

# A meghosszabbított kar

## *A vevőközeli funkciók outsourcingjának sajátosságai és a kihelyezési döntés operacionalizálhatóságának szempontjai*

**A szervezetek számára az innováció outsourcingon keresztül történő elérésének, illetve magának a kihelyezési gyakorlatnak számos jól ismert mozgatórugója létezik. Így a teljesség igénye nélkül érdemes megemlíteni, hogy a szervezeti erőforrások limitáltak, a vállalatok nem rendelkezhetnek minden releváns területen a szükséges motivációval és tudásmélységgel, a kihelyezők pedig gyakran nem képesek elviselni a fejlesztési kockázatokat. Ugyancsak fontos érv a módszer mellett, hogy a nem kulcsfontosságú tevékenységek esetében a vállalat nem mindig tudja a legjobb szakembereket megszerezni, valamint alkalmazása – mint azt Porter [2001] is kifejti – lehetővé teszi bizonyos inputok viszonylag egyszerű módon történő megszerzését, így mérséklődnek a piacra lépési korlátok, könnyebbé válik a piacra való belépés, és felgyorsul a piacelérés.**

**B**ár az integrált vállalatok az ellenőrzés vagy a szállítóktól való mérsékeltebb függőség vonatkozásában értékes előnyöket tudnak felmutatni, a tevékenység-kihelyezés által elérhető „hozamok” egyre hangsúlyosabbá válnak.

### EGY MEGÚJULÁSRA KÉPES STRATÉGIAI ESZKÖZ

A tevékenység-kihelyezés (outsourcing) továbbra is a menedzsment-szakirodalom egyik közkedvelt témája – nem véletlenül. Egy folyamatosan megújuló stratégiai eszközről van szó, amely a változó gazdasági környezetben egyre újabb és újabb tartalmakkal gazdagodik, és egyre komplexebb jelenségeket fog át. A jelenlegi hazai alkalmazások jól tükrözik a nemzetközi kihelyezési gyakorlat viszonylag korai időszakát szinte kizárólagosan meghatározó, de napjainkig alapvető fontosságú vonását, amely a kihelyezések mozgatórugójának elsődleges költségorientációját mutatja. Jó ideje viszont már nem csupán a költségcsökkentés gyakran „rutinszerű” eszközeként tekintünk az outsourcingra, hanem többek között a szervezeti rugalmasság kialakításának, vagy az innováció szervezeti becsatornázásának hatékony módszerét is látjuk benne. Érdemes itt megjegyezni, hogy az ún. offshoring vagy offshore-outsourcing – külföldre történő kiszervezés – fókuszában is sok esetben jellemzően a költségek mérséklése áll.

### A KIHELYEZÉSI DÖNTÉS

Az outsourcing-döntés – egyszerűsítéssel élve – egy adott termék (vagy szolgáltatás) saját előállítására vagy külső forrásból történő beszerzése közül a második alternatíva választását jelenti. Valóban egyszerűsítésről van szó, hiszen a külső partner esetében a függetlenség és a hatékonyság ösztönzése, a kihelyező számára pedig az ellenőrzés és biztonság közötti egyensúly megteremtése komoly feladatot jelent. Maltz és Ellram [1997] szerint a formális make-or-buy-elemzés valójában a termelési kontextusban veszi kezdetét, vagyis az a kérdés, hogy egy

adott termék előállításához szükséges részegységeket egy külső szállítótól érdemes a vállalatnak megvásárolni, vagy a szervezeten belüli (in-house) gyártást célszerű preferálni. A szerzők bizonyos kritikái éllel mutatnak rá arra, hogy a termelésmenedzsment és a beszerzés szakirodalma a döntést gyakran rutinszerűen a költségcsökkentés eszközének tekinti, holott azt egy tágabb összefüggés-rendszerben kell értelmezni. R. H. Coase: *The Nature of the Firm* [1937] című tanulmányát tekintik az outsourcing racionalitása klasszikus közgazdasági megközelítésének, amelyben arra az alapkérdésre igyekszik választ

*„Az outsourcing-döntés – egyszerűsítéssel élve – egy adott termék (vagy szolgáltatás) saját előállítása vagy külső forrásból történő beszerzése közül a második alternatíva választását jelenti.”*

adni a szerző, hogy miért léteznek egyáltalán a vállalatok. (A vállalat növekedési lehetőségei – más nézőpontból szemlélve: a kihelyezési döntés – szempontjából figyelemre méltó Coase következtetése: azon pont elérése kritikus, ahol a szervezeten belül egy extra tranzakció megszervezésének költségei megegyeznek egy, a nyílt piacon végrehajtott tranzakció költségeivel, vagy más vállalat által megszervezett tranzakció költségeivel, mindez alapvetően meghatározza a vállalati expanziós lehetőségeket.)

A szakirodalom számos módszert azonosít, amelyek a „venni vagy gyártani” alternatívák közötti választást hivatottak elősegíteni, véleményem szerint azonban ezek jelentős része nehezen (vagy egyáltalán nem) operacionalizálható. A kihelyezési döntés esetében a menedzsereknek választ kell találniuk arra, hogy az adott tevékenység vonatkozásában

1. milyen lehetőségük van – figyelembe véve a tranzakciós költségeket (ideértve például a K+F tevékenység, az emberi erőforrás fejlesztése vagy az infrastruktúrába való beruházás) – a versenyelőny elérésére, és
2. milyen mértékű stratégiai kockázattal kell számolniuk. Ez utóbbi kategóriát illetően érdemes megjegyezni, hogy kevés számú, illetve gyenge teljesítménnyel rendelkező szállító esetén eleve bizonytalan az innovatív termék (szolgáltatás) biztosítása; a potenciális kihelyezők pedig – a szállító elvárt teljesítményi szintre való fejlesztésének költségei miatt – vélhetően tartózkodni fognak az

outsourcingtól. Kevés számú szállító esetében a monopolárok problémája merül fel, bár ez bizonyos esetekben még mindig kedvezőbb lehet az adott tevékenység belső előállításának költségeinél. Választ kell adni továbbá arra is, hogy

3. a kockázatok csökkentése érdekében mit kell tenni a szállítókkal való együttműködési struktúra kialakítását illetően, figyelembe véve az ellenőrzés és a rugalmasság biztosításának követelményeit.

Drótos [1995] három alapmodellre hívja fel a figyelmet az outsourcing-döntés esetében: (1) Williamson tranzakciós költség modellje szerint a szervezetek gazdasági racionalitásuk alapján vesznek igénybe külső szolgáltatót; (2) Hamel és Prahalad szervezeti alapképességek modellje ezzel szemben a komplexebb stratégiai kérdésekre helyezi a hangsúlyt; (3) Pfeffer hatalmi-politikai elmélete pedig el-

sődlegesen nem gazdasági, hanem politikai racionalitást feltételez a döntéssel kapcsolatban. Politikai jellegű megfontolás (is) húzódhat annak háttérében – és ezt Greco [1997] az outsourcing egyik legkritikusabb mozgatórugójának tekinti –, ha egy bizonyos szervezeti egység menedzselése olyan mértékben válik problematikusává, hogy attól kihelyezés útján igyekeznek „megszabadulni”. A vállalati gyakorlatban a vezetők sok esetben éppen a formális hatalom elvesztése miatt vonakodnak a kihelyezéstől. Bár az ajánlott modellek megfelelően rávilágítanak a kihelyezési döntés komplexitására, az operacionalizálhatóság követelményének szempontjából szükségesnek tartom egy egyszerű, könnyebben kezelhető „algoritmus” kidolgozását, amely a döntést közvetlenebb módon segíti elő. Megjegyzem, hogy a Huba [1999] által ajánlott séma is megfelelő, ez a hangsúlyt elsődlegesen a költségelemzésre – gazdasági és műszaki-logisztikai analízisre – helyezi. Drótos [2004] ugyancsak jól alkalmazható döntési modellt konstruál: az első fázisban rögzítik a kihelyezéssel elérendő célokat („stratégiához illesztés”), majd ezt követően felméri a kihelyezés szempontjából releváns területeket, elvégzik a tevékenységi listák begyűjtését az adott szakterületről, és a feltárt tevékenységekből jól elhatárolható tevékenységcsoportokat képeznek output, eszköz és emberi erőforrás szempontjából. A döntés-előkészítés harmadik fázisában a tevékenységcsoportok elvi szűrésére kerül sor (megvizsgálják többek között az adott tevé-

kenységcsoport relevanciáját a stratégiai cél elérésének szempontjából), majd a megmaradt csoportok esetében követelményprofilokat határoznak meg (benchmark-információk gyűjtése, teljesítményszintek definiálása). Végül elvégzik a gazdasági számításokat az egyes alternatívák költségeit illetően, az elvárt teljesítményszintek elérése esetén.

## DÖNTÉSI METODIKA LÉTREHOZÁSA AZ OPERACIONALIZÁLHATÓSÁG KÖVETELMÉNYEI ALAPJÁN

Kiindulási pontként a Hamel-Prahalad által javasolt összefüggés szolgál: e szerint a core competence-ek, mivel rájuk épül a megkülönböztetéshez és a tartós versenyelőnyhöz szükséges képességek rendszere, nem helyezhetők a szervezeten kívülre. A tartós versenyelőny alapvető feltétele, hogy a vállalat képes legyen a vevőinek a versenytársak által nyújtottakhoz képest többletértéket biztosítani – ez azonban feltételezi a vevői értéklánc, valamint az adott üzletág megfelelő ismeretét. A Porter-féle értéklánc elemzése elengedhetetlenül fontos a stratégiai képességek megértéséhez és a core competence-ek beazonosításához, mindez az elkülönült értékteremtő tevékenységek feltárásán keresztül megy végbe. A tartós versenyelőny fenntartása megköveteli a „verseny alapjának”, a core competence-eknek a változtatását, akár cseréjét is, amely folyamat dinamizmusa elsősorban az adott iparági tevékenység (pontosabban: a szervezeti képességek) másolhatóságának függvénye. A core competence-ek változtatásának szükségessége jól nyomon követhető az autóiparban: a Ford vagy a GM dealer-hálózata és tengerentúli üzemei által biztosított gyors piacelerés, valamint a japán gyártók minőségre és megbízhatóságra épülő termelési folyamatai és ellátási lánc menedzsmentje küszöbképességgé váltak, aminek eredményeként a stratégiák bizonyos mértékben konvergáltak. Új core competence-eket kellett tehát kifejlesztelniük: ilyen a viszonylag alacsony volumen mellett speciális termékjellemzők létrehozása, amelyekre az olyan képességek épülnek, mint például az „életstílus niche marketing”.

Elméletileg minden olyan vállalati tevékenység kihelyezhető, amely – mivel nem érinti a kulcsképességeket – nem biztosítja a szervezet számára a megkülö-

önböztetést, illetve a többletérték létrehozásának lehetőségét – erre a következtetésre jut Christopher [1998] is. Ha ezt a gondolatmenetet Quinn [1994] nyomán piaci környezetben értelmezzük, úgy elmondható: amennyiben a szállítói piacok teljes mértékben megbízhatóak és hatékonyak volnának, a racionális vállalatok a versenyelőnyt nyújtó tevékenységeik (illetve core competence-eik) kivételével mindent kihelyeznének. Bár ez az „alapvetés” valóban ésszerűnek tűnik, mégis szükségesnek tartom felhívni a figyelmet a „bizalmi motívumra”, amely gyakran mintegy felülírja a közgazdasági szempontból racionális kihelyezési döntést a nem core competence funkciók esetében. (Arról van szó, hogy a technológia versenytársak által történő esetleges rekonstrukciós lehetősége miatt nem ajánlott bizonyos támogató tevékenységek kihelyezése.) A szállítói piacok túlnyomó része azonban nem tökéletes – az ár, a minőség, az időtényező vagy más kulcsfontosságú feltételek kockázatot hordoznak, és az egyedi tranzakciós költségek (mint például a partnerkeresés vagy az ellenőrzés költségei) meghaladhatják az adott tevékenység szervezeten belüli menedzsment-kontrolljához kapcsolódó tranzakciós költségeket. Quinn [1999, 2000] későbbi tanulmányaiban egyenesen úgy fogalmaz, hogy az összes olyan tevékenység kihelyezhető, amelyek végrehajtásában a vállalat nem „világklasszis”, illetve amelyek a stratégiai célok szempontjából periférikusnak minősülnek – az általa feltárt kutatási eredmények szerint a szervezeti kereteken belül végzett tevékenységek mintegy 60–90 százalékát a vállalatok nem világszínvonalon hajtják

*„Greco az outsourcing egyik legkritikusabb mozgatórugójának tekinti, ha egy bizonyos szervezeti egység menedzselése olyan mértékben válik problematikussá, hogy attól kihelyezés útján igyekeznek 'megszabadulni'.”*

vége. Hoványi [2001] a „teljeskörű outsourcing” premisszájának gyakorlati síkon való végrehajtását megkérdőjelezve szükségesnek tartja a veszteségforrás-elemzés és prognóziskészítés beépítését a rendszerbe: a menedzsmentnek meg kell határoznia a vállalati működés szempontjából legjelentősebb jelenlegi és jövőbeni veszteségforrásokat, és elsődlegesen ezek kihelyezését kell elvégeznie, ez az ún. megelőző kihelyezés (preventing outsourcing) módszere.

## Az alkalmazásra javasolt metodika

A core competence-ek azonosítása ➡ azok benchmarkingja ➡ a vevő szempontjából szignifikánsak fejlesztése és folyamatos karbantartása ➡ a szervezeti erőforrások ezekhez való célirányos hozzárendelése, azaz stratégiai fókuszba való beemelése ➡ a nem kiemelkedőnek minősülő tevékenységek kihelyezése. (A javasolt eljárás néhány vonásában megfeleltethető a Bögel – Salamonné [1997] által leírt „értékbázisú stratégiai outsourcing” módszernek.) Ez a séma egy, a dinamikusan változó piaci környezetben alkalmazható szabályrendszerként is értelmezhető, és felfogható az Eisenhardt és Sull [2001] által leírt egyszerű szabályokon nyugvó stratégiai megközelítés szűkített, illetve célirányos adaptálásának. Ennek lényege éppen az, hogy az üzleti környezet bonyolultabbá válásával a stratégiának egyszerűbbé, könnyebben kezelhetővé, jobban operacionálizálhatóvá kell válnia. Lényegében tehát nem a megoldások mindenáron való keresésére kell törekedni, hanem a „hüvelykujj szabályokon alapuló” elmozdulási irányok kijelölésére.

### A core competence-ek feltárása a vevői érték koncepció elemzésén keresztül

A stratégiák alkalmazásának és másolhatóságának felmérésében fontos szerepet kap a vevői érték koncepció vizsgálata, az értéknövelést ui. a vevő aspektusából kell megítélni. A vevők érték koncepciója folyamatosan változik, a vizsgálatoknak mindazonáltal az általuk érzékelt, a termékjellemzők által megjelenő használati értékre kell irányulniuk: az érzékelést először a termékjellemzők relatív fontossága alapján azonosítják, majd ezt követően a versenyző termékek attraktivitását értékelik valamennyi termékjellemző (így például értékesítést követő terméktámogatás) vonatkozásában (1. táblázat).

Az alkalmazás tesztelése a következő módon történhet: (1) első lépésben meg kell határozni azon kulcsfontosságú erőforrások és képességek körét, amelyek a stratégia támogatását szolgálják („A” oszlop), majd (2) hozzárendeljük az erőforrásokat, illetve képességeket a különböző termék/piaci stratégiákhoz, vagyis el kell dönteni, hogy azok költségcsökkenést („B1”) vagy megnövelt értéket („B2”) hoznak-e létre. Ezt követően egy értéket (1–5 skálán) rendelünk az oszlopokban meghatározott kategóriákhoz. (Példaként a nagy tömegben történő beszerzést a „B1” oszlopban magasra, a „B2”-ben viszont alacsonyra értékelik.) Végül (3) ismét meg kell vizsgálni az erőforrásokat és képességeket – ezt most a másolhatóság és az ezzel szorosan összefüggő tartósság alapján kell végrehajtani („C”). A módszer segítségével feltárható, hogy (egyedi) erőforrásról (ezek lehetnek fizikai, humán, pénzügyi vagy immateriális jellegűek), vagy core competence-ről van-e szó. Az elemzés az esetek zömében láthatóvá teszi, hogy a szervezetek kevés nehezen másolható erőforrással és képességgel rendelkeznek, inkább az elkülönült tevékenységek és a rejtett tudás közötti kapcsolatok menedzselése indukálhat bizonyos, a versenyelőny szempontjából lényeges képességeket. Hasonló, bár véleményem szerint nehezebben operacionálizálható megközelítést alkalmaz Kelley [1995], amikor a kihelyezés alapvető kiindulási pontjaként a szervezet core competence-einek, és az árbevételhez hozzájáruló elsődleges tényezők azonosítását jelöli meg, valamint a küldetés – ez a szervezet létezési okának közreadására irányul – szempontjából kritikus funkciók rögzítését. Mindazonáltal helytelen volna azt gondolnunk, hogy egy, a vállalati küldetés szempontjából kevésbé kiemelkedő funkciót jelentéktelennek kellene bélyegezni, és ezért kellene azt kihelyezni (1. ábra).

Az átvilágítás célja tehát az outsourcing szempontjából kritikus fontosságú core competence-ek

1. táblázat						
Az alkalmazás tesztelése						
A	B1		B2	C		
A stratégia támogatásában közreműködő erőforrások és képességek	Ezen erőforrásokból és képességekből melyek hoznak létre		Melyek lesznek tartósak/nehezen másolhatók			
	költségcsökkenést	megnövelt értéket a vevő által érzékelt igények vonatkozásában		Értékes	Ritka	Komplex
...	...	...	...	...	...	...

Forrás: Johnson & Scholes [1997]

1. ábra

## Kapcsolódás a versenyelőnyhöz

	Ugyanaz, mint a versenytárs, vagy könnyű másolni	Jobb, mint a versenytársak, és nehéz másolni
ERŐFORRÁSOK	Szükséges erőforrások	Egyedi erőforrások
KÉPESSÉGEK	Küszöb-képességek	Core competence-ek

Forrás: Johnson – Scholes [1997]

feltárása, és ezek – lehetőleg egyértelmű – elhatárolása az egyéb szervezeti erőforrásoktól és a küszöb-képességektől. A gyakorlatban mindazonáltal megfigyelhető, hogy a szervezetek ezt sok esetben nem végzik adekvát módon, vagy (és ez gyakrabban fordul elő) az esetlegesen megszerzett „új” képességekről nem tudják eldönteni, hogy azok core-nak minősülnek-e, és továbbra is külső forrásokat vesznek igénybe. Ez szinte szükségszerűen meggátolja a tanulási folyamatot és a képességek kifejlesztését.

A core competence-ek feltárását az ajánlott módszer megfelelően támogatja, azonban természetesen más eszközök is eredményesen alkalmazhatók. Érdemes megfontolni a különböző termékportfólió-mátrixok (product portfolio matrixes) – mint például (a) az eredeti BCG-mátrix, (b) az attraktivitási mátrix (attractiveness matrix) vagy (c) a termék/piac evolúciós mátrix (product/market evolution matrix) – célirányos felhasználását. Mivel a szervezetek stratégiai képességét azok üzleti egységeinek egyensúlya is meghatározhatja, a portfólióelemzések ezen egyensúly felmérését segíthetik, valamint annak megállapítását is, hogy a stratégiai üzleti egységek milyen módon járulnak hozzá a szervezet stratégiai képességeihez.

A SWOT-elemzés fontos módszere lehet ezen elemzések szintézise, és azoknak a környezeti elemzés fő tényezőivel való kombinálása. (Az elemzés nem egyszerűen úgy megy végbe, hogy a jól ismert négy tényező mentén a menedzserek észlelésének megfelelően csoportosítják a szervezeti képességeket, hanem egy strukturáltabb vizsgálatot kell végrehajtani, amelynek során a stratégia alakításában közreműködő tényezőket kell feltárni.) A core competence-ek azonosítását segítheti továbbá a kritikus sikertényezők módszere (critical success factors, CSF). Ezek a tényezők olyan stratégiai aspektusként

értékelhetők, amelyek vonatkozásában a szervezetnek ki kell emelkednie a versenyelőny biztosításához, valójában tehát megfeleltethetők a szervezeti képességeknek. A CSF-elemzés, hatékonyan szolgálja az erőforrás-tervezést, és képes kimutatni az erőforrások, képességek és a stratégia-választás közötti kapcsolat fontosságát. A CSF-módszer alkalmazásakor az azonosított sikertényezőkhöz hozzárendelik az értéklánc támogató tevékenységeit, szükség van az üzletági teljesítményi standardok meghatározására, valamint annak elemzésére, hogy a versenytársak milyen mértékben képesek a támogató tevékenységek másolására, majd ezt követően döntenek az elmozdulásokról. A CSF-módszer alkalmazásakor egyértelműen kirajzolódik, hogy elengedhetetlen a versenyben való helytálláshoz szükséges teljesítményi szint megfelelő értelmezése, ezért el kell mozdulni az outputok mérésének irányába, ami teljesítményindikátorokon keresztül hajtható végre.

Az indikátorok rendszerének kidolgozása meglehetősen összetett feladat, mivel néhány indikátor kvalitatív jellegű, azonban a pénzügyi elemzés során a teljesítmény mérésének kvantitatív része dominál. Ennek a problémának feloldásához egyes szakértők a balanced scorecardot javasolják, amely az érdekhordozók elvárásainak figyelembe vételével mind a kvalitatív, mind pedig a kvantitatív jellegű mérési eszközöket kombinálja. Kaplan-Norton [2002] szerint az outsourcing-szerződésben ez az egyszerű pénzügyi mérőszámok helyett (véleményem szerint inkább: mellett) is jól alkalmazható, valamint felhasználható az ilyen típusú együttműködés során a partneri kapcsolatokon át megvalósuló értékteremtés módjának meghatározásához is.

**Iparági és horizontális benchmarking**

A szervezet stratégiai képességei relatív körülmények által határozódnak meg, a core competence-ek azonosítását követően el kell tehát végezni azok benchmarkingját: mindezt nem csak az adott iparágon belül, hanem az elemzést horizontálisan is ki kell terjeszteni a tevékenység valamennyi potenciális szállítójára. Quinn [1994] ezt azzal indokolja, hogy minden vállalat versenyben áll az értékláncaikat alkotó egyes tevékenységek – és az azokhoz kapcsoló-

dó core competence-ek – vonatkozásában az azokra fókuszáló valamennyi külső szállítóval. Az értéklánc-on belüli kapcsolatrendszer menedzselése (elsődleges és támogató tevékenységek illesztése) számos módon hozhat létre versenyelőnyt, de ennek forrásává válhat a szervezet saját tevékenységeinek és az értékteremtő rendszer egyéb elemeinek – vevők, csatorna, szállítók – együttes koordinálása, illetve kiegészítése is. Az így megjelenő külső kapcsolatok közül a vizsgált téma szempontjából elsődlegesen az

*„A stratégiai elemzéseket követően kerülhet sor a gazdasági elemzésre, amelynek folyamán az adott teljesítmény belső előállításának és külső beszerzésének költségeit kell összehasonlítani.”*

értéklánc rekonfigurálása emelendő ki, ami bizonyos tevékenységek „megsemmisítése” (azaz: kihelyezése) által történik meg. Farkas [2001] ezzel összefüggésben megjegyzi, hogy az értékteremtés során az iparág innovatív vállalatai képesek saját értékláncuk, illetve az adott üzletág értékláncának kreatív megváltoztatására, és ez többek között az outsourcing alkalmazásával mehet végbe.

### **DISZKRÉT MENNYISÉGEK VS. ÁTTÉTELEZETT INNOVATÍV SZOLGÁLTATÁSOK – A VEVŐKÖZELI FUNKCIÓK OUTSOURCINGJÁNAK SAJÁTOSSÁGAI**

A stratégiai elemzéseket követően kerülhet sor a gazdasági elemzésre, amelynek folyamán az adott teljesítmény belső előállításának és külső beszerzésének költségeit kell összehasonlítani – mindez komplex elemzési tevékenységet igényel. A szolgáltatások/folyamatok, mint tranzakciók sorozata eltérő megközelítést tesz szükségessé szemben bizonyos részegységek diszkrét mennyiségeinek beszerzésével. Kiindulási pontként rögzíteni kell, hogy a diszkrét mennyiségekre irányuló make-or-buy-döntés fókuszában a belső igények kielégítése áll, a beszerzés belülről generált termelési ütemezésekkel dolgozhat, az áttételezett vagy „továbbértékesített” (így például logisztikai) szolgáltatások viszont a külső vevő igényére koncentrálnak. A részegységek beszerzése esetén egyetlen szállítói/vevői interfész jelenik meg, az innovatív szolgáltatások beszerzésekor viszont

egy vevő/innovatív szállító (vonjuk be itt a modellbe innovatív szolgáltatásként a logisztikai szolgáltatásokat!), továbbá – és ez(ek) lesz(nek) a kiemelten kezelendő, kulcsfontosságú interfész(ek) – egy innovatív (logisztikai) szállító/végső felhasználó (vagy alapanyag-szállító) interfészt kell menedzselni. Így jutunk el a „meghosszabbított kar” funkcióhoz, amelynek lényege, hogy a szolgáltató áll közvetlen kapcsolatban a végső felhasználóval, és a kihelyező (részben) rajta keresztül válik képessé a vevői igények „letapogatására” – mindez marketing-, illetve marketing-logisztikai szempontból alapvető fontossággal bír.

A külső logisztikai szolgáltató bekapcsolása esetén tehát a vevő utolsó interakciói magával a szolgáltatóval mennek végbe, nem pedig a kihelyező vállalat alkalmazásaival. Ezért a visszacsatolások beépítése a rendszerbe rendkívül fontos, vagyis a vevői információkat vissza kell juttatni a szervezet termelési, értékesítési és marketingterületeire. A Whirlpool cég vevői is egyre nagyobb mértékben igénylik a komplex szolgáltatásokat, melyek kiterjednek a jól definiált, pontos szállításra és a jó minőségű üzembe helyezési szolgáltatásokra egyaránt. (Itt már valójában a one-stop-shopping irányába való elmozdulást figyelhetjük meg.) Kotler [2000] a Baxter-Healthcare cég példáján keresztül mutatja be, hogy a készletgazdálkodás kihelyezése által jelentős költségcsökkentést tudtak elérni az egészségügyben, javult továbbá a vevőki-szolgálat színvonala.

A The Outsourcing Institute a közelmúltban még „meglepő trendnek” minősítette azon funkciók outsourcingját, amelyek a vevőhöz közel helyezkednek el. Tekintettel arra, hogy az innovációk jelentős része az interfészekon megy végbe – az ezekre való koncentráció pedig egyrészt költségcsökkentő hatású lehet, másrészt pedig rajtuk keresztül az innováció értéke nagymértékben kitágul a vevő felé –, a vevőhöz való „közelebb húzódás” felerősödését valószínűsíthetjük, éppen a vevői igényeik stimulálják az alkalmazásokat.

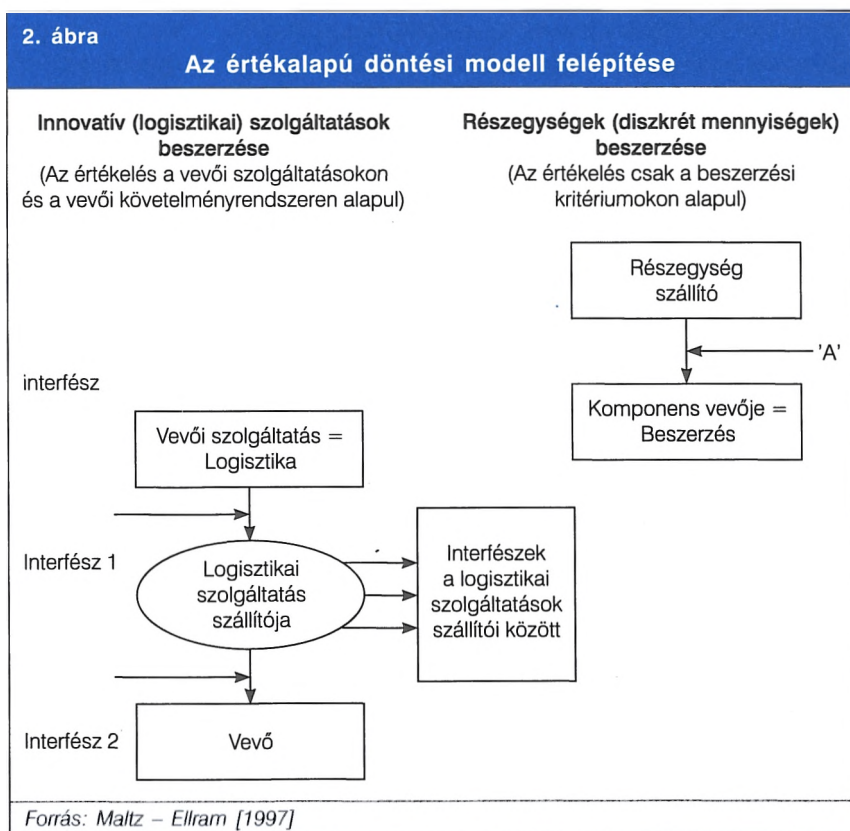
A szakirodalom több módszert ajánl az egyes interfészek költségeinek vizsgálatára. Maltz és Ellram [1997] végrehajt egy alapvető módosítást a TCO-módszer (Total Cost of Ownership – a tulajdonlás teljes költsége) kereteit illetően, és kidolgozzák a TCR-eljárást (Total Cost of Relationship – a kapcsolattartás teljes költsége). A TCO-módszer fókuszá-

ban az ABC-módszerhez hasonlóan az adott beszerzési ciklus alatt megjelenő valós költségek megragadása áll. Az ABC-módszer (Activity-Based Costing) tevékenység-alapú költségszámítás, vagy folyamat-költség-számítás, amelynek során azonosítják a költségek felmerülésének okát, és a célt azok költségviselőkhöz való hozzárendelése jelenti. Pohlen és La Londe [1994] rámutat arra, hogy a módszer ok-okozati kapcsolatot állapít meg a költségvezetők és a tevékenységek között, meghatározza a termékek költségét az azok előállításához vagy leszállításához szükséges tevékenységek költségeinek összesítésén keresztül. A TCO-módszer az adott termék beszerzése és felhasználása során megkísérli valamennyi releváns költség (így például szállítási problémák költségei) figyelembe vételét, mindazonáltal a módszer nem csak diszkrét mennyiségek, hanem szolgáltatások esetében is alkalmazható. A TCR-eljárás ugyanakkor – a TCO-tól eltérően – explicit módon gondoskodik az egyes interfészek megfigyeléséről, a logisztikai outsourcingra való adaptációja éppen a külső szállítói és vevői interfészek elemzése által megy végbe. A költség-alapú TCO-modellek csak a kvantifikálható tényezőkre terjednek ki, az érték-alapú modellek viszont – és a logisztikai döntések túlnyomó része ilyen modellt igényel – bizonyos „soft” költségeket is figyelembe vesznek (2. ábra).

A vállalatok nem mindig hoznak közgazdaságilag racionális kihelyezési döntést: ennek egyik meghatározó okát az jelenti, hogy gyakran nem képesek vagy nem hajlandók a belső tranzakciós költségek és kockázatok objektív értékelésére, és adott funkcióhoz nem tudnak intern költségeket rendelni. (Élesen felmerül ez a kérdés a logisztikai területen végbemenő kihelyezéseknél is: Schary és Larsen [1995] megállapítja, hogy a vállalati logisztikai rendszerek költségadatainak hiányában a szervezetek nem képesek a belső logisztikai rendszerek kihelyezésre való alkalmasságának értékelésére – csak a vállalatok elenyésző hányada rendelkezik olyan számviteli rendszerrel, amely az intern logisztikai tevé-

kenységekre vonatkozóan megbízható információkat tud szolgáltatni.) Ha rendelkeznek is a belső tranzakciós költségek feltárását szolgáló alkalmas módszerrel, jellemző módon nem veszik figyelembe az outsourcing által elért tudásalapok biztosította (többlet)értéket. Véleményem szerint a tranzakciós, illetve a rejtett költségek és hozamok teljes körű azonosítására és egzakt módon való meghatározására (mérésére) nem létezik minden tekintetben megfelelő módszer. Éppen ezért bizonyos fenntartást kell megfogalmaznom a gazdaságossági megfontolások (megtakarítások mértéke) valódi és kommunikált súlyát illetően. Mindazonáltal el kell ismerni: a kihelyezés egyik komoly hozadéka éppen az, hogy a költségek bizonyos fokú tudatosításán keresztül racionálisabb gazdálkodásra készíti a vállalatokat.

A nemzetközi tendenciák azt mutatják, hogy a költségcsökkentésen túl növekvő mértékben stratégiai jellegű motívumok húzódnak meg a kihelyezés hátterében. Az outsourcing taktikai síkon elsősorban a költségcsökkentéshez, míg stratégiai síkon a tudásalapú rendszerekhez (így például az innováció) köthető. Mindkét megközelítés kiindulópontját a vevői értékteremtéshez való hozzájárulás jelenti. A számítógép-iparban például, amelyet sokáig az



outsourcing legalapvetőbb (és szinte egyedüli) területként tartottak számon, a logisztikára hárulhat a one-stop-shopping-rendszer kialakítása, amelynek lényege, hogy a vevő egyetlen partnerrel áll kapcsolatban, a logisztikai szolgáltató tevékenysége pedig az installálásra, konfigurálásra és tesztelésre is kiterjedhet. Éppen ehhez a „meghosszabbított kar”-funkcióhoz kötődik azonban sok esetben a logisztikai outsourcing-projekt kudarc: a kutatások szerint hazai vonatkozásban különösen releváns tényezőnek minősül a külső partner nem megfelelő termék-, illetve fogyasztóismerete.

A Dell 1995-ös kihelyezési döntése mérföldkőnek számít, azt megelőzően ugyanis nem volt jellemző, hogy a nagyvállalatok az ellátási láncához kapcsolódó tevékenységeiket teljes mértékben kihelyezzék. (A Dell esetében a külső fél a Roadway Logistics Services cég volt.) Az így megjelenő igényeket új típusú szolgáltatók – ezeket nevezhetjük 3PL-nek (third-party logistics provider) vagy fejlettebb, integrált változatát 4PL-nek (fourth-party logistics provider) – képesek kielégíteni: ellenőrzés alatt tartják az ellátási lánc valamennyi aspektusát, és ők jelentik az egyetlen kapcsolódási pontot a vállalat és annak logisztikai, valamint információs szolgáltatásokat nyújtó partnerei között. A szakirodalomban a 4PL-t gyakran a tanácsadó cégek termékeként interpretálják. (Ez nyilván nem véletlen, mivel a kifejezést az Andersen Consulting alkotta meg.) Valószínűsíthető tendencia az információtechnikai és fejlett tudásbázist

*„A Dell 1995-ös kihelyezési döntése mérföldkőnek számít, azt megelőzően ugyanis nem volt jellemző, hogy a nagyvállalatok az ellátási láncához kapcsolódó tevékenységeiket teljes mértékben kihelyezzék.”*

nyújtani képes integrált szolgáltatók elterjedése, ezek megjelenése azonban bizonyos piaci rések kihasználásához is erőteljesen kötődni fog.

Fontos látni, hogy a kihelyező és a külső fél között létrejöhet függőségi helyzet (ezt a kihelyezési kockázatok fontos tényezőjeként tartják számon), ami rendszerint az ellenőrzés külső félnek történő teljes körű átengedéséből alakul ki, de forrása lehet az adott piacon elérhető kevés számú alternatív külső szolgáltató is. A kiszolgáltatottság elkerülésének sajátos kezelési módjaként tartják számon, ha a kihelyező tulajdonában maradnak a partner által hasz-

nált, a termeléshez szükséges eszközök, berendezések (vagy azok kulcsfontosságú komponensei). Ennek a módszernek speciális elágazásaként értékelhetők a Stuckey és White [1993] által leírt eszközspecifikus alkalmazások: a) helyzeti, b) technikai és c) humántőke-specifikusság – ezek közül az utóbbi kettő esetében olyan megoldásokat hoz létre a két fél, amelyek értéke alternatív használat esetén igen csekély.

## **A NEMZETKÖZI KIHELYEZÉSI GYAKORLAT NÉHÁNY VONÁSA A „VEVŐKÖZELISÉG” SZEMPONTJÁBÓL**

A vizsgált összefüggésrendszerben a gyakorlati tapasztalatok azt mutatják, hogy a rendszerek és folyamatok globális méretekben való harmonizálása gyakran nem problémamentes [Bowman 2000]. Mindazonáltal egyre több példaértékű projekt azonosítható, így például érdemes megemlíteni a GM Service Parts Operation és a Schneider Logistics együttműködését az ellátási lánc menedzsment területén, amelynél a szolgáltató már a lánc megtervezésében is részt vesz. Az On Command Corp. (elsősorban szórakoztató-elektronikához kapcsolódó szolgáltatások nyújtása a szállodaiiparban) és logisztikai partnereinek kooperációja a készletmenedzsment és a disztribúció tekintetében figyelemre méltó: a külső partner hajlandósága a kihelyező fél integrált vállalatirányítási rendszerének (ERP) alkalmazására kiemelten fontos szempont volt a szolgáltató kiválasztásában. (Az ERP-rendszerek olyan, szervezeten belül alkalmazott, operatív szintű számítástechnikai megoldások, amelyek alapvetően tranzakció-feldolgozásra, determinisztikus számítások elvégzésére vagy hagyományos vállalati funkciók (pl. anyaggazdálkodás vagy értékesítés) elvégzésére szolgálnak.)

A külső partner által alkalmazott megoldások kihelyezői ERP-rendszerekbe való integrációját jól példázza a Whirlpool és a Penske Logistics együttműködése is, amelynél többek között a szolgáltató logisztikai menedzsment rendszerét (LMS – logistics management system), útvonal-optimalizálási és kommunikációs rendszereit integrálták a Whirlpool SAP-tól beszerzett ERP-rendszerébe.

A nemzetközi tendenciák azt mutatják, hogy a költségsökkentésén túl, növekvő mértékben stratég-



giai jellegű motívumok húzódnak meg a kihelyezés háttérében. A számítógépiparban, amelyet sokáig az outsourcing legalapvetőbb (és szinte egyedüli) területként tartottak számon, a logisztikára hárulhat a one-stop-shopping rendszer kialakítása, amelynek lényege, hogy a vevő egyetlen partnerrel áll kapcsolatban, a logisztikai szolgáltató tevékenysége pedig az installálásra, konfigurálásra és tesztelésre is kiterjedhet. Az iparág-specifikus vonásokon túl általánosságban elmondható: a külső szolgáltatók számára a „leckét” az jelenti, hogy az ellátási láncon belüli individuális láncszemekkel való versenyzés helyett már maguk a láncok versenyeznek egymással.

Éppen ehhez a „meghosszabbított kar”-funkcióhoz kötődik azonban sok esetben a logisztikai outsourcingprojekt kudarc: a kutatások szerint hazai vonatkozásban különösen releváns tényezőnek minősül a külső partner nem megfelelő termék-, illetve fogyasztóismerete.

## A SZOLGÁLTATÁS JELLEGÉNEK ÉS A VÁLLALATI FOLYAMATOK KOMPLEXITÁSÁNAK HATÁSA

Karmarkar [2004] a szolgáltató vállalatok által jellemzően alkalmazható módszereket átfogóan szintetizálja. Megközelítése szerint a „stratégiaaválasztás” két tényezőtől függ: a vállalati alaptervékenységtől, valamint attól, hogy kinek nyújtják az adott szolgáltatást (2. táblázat).

Megállapítható, hogy az outsourcingot vagy annak valamely típusát (offshoring, insourcing) a vizsgált esetek mindegyikében alkalmazhatják. Azok a vállalatok, amelyek viszonylag fejlett üzleti folyamatokkal rendelkeznek, és ezeket a vevők specifikus igényeinek megfelelően alakították ki (így például kiskereskedelmi értékesítés), főleg a nem megfelelő profitabilitást felmutató üzleti területek esetében veszik figyelembe az outsourcingot, a vevőkhöz való közelebb húzódás pedig offshoring-megoldásokat indukálhat. A standardizált szolgáltatásokat egyszerű folyamatok felhasználásával nyújtó vállalatok (példá-

ul telemarketing) outsourcing-alkalmazásának háttérében vélhetően elsősorban költségmegtérülések húzódnak meg; esetükben a one-stop-shopping megoldások kulcsfontosságú elmozdulási irányt jelentenek. A komplex folyamatokkal rendelkező, és a „vevőre szabásnak” prioritást adó üzletágakban (pél-

*„A nemzetközi tendenciák azt mutatják, hogy a költségcsökkentésen túl, növekvő mértékben stratégiai jellegű motívumok húzódnak meg a kihelyezés háttérében.”*

dául kapcsolati marketing) tevékenykedő vállalatok hangsúlyosan alkalmazzák az insourcingot (onshoringot) – adott tevékenység szervezeti keretek közé történő visszavételét –, de ahol lehetséges, célirányosan beemelik a fókuszba az outsourcingot is. Végül a standardizált tevékenységet komplex folyamatokon keresztül biztosító vállalatok (például technikai kutatásokat végzők) az ún. „képesség-rések” (capability gaps) kitöltése miatt fordulhatnak az outsourcinghoz.

## ÖSSZEZÉS

Az outsourcing alkalmazása önmagában a szervezetek számára nem biztosít versenyelőnyt (túlélést?), de a stratégia támogatásának hatékony eszközeként – a szervezeti képességekbe beágyazva – áttételesen képes lehet betölteni ezt a feladatot. Egyes szakértők egyenesen úgy fogalmazzák, hogy az igazi kérdést nem is az „outsourcing önmaga” jelenti, hanem a szolgáltatások versenyképességének megőrzése. Ehhez ad(hat) segítséget a tevékenység-kihelyezés. A gyorsan változó gazdasági környezetben a

2. táblázat		
A stratégiaaválasztás tényezői		
	Egyszerű folyamat	Komplex folyamat
Vevőre szabott szolgáltatás	automatizálás önkiszolgálás end-to-end szolgáltatás rögzített offshoring szelektív outsourcing	insourcing, onshoring deintegráció, szétválasztás szelektív automatizálás szelektív outsourcing
Standardizált szolgáltatás	offshoring, outsourcing globalizáció on-stop shop end-to-end szolgáltatás	rögzített offshoring in-house automatizálás szelektív outsourcing globalizáció

Forrás: Karmarkar [2004]

vállalatok számára elengedhetetlen tehát a stratégia újragondolása, szükség esetén a működési folyamatok deintegrálása és azok újszerű módon történő rekonfigurálása, valamint – mindezekkel összefüggésben – a szervezet célirányos restrukturálása.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

BALÁZS ANDRÁS: A KPMG átfogó felmérése a hazai outsourcing-trendekről (Előadás, elhangzott az Outsourcing III. konferencián, Outsourcing – a versenyképesség szolgálatában, Budapest, 2002. október 17–18.)

BOWMAN, ROBERT J. (2000), „Outsourcing Takes Off, With a New Flight Plan”, *Global Logistics & Supply Chain Strategies*, July,

BÓGEL GYÖRGY – Salamonné Huszty Anna (1997), „Outsourcing stratégiai alapokon”, *Magyar Távközlés*, 8 1,

Christopher, Martin (1998), *Logistics and Supply Chain Management*, London: Pitman Publishing

COASE, RONALD H. (1937), „The Nature of the Firm”, *Economica*, 4 16, pp.386–405

DRÓTOS GYÖRGY (1995), „Vissza jövőbe? Outsourcing az információtechnológiai szolgáltatások körében”, *Vezetéstudomány*, 26 12,

DRÓTOS GYÖRGY (2004), *Outsourcing stratégiák változása Magyarországon és a világban*, (Figyelő Outsourcing Konferencia, Budapest, 2004. november 17.)

EISENHARDT, KATHLEEN M. & Donald N. Sull (2001), „Strategy as Simple Rules”, *Harvard Business Review*, 79 January, pp.107–116)

FARKAS FERENC (2001), „Új munkakörök szervezeten belül és kívül Az együttműködés új tartalma”, *Marketing & MENEDZSMENT* (The Hungarian Journal of Marketing and Management), 35 4,

GRECO, JOANN (1997), „Outsourcing: The New Partnership”, *Journal of Business Strategy*, 18 July/August, pp.44–53

HOFFMAN, KURT C. (2000), „Just What Is a 4PL Anyway?”, *Global Logistics & Supply Chain Strategies*, August

HORVÁTH ANNAMÁRIA – WIMMER ÁGNES (2001), „A stratégiai szemlélet terjedése”, *Supply Chain Management*, 5 11,

HOVÁNYI GÁBOR (2001), *Globális kihívások – menedzsment-válaszok*, Budapest: KJK-Kerszöv

HUBA EÖRS (1999), „Outsourcing – avagy győzzön a jobb”, *Vezetéstudomány*, 30 3, pp.

JOHNSON, GERRY & KEVAN SHOLES (1997), *Exploring Corporate Strategy 4/e.*, London: Prentice Hall Europe

KAPLAN, ROBERT S. & DAVID P. NORTON (2002), *A stratégia-központú szervezet Hogyan lesznek sikeresek a Balanced Scorecard vállalatok az új üzleti környezetben?*, Bp.: Panem – IFUA Horváth & Partner

KARMARKAR, UDAY (2004), „Will You Survive the Services Revolution?”, *Harvard Business Review*, 82 June, pp.101–107

KELLEY, BILL (1995), „Outsourcing Marches On”, *Journal of Business Strategy*, 16 July-August, pp.38–43

KOTLER, PHILIP (2000), *Kotler a marketingről Jönni, látni, győzni – a piacon*, Bp.: Park Könyvkiadó

LUKÁCS ISTVÁN – DR. TELEKI KÁROLY (2001), *Ellátási lánc menedzsment a magyarországi FMCG szektorban*, Bp.: KPMG Consulting

MALTZ, ARNOLD B. & LISA M. ELLRAM (1997), „Total Cost of Relationship: An Analytical Framework for the Logistics Outsourcing Decision”, *Journal of Business Logistics*, 18 1, pp.45–88

POHLEN, TERRANCE L. & BERNARD J. LA LONDE (1994), „Implementing Activity-Based Costing (ABC) in Logistics”, *Journal of Business Logistics*, 15 2, pp.1–23

PORTER, MICHAEL E. (2001), „Strategy and the Internet”, *Harvard Business Review*, 79 March, pp.63–78

QUINN, JAMES BRIAN (1999), „Strategic Outsourcing: Leveraging Knowledge Capabilities”, *Sloan Management Review*, 40 Summer, pp.9–21

QUINN, JAMES BRIAN (2000), „Outsourcing Innovation: The New Engine of Growth”, *Sloan Management Review*, 41 Summer, pp.13–28

SCHARY, PHILIP B & TAGE SKJOTT-LARSEN (1995), *Managing the Global Supply Chain*, Copenhagen: Copenhagen Business School Press

STUCKEY, J. & D. WHITE (1993), „When and When Not to Vertically Integrate”, *Sloan Management Review*, 34 Spring, pp.71–83

STUDIE: *Outsourcing weiterhin als wichtiges Modell für Kostensenkungen angesehen* ([www.mylogistics.net/de/news/themen/key/news176342/jsp](http://www.mylogistics.net/de/news/themen/key/news176342/jsp))  
Letöltve: 2004.10.11.

VÖRÖS JÓZSEF (1999), *Termelési-szolgáltatási rendszerek vezetése*, Pécs, Janus Pannonius Egyetemi Kiadó

*Balogh Attila címzetes docens  
Budapesti Gazdasági Főiskola  
Kereskedelmi, Vendéglátóipari  
és Idegenforgalmi Főiskolai Kar  
PhD hallgató  
Pécsi Tudományegyetem  
Közgazdaságtudományi Kar  
Gazdálkodástani Doktori Program*