. Eszköznyilvántartás
    - 4.1.4. Jelentés a végfelhasználó-támogatási szolgáltatásról
  - 4.2 Help Desk Szolgáltatás
    - 4.2.1 Általános Help desk szolgáltatások
      - 4.2.1.1 A igénybe vevő részére nyújtandó szolgáltatások
        - 4.2.1.1.1 Üzemeltetéssel kapcsolatos eszkaláció az igénybe vevő illetékes szervezeti egysége felé
        - 4.2.1.1.2. Végfelhasználók elégedettségi szintjének mérése
          - Havi elégedettségi jelentés
          - Féléves elégedettségi jelentés
      - 4.2.1.2 A Végfelhasználók részére nyújtandó szolgáltatások

- 4.2.2. Help-Desk szolgáltatás saját-probléma megoldási szintje
    - 4.2.2.1 Meghatározás
    - 4.2.2.2. Egységes irodai környezet (COE) képviselő alkalmazások
    - 4.2.2.3. Műszaki támogatás
    - 4.2.2.4. Üzleti támogatás
    - 4.2.2.5 Kiemelten fontos személyek (VIP) támogatása
  - 4.2.3. Eszkalációs eljárások
  - 4.2.4. Igénybe vevő leányvállalataitól érkező hívások kezelése
  - 4.3. Helyszíni támogatási szolgáltatások
    - 4.3.1. Telepítés, költöztetés, hozzáadás, módosítás (IMAC)
      - 4.3.1.1. IMAC tárgyat képező eszközök
      - 4.3.1.2. Az IMAC folyamata
      - 4.3.1.3. Telepítés
      - 4.3.1.4. Költöztetés
      - 4.3.1.5. Hozzáadás
      - 4.3.1.6. Módosítás
    - 4.3.2. Végfelhasználói eszközök karbantartás és javítása
    - 4.3.3. Végfelhasználói eszközök támogatása és javítása
    - 4.3.4. Készletezés
    - 4.3.5. Selejtezés
  - 4.4. Irodai szerverek üzemeltetési szolgáltatásai
  - 4.5. Lotus Notes Mail üzemeltetése
  - 4.6. Kliens menedzsment
- 5. Szolgáltatási paraméterek és Szolgáltatási Szint
    - 5.1. Szolgáltatási paraméterek
    - 5.2. Szolgáltatási szint
  - 6. Végfelhasználó támogatási díjak

## D. FÜGGELÉK

### SZOLGÁLTATÁSI SZINT MEGÁLLAPODÁS (SLA) MINTA

#### 1. Help Desk szolgáltatási szint

Azonosító	Teljesítmény-kategória	Kategória és szolgáltatási szint leírás	Jelenlegi szolgáltatási szint	Jelenlegi működési mód elfogadva?	Várható szolgáltatási szint (FMO, a jövőbeni működési mód)	Az elérés várható időtartama	Mérési módszer, számítás és jelentés
HD-01	RS	<b>Help-Desk munkaidő alatt</b> <b>Definíció:</b> A Help-Desk munkatársainak munkaideje Munkaidőn kívül 19.00-07:00 között a hívások automatikusan a 2. szintű támogató munkatársakhoz érkeznek	7:00-19:00 heti öt napon, a munkaidőn kívüli hívások az INI felügyeleti központba érkeznek	Igen	24 órás, heti 7 napos, kivéve a hivatalos munkaszüneti napokat, munkaidőn kívül 19:00-07:00 között a hívások automatikusan a 2. számú támogató személyhez futnak be	7. hónap	<i>Mérés:</i> Az igénybe vevő által szűrőpróbaszerűen végzett próbahívások <i>Jelentéskészítés:</i> a havi hívások száma, lebontva munkaidős és munkaidőn kívüli hívásokra, kivéve a munkaszüneti napokat
HD-02	VRS	<b>Az élő munkatárs jelentkezéséig eltelt idő</b>	A hívások 80 %-a 20 másodpercen belül	Nem	Az automatikus híváselosztó (ACD) azonnal fogadja a hívásokat, utána maximálisan 60 másodpercen belül a Help Desk egy munkatársa megválaszolja a hívást	8. hónap	<i>Mérés:</i> Az ACD jelentésrendszeréből érkező összes bejövő hívásra vonatkozó átlagidő <i>Jelentés:</i> havi alapon

HD-03	RS	<p><b>Hívás-vesztés</b>  <b>Definíció:</b> A 60 másodperc elteltével, de még az élő munkatárs jelentkezése előtt elveszett bejövő hívások százaléka</p>	A fogadott hívások kevesebb, mint 10 %-a	Nem	A fogadott hívások 10 %-ánál kevesebb	8. hónap	<p><i>Mérés:</i> Az ACD-ből érkező összes bejövő hívás átlagos százaléka  <i>Jelentés:</i> havi alapon</p>
HD-04	CS	<p><b>A Help-Desk szintjén megoldott hívások százaléka</b>  <b>Definíció:</b> Azon első szinten lekezelt, in-scope bejövő hívások százalékaránya, melyeket a Help Desk oldott meg, és a hibajegyet lezárta</p>	20%	Nem	A probléma típusától függ, ld. a következő táblázatot: "A Help Desk szintjén megoldott hívások százalékaránya"	13-14. hónap	<p><i>Mérés:</i> Az in-scope szintű lezárt hibajegyek átlagos megoldási ideje százalékban, támogatási kategóriánként.  <i>Jelentés:</i> Havi alapon, kategóriákra bontva  Átlagos beszélgetési idő COE-re és műszaki támogatás bejövő hívásaira vagy hibajegyekre</p>
HD-05	-	<p><b>Távoli beavatkozással működő támogatás</b>  <b>Definíció:</b> A távmenedzsment eszközökkel történő támogatás működik</p>	Nem létezik	Igen	Meg kell adni	8. hónap	Nincs mérve, nincs jelentés. A szerződés szövegébe be kell építeni

### 1.1. Help-Desk szintjén megoldott hívások százalékaránya

A szolgáltató a következő átmeneti célok kielégítése érdekében fogja implementálni a Help-Desk szolgáltatást

<i>A kategória és szolgáltatási szint leírása</i>	<i>COE alkalmazások</i>	<i>Technológiai támogatás</i>	<i>Az elérésig várható időtávlat</i>
Az első szinten történő megoldások aránya az új Help-Desk implementálását követő hat hónap alatt (a 7. hónaptól kezdve)	50%	40%	13. hónap
Az első szinten történő megoldások aránya az új Help-Desk implementálását követő tizenkét hónap alatt (a 7. hónaptól kezdve)	55%	50%	19. hónap
Az első szinten történő megoldások aránya az indítást követő egy évvel. Ez hat hónappal van a standard irodai környezet (COE) indítását követően	70%	50%	24. hónap

**COTS** - A támogatott szoftver (azaz, olyan hagyományos polcra kapható szoftvert tartalmaz, mint az MS Office)

**COE** - Standard irodai környezet (A teljes irodai környezet, beleértve a COTS-t, valamint az öröklött szoftvert és az egyszerű hardvereket)

**Technológiai támogatás** - Az egyszerű szintű támogatást meghaladó alkalmazás szintű támogatás (pl. makro-programozói támogatás az Excelben)

**1.2. Beszédidő csak tájékoztatási célra, nincs mérve**

<i>Támogatás típusa</i>	<i>Menedzselési idő</i>
COE alkalmazás-támogatás	15 perc/hívás
Technológiai támogatás	11 perc/hívás
Üzleti támogatás	13 perc/hívás



## E. FÜGGELÉK

### HAVI SZOLGÁLTATÁSI SZINT JELENTÉS (MINTA)

**Időszak** 200...  
**Kelt** 200...

#	SLA ID	SLA megnevezése	Teljesítve?	Elvárt szint	Küszöb (m.óra)	Tárgyhavi	Jegyek: összes	Jegyek: nem telj.	SLA min. esetszám	SLA min. kumuláció	SLA min. elérve?	Incidensek	Státusz	Megjegyzés
1	HD-01	Help Desk szolgáltatási időszak	Igen	07:00 - 19:00	-	nem riportolt							FMO	
2	HD-02	Átlagos hívásfogadási idő	Igen	80%	25 sec	100,00%	-	-					FMO	ASA: 1,67 sec.
2	HD-02 SAP	Átlagos hívásfogadási idő - SAP	Igen	60,00	ASA: 60 sec	28,50	-	-					FMO	
3	HD-04	Help Desk COE problémamegoldási hányad		n/a	-	100,00%	6	0					TMO	The definition of the service level is to be done during the TMO period.
4	HD-05	Visszajelzésig eltelt idő második szintű támogatásnál	Igen	80%	2	84,74%	190	29					FMO	
5	HD-06	Hibajegyek dokumentálása	Igen	100%	-	nem riportolt							FMO	
6	HD-07	Ügyfél-elégedettségi felmérések készítése	Igen	4,00	-	4,03	24						FMO	
7	PC-01H	Hardver hibajavítás a kliens PC-k (desktop, notebook) esetében	Igen	90%	8,33	94,74%	19	1	20		Nem		FMO	
8	PC-01HV	Hardver hibajavítás a kliens PC-k (desktop, notebook) és VIP felhasználók esetében	-	90%	2,00	-	0						FMO	
9	PC-01S	Szoftver hibajavítás a kliens PC-k esetében	Igen	90%	8,33	91,80%	61	5	50		Igen		FMO	Csak szolgáltató által frissített gépekre. Only for PCs refreshed by szolgáltató.
10	PC-01SV	Szoftver hibajavítás a kliens PC-k és VIP felhasználók esetében	Igen	90%	2,00	100,00%	4	0					FMO	Csak szolgáltató által frissített gépekre. Only for PCs refreshed by szolgáltató.
11	PC-02 N	Hardver hibajavítás hálózati nyomtatók esetében	Igen	95%	8,33	100,00%	13	0	20	11	Igen		FMO	
12	PC-02 L	Hardver hibajavítás lokális nyomtatók esetében	Igen	95%	16,66	100,00%	3	0	20	18	Igen		FMO	
13	PC-03	MAC (Move, Add, Change) megoldási idő	Igen	90%	41,67	96,77%	31	1	20		Igen		FMO	Csak szolgáltató által frissített gépekre. Only for PCs refreshed by szolgáltató.
14	PC-03V	MAC (Move, Add, Change) megoldási idő VIP felhasználók esetében	-	100%	8,33	-	0						FMO	Csak szolgáltató által frissített gépekre. Only for PCs refreshed by szolgáltató.
15	PC-04	COE szoftverek verzióváltása	Igen	-	-	nem riportolt							FMO	Within two months
16	SR-01	Irodai szervercsoportok rendelkezésre állása	Igen	99%	-	99,97%	-	-					FMO	
17	SR-02	Irodai szerverek maximális állásideje	Igen	100%	8,00	100,00%							FMO	
18	SR-03E	Egyedi jogosultság-beállítás	Igen	100%	1,00	100,00%	6	0	25	20	Igen		FMO	
19	SR-03C	Csoportos jogosultság-beállítás	-	100%	2+n/10	-	0		15	2	Nem		FMO	
20	SR-04	Irodai szerverek mentése és archiválása	Igen	-	-	nem riportolt							FMO	Full: weekly. Incremental: daily
21	SR-05	COE vírus definíciós állományok frissítése	Igen	-	-	nem riportolt							FMO	Each working day

## F. FÜGGELÉK

### KVALITATÍV INTERJÚVÁZLAT

#### A.) BEVEZETŐ

*Hinek Mátyás vagyok. Doktorandusz hallgatóként az outsourcing szolgáltatásokról írom a disszertációm a pécsi tudományegyetem közgazdaságtudományi karán. Nagyon köszönöm, hogy fogadott. Az interjú az Önök cégének outsourcinggal kapcsolatos tapasztalatait kívánja feltérképezni.*

*Minden adatot bizalmasan fogok kezelni, amennyiben igénylik cégük nevét sem fogom megemlíteni az elkészült anyagban. Az elkészült munkát még a bírálók előtt megtekinthetik, véleményezhetik, hogy nem maradjon benne olyan adat vagy magállapítás, amellyel nem értenek egyet.*

*Az interjú körülbelül 40 perces lesz. Szeretnék engedélyt kérni, hogy magnót használhassak.*

#### AZ OUTSOURCING FOGALMÁNAK TISZTÁZÁSA.

[AZ INTERJÚ KEZDETÉN CÉLSZERŰ TISZTÁZNI A MEGINTERJÚVOLT TAL AZ OUTSOURCING FOGALMÁT, KERETET ADVA AZ INTERJÚNAK]

*Az outsourcing magyarul tevékenység-kihelyezést, egyes fordítások szerint erőforrás-kihelyezést jelent. Egy olyan **vállalati tevékenységről, belső vállalati szolgáltatásról van szó, amelyet korábban a cégen belül láttak el, de aztán egy külső szolgáltatónak adtak át.** Ilyen lehet például az asztali számítógépek felügyelete, vagy a teljes informatikai rendszer kihelyezése (a hálózat-felügyeletől, az informatikai eszközök biztosításáig minden informatikai tevékenység). Ilyen lehet továbbá a bérszámfejtés kihelyezése, vagy a dokumentumkezelési szolgáltatások átadása külső vállalkozó(k) számára. A bankok és a közszolgáltatók körében „nagy divat” a Call Center-ek kihelyezése.*

*Az outsourcing nem összekeverendő az egyéb informatikai szolgáltatásokkal, amelyeket a cég külső vállalkozóktól vesz igénybe, de soha korábban vállalaton belül még csak hasonló tevékenységet sem végeztek. (Pl. nem outsourcing, ha megbíznak egy külső céget egy új informatikai rendszer bevezetésével, majd a projekt lezárulta után a továbbiakban a tevékenységet már a vállalat látja el, a külső cég ezután már csak konzultációs szolgáltatásokat biztosít.)*

*Az outsourcing gyakori velejárója, hogy a külső szolgáltató átveszi a megbízó munkatársait is, akik ezt követően a külső szolgáltató alkalmazottai lesznek. Gyakran átveszi a kihelyezett tevékenységet kiszolgáló eszközparkot is (pl. asztali számítógépeket).*

*A külső szolgáltató a szolgáltatást SLA (Service Level Agreement = szolgáltatási szerződés, vagy szolgáltatási szint szerződés) alapján nyújtja. Ebben vannak lefektetve a szolgáltatás elvárt paraméterei (pl. rendelkezésre állási idők, válaszolási idők, elvárt minőség, stb.)*

*A szolgáltatásért az igénybe vevő meghatározott díjat fizet, rendszerint havonta. A díj többnyire egy alapdíjból, valamint az „extra” igénybevételekből származó kiegészítő díjakból áll. Az outsourcing szerződés általában közép- vagy hosszú távú (3-5-10 év).*

## **LEHATÁROLÓ KÉRDÉSEK**

- a) Van-e élő outsourcing szerződése a vállalatnak?
- b) Milyen tevékenységet, szolgáltatást ölel fel?
- c) Ki a szolgáltató?

## **B.) AZ INTERJÚ GERINCE**

CÉLSZERŰ ELMONDANI AZ INTERJÚ KEZDETÉN AZ INTERJÚ STRUKTÚRÁJÁT. EZ AZ OUTSOURCING SZAKIRODALOMHOZ IGAZODIK, AMELY SZERINT AZ OUTSOURCING VISZONYLAG HOSSZADALMAS FOLYMAT, AMELY TÖBB FÁZISBÓL ÁLL (MÉG AKKOR IS HA A GYAKORLATBAN EZT NEM IS ÉRZÉKELIK). A FÁZISOK AZ ALÁBBIAK:

1. Stratégiaalkotás, célok meghatározása, belső kommunikáció
2. A kiinduló helyzet értékelése és az outsourcing célja
3. Piacszelzés - Szándéknyilatkozat – Felhívás ajánlattételre – Szóba jöhető szolgáltató(k) kiválasztása
4. Tárgyalás, a szerződés előkészítése
5. A szerződés és az SLA, a szolgáltatási színvonalra vonatkozó megállapodás
6. Az átmeneti időszak, a tevékenység és szolgáltatás átvételének folyamata
7. Az outsourcing üzemeltetése, szerződésmenedzsment

## **TÖRZSKÉRDÉSEK**

### **1. Stratégiaalkotás, célok meghatározása, belső kommunikáció**

- 1.1. Honnan jött a szándék?
- 1.2. A vállalaton belül ki határozta el, hogy megvizsgálják az illető tevékenység kihelyezhetőségét?
- 1.3. Létrehoztak-e erre belső outsourcing csoportot (vagy volt-e felelőse), amely (aki) áttekintette és irányította a kihelyezés folyamatát?
- 1.4. Mi volt a kihelyezés célja eredetileg? [SAJÁT SZAVAIVAL MONDJA EL, MAJD MENJETEK VÉGIG RAJTA, MELYEK JELLEMZŐK!]
  - 1.4.1. Költségcsökkentés,
  - 1.4.2. Alaptevékenységekre történő fókuszálás, profiltisztítás
  - 1.4.3. Hozzáférés magasabb színvonalú szakértelemhez? (Szakember-hiány)
  - 1.4.4. Egyenletesebb erőforrás-kihasználás
  - 1.4.5. Tőkelekötés csökkentése
  - 1.4.6. Fix költségek változó költséggé alakítása
  - 1.4.7. Magasabb színvonalú technológiához történő hozzájárulás
  - 1.4.8. Tulajdonosi nyomás
  - 1.4.9. Más? Mi?
  - 1.4.10. (Több előző indok együtt)
- 1.5. Mikor derült ki, hogy outsourcing készül? Mikor hozták nyilvánosságra? Mikor tudta meg az érintett szervezeti egység? Hogyan reagáltak?
- 1.6. Voltak-e a szervezeten belül ellenérdekelt felek, felmerült-e szervezeti „ellenállás”?

## 1.7. Hogyan sikerült az outsourcing kommunikációja, elfogadtatása?

### 2. A kiinduló helyzet értékelése és az outsourcing célja

- 2.1. Felmérték-e a belső részleg teljesítményét? Felmérték-e, hogy mibe kerül az illető szolgáltatás ellátása vállalatnak (fix költségek, változó költségek)? Milyen megállapításokra jutottak?
- 2.2. Miben mutatkozott meg az az előny, ami a külső szolgáltató irányába mutatott?
- 2.3. Gondolkodtak-e arról, hogy az outsourcingot megelőzően átszervezik a kihelyezésre váró részleget? Átszervezték-e a belső részleget? Tudta volna-e egyáltalán a belső szolgáltató folytatni a tevékenységet? Miért döntöttek úgy, hogy (mégis) kihelyezik a tevékenységet?
- 2.4. Készült-e outsourcing stratégia, vagy outsourcing menetrend?
- 2.5. Ki vagy kik döntöttek végül arról, hogy a tevékenységet ki fogják helyezni?
- 2.6. Megvizsgálták-e, hogy az outsourcingnak van-e alternatívája?
- 2.7. Milyen egyéb, az előzőekben nem említett előkészítő lépéseket hajtottak végre?
- 2.8. Mennyi ideig tartott ez az előkészítő fázis?

### 3. Piactesztelés - Szándéknyilatkozat – Felhívás ajánlattételre – Szóba jöhető szolgáltató(k) kiválasztása

- 3.1. Milyen technikával tájékozódtak a szóba jöhető szolgáltatókról? Volt-e piactesztelés? Gyűjtöttek-e információkat a szolgáltatókról?
- 3.2. Szóba jöhetett több potenciális szolgáltató is?
- 3.3. Milyen kritériumokat fogalmaztak meg a szóba jöhető szolgáltatókkal szemben?
- 3.4. Volt-e valamilyen RFI procedura (RFI – Request for Interest – szándéknyilatkozat kérése potenciális külső szolgáltatóktól)? Kitől kértek szándéknyilatkozatot?
- 3.5. Volt-e RFP (Request for Proposal - felhívás ajánlattételre) procedura? Azaz: versenyeztették-e, és ha igen milyen módon a szóba jöhető szolgáltatókat? Volt-e közbeszerzés? (Ha volt, akkor nyílt ajánlattételi procedura volt, meghívásos, vagy tárgyalásos?)
- 3.6. *Ha ajánlattételi (tendereztetési) procedura zajlott* Milyen ajánlat(ok) érkeztek? Hogyan választottak – ha volt több ajánlattevő – ezek közül? Melyek voltak az értékelési kritériumok? Volt-e valamilyen formális értékelő eljárás az ajánlatok értékelésekor (pl. pontozás), ha több ajánlat volt? Mi alapján értékelték az ajánlatokat? Milyen feltételeknek kellett megfelelnie a reménybeli szolgáltatóknak? Megkaphatnánk-e az ajánlattételi felhívás szövegét? Mi volt
- 3.7. *Ha nem zajlott tendereztetés,* Miért nem versenyeztettek? Hogyan döntöttek a szolgáltatóról?
- 3.8. Ki hozta meg a végső döntést a szolgáltatóról? Egy vagy több potenciális szolgáltatóval kezdődött meg a tárgyalás?
- 3.9. Ellenőrizték-e átvilágították-e a szóba jöhető a szolgáltató(ka)t, referenciák, pénzügyi stabilitás, felkészültség, az adott feladatra való alkalmasság szempontjából?
- 3.10. Mennyi ideig tartott a potenciális szolgáltató kiválasztása? Mi volt a költségvonzata?

### 4. A szerződés előkészítése, tárgyalás

- 4.1. Tájékozódott-e a reménybeli szolgáltató a feladatról, megvizsgálta-e már a tárgyalást megelőzően az átvételre váró funkciókat és folyamatokat? Átvilágította-e a funkciót?
- 4.2. Felmerült-e speciális tárgyalási igény, vagy a szolgáltató saját szerződésmintája került-e aláírásra?
- 4.3. *Ha voltak tárgyalások:* Hogyan zajlott a tárgyalási procedúra? Mik voltak a legfontosabb kérdések, amelyben a szolgáltatóval meg kellett egyezni?
- 4.4. Kik alkották a tárgyaló feleket a vállalat oldaláról? (Milyen területek vezetői, milyen szakemberek?) És a szolgáltató oldaláról kik alkották a tárgyaló csapatot?
- 4.5. Igénybe vettek-e a tárgyalásokhoz külső segítséget (jogász, outsourcing-szakértő)? Kit?
- 4.6. Mi volt a tárgyalási stratégia (ha volt egyáltalán)?
- 4.7. Volt-e olyan kérdés, ahol nem ment könnyen a megegyezés?
- 4.8. Mennyi ideig tartott a tárgyalási folyamat, a szerződés előkészítése?

## **5. A szerződés és az SLA (szolgáltatási színvonalra vonatkozó megállapodás)**

[A SZAKIRODALOM SZERINT VAN AZ OUTSOURCING SZERZŐDÉS, ÉS VAN A SZOLGÁLTATÁSI SZÍNVONALRA VONATKOZÓ MEGÁLLAPODÁS (SLA), AMELY A SZOLGÁLTATÁSSAL SZEMBENI ELVÁRÁSOKAT TARTALMAZZA, EZ ÁLTALÁBAN AZ OUTSOURCING SZERZŐDÉS MELLÉKLETÉT KÉPEZI. NEM BIZTOS, HOGY A GYAKORLATBAN EZ ELVÁLÍK EGYMÁSTÓL.]

- 5.1. Milyen szerződést sikerült kötni? Mit nyújt a szolgáltató? Milyen feladatokat vállalt fel a szolgáltató, azaz mi került kihelyezésre?
- 5.2. Milyen főbb pontokból áll a szerződés?
- 5.3. Mennyi időre szól? Volna-e lehetőségünk betekinteni (akár úgy, hogy az érzékeny adatokat nem kapjuk meg). (Ha nem, ne erőltessük.)
- 5.4. Mekkora összegről van szó (csak nagyságrend, amennyiben érzékeny adatról van szó nem szükséges válaszolni). Milyen az árazás? (Van-e alapszolgáltatás fix díjért, vannak-e extrák?)
- 5.5. Mit tartalmaz az SLA (Service Level Agreement) – szolgáltatási színvonalról szóló megállapodás?
- 5.6. Melyek azok a kritériumok, amelyek mérik és minősítik a szolgáltatást? Hogyan mérik a szolgáltató teljesítményét (kritikus sikertényezők, egyéb mutatók)? A mutatók és a mérés metodikája benne van-e az SLA megállapodásban?
- 5.7. Van-e a kihelyezőnek módja arra, hogy a szolgáltatás nem megfelelő színvonalú teljesítése esetére (ha a mutatók nem megfelelők) szankciókat alkalmazzon a szolgáltatóval szemben?
- 5.8. Van-e a szerződésben megszüntetési záradék, arra az esetre, ha a szolgáltató képtelen ellátni a feladatot (pl. csődbe megy, vis major stb.)?
- 5.9. Tartalmaz-e a szerződés „tökéletesítést előíró” klauzulát (pl. a technológiai változások követést), nyereségmegosztó megállapodást, egyéb specialitást?
- 5.10. Mikor lépett hatályba a szerződés? Mikor esedékes a meghosszabbítása, vagy újratárgyalása?
- 5.11. Megfelelőnek bizonyult-e a szerződés, kellett-e újratárgyalni?
- 5.12. Elégedett-e a vállalat az elkészült szerződéssel? Felmerült-e olyan probléma, ami a szerződés újratárgyalását, módosítását eredményezte? Ha igen mi volt az? Mennyi időn belül derült ki, hogy az eredeti szerződés nem, vagy nem teljesen megfelelő?

## **6. Az átmeneti időszak, a tevékenység és szolgáltatás átvételének folyamata**

- 6.1. Hogyan történt az átállítás?

- 6.2. Készült-e erre valamiféle átállási menetrend?
- 6.3. Milyen lépéseken keresztül vette át a szolgáltató tevékenységet?
- 6.4. Voltak-e személyzeti következmények, átvett-e embereket a szolgáltató? *Ha volt:* Mi volt az alkalmazottak reakciója, hogyan kezelte a kialakult helyzetet a cég?
- 6.5. Szükség volt-e elbocsátásokra?
- 6.6. Az átvett munkatársaknak változtak-e a munkafeltételei – pl. bérek nagysága.
- 6.7. Milyen munkaköröket tartott meg a kihelyező?
- 6.8. Átvett-e eszközöket a szolgáltató? Ha igen miket?
- 6.9. Zökkenőmentes volt-e az átállítás? Ha nem: milyen problémák derültek ki? Hogyan oldották meg?
- 6.10. Mennyi ideig tartott az átállási periódus?

### **7. Az outsourcing üzemeltetése, szerződésmenedzsment**

- 7.1. Van-e szerződésmenedzser, -csapat/csoport aki(k) tartja(k) a kapcsolatot a szolgáltatóval? Kik alkotják? Mi a dolguk?
- 7.2. Hogyan történik a szolgáltató ellenőrzése? Kell-e valamilyen módon igazolni a teljesítést / nem teljesítést? *(Ez elvileg kiderülhetett már az SLA során.)*
- 7.3. Van-e a szolgáltató és a kihelyező között valamilyen formális egyeztetési fórum?
- 7.4. Milyen a kapcsolat a szolgáltatóval (személyes kapcsolatok, informális kapcsolatok)?
- 7.5. Gördülékeny-e a szerződésmenedzsment? Felmerültek-e problémák?

### **8. Elégedettség, az üzleti céloknak történő megfeleltetés**

- 8.1. Jelentkeztek-e az outsourcing várt eredményei? Ha nem: Miért nem? Mi volt a baj? (Lehet, hogy az előzőekből már kiderültek problémák]. Teljesültek-e a költségcsökkentési célok?
- 8.2. Mennyire elégedettek a szolgáltatóval? Teljesíteni tudja-e a szolgáltató a szolgáltatási szerződésben lefektetett kritériumokat? Ha nem miért nem, melyik területen nem?
- 8.3. Ha 1-5-ös skálán kellene minősíteni, hányast kapna? Miben kellene változtatni?
- 8.4. Visszatekintve, mit csinálnának másképp?
- 8.5. Meghosszabbítják-e a szerződést a jelenlegi szolgáltatóval?