

# Ne csinálj mindent magad! Az outsourcing lehetőségei a nemzetközi vállalati gyakorlatban

*A különböző vállalati tevékenységek, termékek és szolgáltatások előállításának kihelyezése külső vállalkozókhoz – általánosan használt fogalommal élve az outsourcing – az elmúlt évtizedben gyors és látványos fejlődést produkált mind a gyakorlat mind a szakirodalom területén. A 90-es évek elejének első outsourcing hulláma után nyitott maradt a kérdés, hogy divatos vállalati irányítási áramlatként néhány éven belül lecseng, vagy újabb és újabb területeket meghódítva általános trenddé válik-e. Noha még nem lehet egyértelműen eredményt hirdetni, úgy tűnik hogy az áramlat az ezredfordulóra megerősödött.*

Az outsourcing filozófiáját 90-es évek elején öntötték keretekbe, és azóta számtalan gyakorlati tapasztalat segíti a reális értékelést. Jelen tanulmányomban összességében három témakör köré csoportosítva szeretném bemutatni az outsourcinggal kapcsolatos megfontolásokat:

1. Diverzifikált vagy fókuszált vállalatot építsünk? A kulcsképessegek koncepciója.
2. Hogyan menedzseljük az outsourcing döntéseket? A külső szolgáltatókhoz szerződött tevékenységek irányítása, hozamai és veszélyei.
3. Hol alkalmazható a legjobban? Outsourcing az információk technológia területén, és a moduláris társulás jellegű gyártási rendszer.

## Kulcsképessegek

Már a hetvenes évek végén megfigyelhető volt, hogy az évtized favoritnak kikiáltott stratégiája – az alaptevékenységhez nem kapcsolódó diverzifikáció és vertikális integráció – nem jelent növekvő megtérülést és biztonságot. Néhány

nagy konglomerátum sikertelensége a 60-as, 70-es években arra készítette az elemzőket és befektetőket, hogy a jobban fókuszált vállalat koncepcióját támogassák, ami általánosságban a termékvonalak csökkentését, a „köss a kötőtűddel” koncepció előtérbe kerülését jelentette. Sajnos ezzel a szisztematikus kockázat nőtt, hiszen a vállalat szűkebb piaci szegmensre koncentrált, így jobban ki volt téve a konjunkturális ingadozásoknak.

Az előző folyamattal szemben az elemzők felfigyeltek néhány kiemelkedően sikeres, rendkívül széles termékvonalakkal rendelkező, mégis vertikálisan kevéssé integrált japán és amerikai vállalatra, Köztük volt a Sony, a Matsushita, a 3M, a Hewlett-Packard. Ezek a cégek nem voltak konglomerátumok a szó hagyományos értelmében. Leginkább a „kapcsolódó konglomerátumok” kifejezés illet rájuk, bizonyos kulcsképessegeket, tudást szállítottak piacról piacra, miközben több szignifikáns támogató tevékenységet kiszereződtek. [Quinn–Hilmer, 1994]

Míndezzel párhuzamosan a 80-as évek végére nyilvánvalóvá vált, hogy a kiemelkedő gyártási képességek már nem bizonyulnak elegendőnek a megváltozott piaci körülmények között, mert a vevők ízlésvilágát – és ezen keresztül a vállalatok piaci helyzetét – hatékonyan és sikeresen formálták át a minőségre, a külső megjelenésre, a funkciókra és az egyre több és több szolgálta-

tásra koncentráló stratégiák. Emellett sok iparágban a hagyományos gyártási tevékenységek standardizált technológiák alkotó folyamatokká váltak.

A változások a szakirodalomban is éreztették hatásukat. A menedzsment-tudományok területén megjelenő új hullámot C. K. Prahalad és G. Hammel nyitotta meg 1990-ben. A Harvard Business Review hasábjain

”

A 80-as évek végére nyilvánvalóvá vált, hogy a kiemelkedő gyártási képességek már nem bizonyulnak elegendőnek a megváltozott piaci körülmények között.

”

megjelent cikkükben új fogalmat alkottak – ez volt a core competence – amire magyarul talán leginkább kulcsképeség kifejezés illik. Az azóta már klasszikussá lett tanulmányban kifejtették, hogy a kulcsképeségek a szervezet kollektív tanulási folyamatával jönnek létre, kulcsképeség a különböző gyártási, termelési ismeretek koordinációját lehetővé tévő tudás, különböző technológiai folyamatok és áramlatok integrációjára való képesség.

Prahalad és Hammel gondolatai a kilencvenes évek folyamán szerzők sokaságát ihlették meg. A kibontakozó vitát a koncepció kidolgozatlansága katalizálta, ugyanis az alaptanulmány homályban hagyta azt, hogy egészen pontosan mik azok a kulcsképeségek és hogyan kell megkeresni őket.

Irvin és Michaels [id. Tampoe, 1994] szerint az üzleti szervezetek kulcstudása (core skills) biztosítja a hosszú távon árbevételt és profitot biztosító termékek és szolgáltatások előállításának bázisát. Tudás-potenciál, több, mint egyszerűen csak a szervezetet alkotó egyének képességeinek összege.

Collis és Montgomery [1995] szerint a kulcsképeségek a vállalati sikerek fontos – de nem kizárólagos – forrásai. A menedzsmentnek a kulcsképeségeken túl a további, fenntartható versenyelőnyt biztosító erőforrásokat is fel kell kutatnia. Ezek az erőforrások fizikai formát ölthetnek (pl. telefonkábelek), de lehetnek megfoghatatlanok is (pl. márkanév vagy technológiai know-how). A kulcsképeség a vállalat értékes és egyedi erőforrásainak egyike.

Porter [1996] szerint a kulcsképeségek azon a stratégián alapszanak, amely segítségével egyedi és összességében lemásolhatatlan tevékenységi háló hozható létre. Az így kialakult tudatos megkülönböztetésre törekvő pozíció védett az utánpótlás elől, hiszen a versenytársak hiába próbálják lemásolni az egyes tevékenységeket vagy programokat, egyedi értéket és versenyelőnyt a tevékenységi háló összességében biztosít, így az „imitátor” erőfeszítései nem lesznek sikeresek.

A kulcsképeségek Porter-féle stratégiai implementációja mellett J. B. Quinn [1994 ill. 1999] Prahalad és Hammel eredeti koncepciójához jobban illeszkedve fejti ki a kulcsképeségek koncepcióját. Kulcsképeség nem egy vagy több termék, esetleg olyan tevékenység amit „relatíván jól csinálunk”. A kulcsképeségek olyan képességek vagy tevékenységek, amit a vállalat a „világon a legjobban tud vagy csinál”, amelyek egyedi, magas értéket biztosítanak az ügyfelek számára. Fő jellemzői:

A menedzsmenttudományok területén megjelenő új hullámot C. K. Prahalad és G. Hammel nyitotta meg 1990-ben.

Új fogalmat alkottak – ez volt a core competence – amire magyarul talán leginkább kulcsképeség kifejezés illik.

- *Tudás és ismeretek alkotják, nem termékek vagy folyamatok*

A kulcsképeségek olyan ismeretek, amelyeket leginkább „keresztfunkcionális” tudásnak nevezhetünk. Az ilyen tudásanyag nem jelenik meg tisztán a hagyományos vállalati funkciók egyikében sem, hanem ezek interakciói során fejlődik ki, így egy-egy terület nem tudja kiszámítani. Például ilyen a kutatás-fejlesztés, termék- vagy szolgáltatástervezés (design), folyamat-tervezés, a technológia fejlesztése, a logisztika.

- *A hosszú távú vállalati sikert alapozzák meg, azaz evolúciós és adaptációs képességek*

A vállalati folyamatokba beágyazódott kulcsképeségek teszik lehetővé a versenyképes termékek újabb és újabb generációinak létrehozását. A kulcsképeségek kiaknázásával potenciális belépési lehetőség jön létre különböző piacokra, ezáltal egy vertikálisan kevésbé integrált vállalat egymástól viszonylag távol eső piacokon is megjelenhet különféle termékekkel és szolgáltatásokkal.

- *Egyedülálló szerepük van az értékteremtésben*

A kulcsképeségek az üzleti tevékenységet alkotó értékláncban a vállalatot a versenytársai fölé emelő értékeket képesek létrehozni. Egyedi minőséggel megtöltött speciális stratégiák, termékek és szolgáltatások alapozhatók rájuk.

- *Stratégiai korlátot jelentenek*

A vállalat kiválósága és az ezt biztosító kulcsképeségek folyamatos fejlesztése belépési korlátot jelent a versenytársak számára a kiválasztott területen. A kulcsképeségek nem másolhatóak, gondos fejlesztésük egyre nehezebbé teszi mások számára a vállalat elsőségét meghaladni.

- *Kevés számúak*

A legtöbb vállalat esetében maximum 5-6 kulcsképeség figyelhető meg. Kevés vállalat képes két-három területnél több esetben világelsőséget elérni és azt megtartani. A jól megválasztott kulcsterületekre történő koncentrációval vállalati erőforrások nem forgácsozódnak szét.

- *Lényeges a kulcstermékek fejlesztésében, de meghatározó a végtermékekben is.*

Ha a vállalatot úgy fogjuk fel, mint egy nagy fát, akkor a virágai, a levelei és a gyümölcsei a végtermékek,

a törzse és a nagyobb ágak a kulcstermékek, míg a táplálékot és élelmet szolgáltató és stabilitást jelentő gyökerek a kulcsképeségek.

Összességében tehát mi a kulcsképeség? Formalizált definícióval élve [Tampoe, 1994] a szervezet kulcsképesége egy technikai vagy irányítási alrendszer, amely különböző technológiákat, folyamatokat, erőforrásokat, és tudást integrál, fenntartható, egyedi versenyelőnyt biztosító termékek és szolgáltatások létrehozásához.

A kulcsképeségek áttekintését követően megfogalmazható Quinn-t idézve a „kulcsképeségekre koncentráció, outsourcing mellett” stratégia:

- a vállalat saját erőforrásait a kiválóságot, a vevők számára egyedülálló értéket termelő kulcsképeségek fejlesztésére kell mozgósítani, míg
- a kevésbé fontos tevékenységeket érdemes kihelyezni, beleértve több tradicionálisan integrált tevékenységet is, hiszen ezek sem nem egyediek, sem stratégiai szükségletet nem jelentenek, a kiválóság nem ezeken a területeken mutatkozik meg.

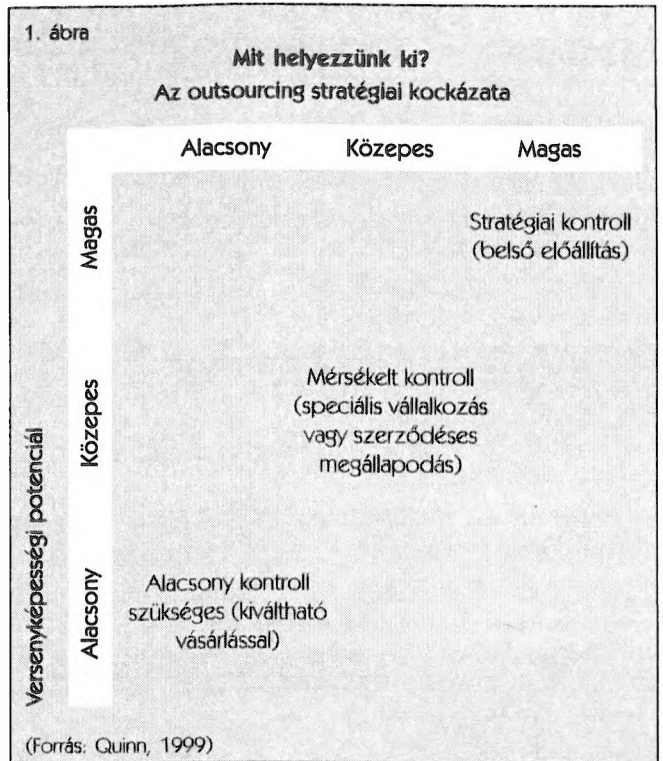
### Az outsourcing kockázatai és hozamai

Amennyiben az outsourcing a vállalati stratégiával összeegyeztethető, a vezetésnek célszerű felmérnie azokat a lehetséges – nem kulcsképeséget magukban hordozó – tevékenységeket, amelyek kihelyezhetők külső szolgáltatóhoz. A reális döntést megnehezíti, hogy nem áll a vállalkozások rendelkezésére a tranzakciós költségeket mérő egzakt módszer. Ellenséges szállítói magatartás, rugalmatlanság, hosszú válaszolási idők, az igények késedelmes kielégítése mind-mind a tranzakciós költségek megugrásával járnak. Ezek a ráfordítások gyakran magasabbnak bizonyulnak az outsourcing révén nyert költségelőnyöknél.

Persze a belső végrehajtás is tranzakciós költségeket hordoz, de ezek a költségek többnyire láthatatlanok. Gondoljunk például a késedelmes innovációkra,

a tevékenység végrehajtásához szükséges erőforrás lekötésre, az irányításba fektetett vezetői munkára és időre! A belső tranzakciós költségek egyes esetekben igen magasak. Azonosításuk nehézségekbe ütközik, értékelésük jellemzően elfogult eredményekhez vezet.

Az 1. ábra mátrix-szerkezetben mutatja az egyes tevékenységek besorolási lehetőségeit. Ha a stratégiai sebezhetőség és a versenyképességi potenciál magas, legjobb ha a tevékenységet



a vállalkozás saját maga hajtja végre. A másik végpontot a hivatali helységek takarítását biztosító megállapodás képviseli. A két szélsőség között számtalan további átmenetet találunk a sebezhetőség foka, valamint a versenyképesség szempontjából. Itt nem csak a „make or buy” döntés a probléma, hanem legalább annyira kritikus kérdés, hogy hogyan lehet megteremteni a szükséges egyensúlyt a szállító függetlensége és kontrollja között.

Ha a szállítók piaca teljes egészében megbízható és hatékony lenne, a racionális vállalat elvileg minden tevékenységét kihelyezhetné, kivéve azokat, amelyek a kulcsképeségekre épülnek és egyedi versenyelőnyt biztosítanak. Sajnos a legtöbb piac többé-kevésbé tökéletlen, ami mind az eladó, mind a vevő számára ár, minőség, szállítási idő és más lényeges tényezőkben

megjelenő kockázatot jelent. (Az outsourcing kockázatairól és hozamairól összefoglalóan lásd a 2. ábrát!)

Az outsourcing döntések meghozatalakor a legmarkánsabb félelem a szállító feletti kontroll elvesztése. Azokon a piacokon, ahol viszonylag kevés alternatív szolgáltató működik, nagyobb a piaci tökéletlenségek esélye, mert nincs lehetőség reális értékelésre a szolgáltató kiválasztásakor. Ezekben az esetekben az outsourcing nem javasolható.

”

A szervezet kulcsképesége egy technikai vagy irányítási alrendszer, amely különböző technológiákat, folyamatokat, erőforrásokat, és tudást integrál, fenntartható, egyedi versenyelőnyt biztosító termékek és szolgáltatások létrehozásához.

”

## Az outsourcing hozamai és kockázatai

Hozamok +	Kockázatok -
Csökkenhető a hosszú távú tökelekötés	Elveszik a kritikus tudás, vagy rossz készségeket fejleszt ki a vállalat
Nagyobb rugalmasságot biztosít különösen az új technológiák, a divatickek és a komplex rendszerek területén	Elveszik, a vállalati folyamatokba ágyazott, több területet érintő kereszt-funkcionális tudás
Specializált tudáshoz, magasabb minőséghez jut a vásárló vállalat, amelyet saját maga nehezen tudna előállítani	Elveszik a szállító feletti ellenőrzés, ragadozó magatartás a szállító részéről
Szétteríti a kockázatot, nem kell egyedül viselni az elhibázott K+F projektek és rossz befektetések összes kárát	Költséges visszafordítani, egyes esetekben visszafordíthatatlan
A vásárlót nem korlátozza a saját innovatív kapacitása az új ötletek megvalósításában	A szervezet nem lesz képes adaptációra és tanulásra
Átcsoportosítja az erőforrásokat a nagyobb hozzáadott értéket előállító területekre	Csökken a szervezet robusztussága, korlátozottá válnak tartalékok
Kompaktabb, kevésbé hierarchikus szervezetet hoz létre	Elveszik a hosszú távú rugalmasság
Lehetővé teszi a stratégiai tevékenységekre történő fókuszálást	Csökken a szervezet koordinációs képessége
Csökkenti költségeket, az eddigi fix költségek változó költségekké alakulnak át	

(Forrás: Hendry 1995, Quinn-Hilmer 1994, Martinsons 1993, Alexander-Young 1996)

Súrlódások forrása, ha a szállító vállalatai kultúrája, prioritásai nem egyeznek a vevőével. Az ebből adódó konfliktusok elkerülése érdekében mindkét részről szoros személyes és politikai kapcsolat kiépítésre kell törekedni mind az irányítás, mind a végrehajtás szintjén.

Komoly probléma, ha a vevőnek az eladóval szemben kisebb a relatív piaci ereje. A kihelyező kiszolgáltatottá válhat, főleg akkor, ha a tevékenység feletti ellenőrzést teljes egészében átadta a szolgáltatónak, és így függésbe került. Az ilyen szituáció a szállító ragadozó magatartásában üt vissza: az árak emelkednek, a szolgáltatás minősége romlik.

Gyakran félnek attól is az outsourcingot fontolóralapjával szolgáló tevékenységet helyezik ki és veszítik el az ezzel kapcsolatos kritikus tudást. Valójában azonban nagyon nehéz, vagy lehetetlen előre megmondani, hogy melyek lesznek a jövőben látványos fejlődést produkáló területek. A szervezeti megújulás forrásai nem mindig a jelenleg domináns tevékenységekhez kapcsolódnak. Azokon a területeken, ahol viharosan fejlődik a technológia és robbanásszerű evolúció zajlik,

az outsourcing biztosítja, hogy a vállalat kockázatos beruházások nélkül hozzájusson a külső szolgáltatók befektetéseiből, innováció-jához és specializált professzionális képességeihez.

Az outsourcing elvileg csökkentheti a kockázatot a vállalati teljesítmény szempontjából kritikus tevékenységek esetén is. Ha feltételezhető, hogy egy vagy több külső szolgáltató lényegesen jobb teljesítményt képes nyújtani, az outsourcing mérsékli a rossz teljesítmény kockázatát. Természetesen ehhez megfelelő szerződésre és partneri kapcsolatra van szükség, amelyben világosak az elvárások, és az igénybe vevő védett a ragadozó viselkedéssel szemben.

Az outsourcing valós veszélyeit a szervezetelmélet tudománya tárja fel a leginkább. A tevékenység kihelyezése gyakran létszámleépítéssel társul, rövid távú költségmegtakarítást jelentve a vállalat számára. Csakhogy a vertikális szervezet szétverésével elszakadnak a szervezet tagjai és a vállalat között fennálló informális kapcsolatok. Maguknak a kulcsképessegeknek a hangsúlyozása is azt eredményezi, hogy a nem kulcssterületeken dolgozó alkalmazottak számkivetettnek érzik magukat, akiket kizártak a belső körből, akikre nincs szükség. A motiváció romlik, az emberek bezárkózottá válnak, a bizalom megrendül a vezetésben. Az outsourcing a vállalati kultúra és kommunikáció hanyatlásához vezethet, végső soron a kulcsképessegek és kereszt-funkcionális tudás elvesztését eredményezi. Az outsourcing során a vállalat „kiürülhet”, és a múltban jól lekezelt kisebb perturbációknak most akár súlyos következményei lehetnek.

Több példa található arra, hogy a belső szolgáltatót közvetlenül versenyeztetve a külső szállítóval, komoly hatékonyság- és minőségjavulás figyelhető meg, tehát végső soron nem kell a tevékenységet kihelyezni. Egyes felfogások szerint az outsourcing során valójában nem történik más, mint értékek átcsoportosítása egyik érdekcsoporttól a másikhoz, és ennek hosszú távon a szervezet

”

Gyakran félnek attól is az outsourcingot fontolóralapjával szolgáló tevékenységet helyezik ki és veszítik el az ezzel kapcsolatos kritikus tudást.

”

szempontjából lényegesen több a káros hatása mint haszna. Ennek ellenére az outsourcing „fenyegetés” jól használható a belső szolgáltató hatékonyságának kikényszerítésére.

### Az outsourcing menedzselése

Az outsourcing tevékenység menedzselése két szorosan egymásra épülő feladatot jelent:

- Megfelelő szerződés előkészítése a vevő és a szállító között;
- A létrejött szerződés bázisán a tevékenység kölcsönösen előnyös hosszú távú működtetése, a lehetőségek maximális kihasználásával.

Marc Liebman outsourcing szakértő szerint [Managing Vendors: Tips for Success, 2000] az outsourcing szerződéseknek három szintje van:

1. szint: alapvetően általános szolgáltatásokra kötött szerződések, pl. amikor elektromos szolgáltatást vásárolunk, vagy takarításra kötünk szerződést.
2. szint: folyamatfejlesztő-, vagy nyereségmegosztó megállapodások, amelyben az ügyfél és a szállító megosztja egymás között a nagyobb hatékonyságból vagy kisebb költségekből származó hasznot.
3. szint: hozzáadott érték-megállapodások, amelyben a szolgáltatót nyújtó elkötelezi magát kliense üzleti céljai mellett, pénzt és embereket fektet be a közös cél elérése érdekében, és az elért eredmény százalékában történik a kompenzáció. Liebman ezt a formát az outsourcing „egyetemi szintjének” nevezi.

A sikertelen outsourcing sokszor a rossz szerződésnek köszönhető. Nem elegendő, hogy a vállalat felső vezetése és a cég ügyvédei gondozzák a szerződés folyamatát. Mindig szükség van olyan szakértőre aki alaposan tisztában van és megérti a vállalat igényeit. Emellett kell valaki, aki a belső igényeket átfordítja a szállító nyelvére, és végül szükség van egy olyan szerződésekre specializált szakértőre, aki képes detektálni és kezelni a szerződés rejtett költségeit és cikkelyeit. Ha a vállalatnak nem áll rendelkezésre a szükséges tudás, külső szakember is felkérhető a szerződés előkészítésére.

A 2., de még inkább a 3. szint esetén a jó szerződés önmagában már nem elegendő. Az ilyen megállapodások lényegesen különböznek az egyszerű beszerzési döntésektől, így súlyos hiba beszerzési részlegre bízni a szerződés felügyeletét. A szerződésben rögzített lehetőségek teljes körű kiaknázáshoz, a felmerülő problémák kezeléshez, a teljesítményi és minőségi kritériu-

”  
A tevékenység kihelyezése gyakran létszámleépítéssel társul, rövid távú költségmegtakarítást jelentve a vállalat számára.

Csak hogy a vertikális szervezet szétverésével elszakadnak a szervezet tagjai és a vállalat között fennálló informális kapcsolatok.

◆  
Az outsourcing „fenyegetés” jól használható a belső szolgáltató hatékonyságának kikényszerítésére.

mok nyomom követéséhez szerződés- vagy kapcsolatmenedzser csoportot célszerű felállítani.

Az outsourcing tartós és sikeres működtetéséhez alkalmas vezetőkre van szükség. Egy, az Egyesült Államokban elvégzett, a közelmúltban publikált felmérés szerint a meginterjúvált felsővezetők akár 10%-kal magasabb prémiumot is hajlandóak lennének fizetni olyan vezetői képességekért, amelyek zökkenőmentes outsourcingot garantálnak. A felmérésből kitűnik, hogy a sikeres outsourcing menedzsernek mind individuális, mind szervezeti vezetői képességekkel egyaránt rendelkeznie kell. Az igényelt individuális ve-

- zetői képességek az alábbiak: [Useem–Harder, 2000]
- Stratégiai gondolkodás, amely lehetővé teszi azt, hogy elkülönítse egymástól a fontos és a periférius tevékenységeket, megértse, hogy az outsourcing hogyan járul hozzá a vállalat versenyképességének növeléséhez;
  - „Üzletet terem”, a szolgáltatótól megszerzi a megfelelő teljesítményt, miközben az igénybevevőt rászorítja, hogy ezt használja is ki;
  - Képes a partnerség irányítására és kormányzására. Fel tudja oldani a feszültségeket és a stresszt a két fél között, rászorítja a feleket, hogy törődjenek egymás érdekeivel;
  - Képes a változást menedzselni, el tudja fogadtatni, az outsourcingot azokkal akiket érint, feloldja a görcsöket, eloszlatja a félelmeket, tényleges, pozitív beállítottságú résztvevőként kapcsolja be őket a folyamatba.

A szervezeti vezetésre való képesség szintén négy aspektussal jellemezhető (lásd a 3. ábrát!). Ezek közül kiemelhető a végrehajtási szint támogatása – nincs sikeres outsourcing megfelelő vezetői háttértámogatás nélkül – illetve az outsourcing tevékenység mérésre alkalmas teljesítmény-indikátorok meghatározása. Ez utóbbit a felmérésben részt vevő menedzserek egyike úgy írta le: „Ha tudod mérni, képes vagy irányítani. Ha tudod irányítani jobban fog menni.”

Az outsourcing sikeres irányításához szükséges vezetői képességek lényegesen eltérnek a hagyományosnak tekinthető lineáris, lefelé irányuló, részben vagy teljesen a vezetői hatalomra épülő irányítási technikáktól. Az outsourcing során olyan csoportokat, egyéneket kell irányítani és befolyásolni, amelyek felett a vezetőnek nincs formális hatalma. Ezt az irányítási stílust laterális (oldalirányú) vezetésnek nevezzük.

### 3. ábra

#### Az outsourcingot támogató vezetői képességek

##### Individuális vezetői képességek

Stratégiai gondolkodás  
„Üzlet teremtés”  
A partnerség irányítása  
Változás menedzselése

##### Szervezeti vezetői képességek

A felelősség delegálása  
A folyamat áramvonalasítása  
A végrehajtási szint támogatása  
Felelősség a teljesítményért

(Forrás: Useem-Harder, 2000)

## Outsourcing a nemzetközi vállalati gyakorlatban

### ● IT outsourcing

Az outsourcing mindenekelőtt az információs technológia (IT) területén tört előre a kilencvenes években. 1989-ben az Eastman Kodak volt az egyik első nagyvállalat, amely az IT tevékenységeinek nagy részét három outsourcing partnerhez helyezte ki. Példáját sokan követték a nagyok közül, a teljesség igénye nélkül többek között a Continental Bank, a General Dynamics, a Continental Airlines, vagy a British Petrol.

Iparági megfigyelők szerint két fő okra vezethető vissza az információs technológiával kapcsolatos tevékenységek kihelyezése. Egyrészt a vállalatok diverzifikációs stratégiájának háttérbe szorulásával az IT-t a legtöbb cég nem tekintette kulcsterületnek, másrészt az információs technológia robbanásszerűen növekvő költségterheit sokan elviselhetetlennek érezve döntöttek az outsourcing mellett, azaz költségminimalizálási eszközként kezelték.

A teljes IT outsourcing helyett a gyakorlatban a szelektív kihelyezési döntések váltak preferálttá, amikor csak bizonyos rendszereket, tevékenységeket, vagy szolgáltatásokat helyeznek ki az érintett vállalatok. (Pl.: PC-támogatást, hardverfejlesztést, szoftverfejlesztést, hálózati támogatást.) Ugyanígy – az információs iparág sajátosságaiból következően – a szerződések általában közép- és rövid távúak, meggátolva az igénybevevő csapdába esésének lehetőségét. Ennek a magatartásnak több oka van:

1. Az információs technológia nem homogén, több különböző tevékenységet tartalmaz. Egyes tevékenységek kritikusak az üzleti tevékenység és a vezetés tekintetében, más tevékenységek ugyan kevésbé tűnnek kritikusnak, de közelebbi vizsgálatuk során kiderülhet,

hogy értékük keresztfunkcionális integráltságukban rejlik.

2. Az IT képességek szédítő ütemben fejlődnek, így az IT igények előrejelzése meglehetősen bonyolult már néhány éves időtávlatban is. A ma kedvezőnek látszó költségcsökkentés a technológia fejlődése következtében néhány éven belül az átlagos piaci árakat meghaladó szolgáltatási díjak fizetéséhez vezethet.
3. Az IT tevékenységek hatékonysága nem rendelhető vállalati mérethez, vagy tevékenységi volumenhez, tehát a méretgazdaságosság fogalma nem értelmezhető.
4. Komoly átállási költségekkel jár. Egy esteleges teljes outsourcing esetén, a rendszerek és tevékenységek átstrukturálása időigényes és drága.

A nehézségek ellenére az információs technológia területén az outsourcing szédítő ütemben fejlődik. Míg a nyolcvanas évek végén az IT outsourcing 4 milliárdos üzlet volt, a kilencvenes évek közepére 40 milliárd dolláros forgalmat lebonyolító iparággá vált.

### ● Outsourcing az autóiparban

A két évtizeddel korábban bevezetett JIT rendszerek továbbfejlesztéseként a kilencvenes évek elején jelentek meg az integrált kínálattal jellemzett gyártási rendszerek, amelyek elsősorban a beszállítói kör racionalizálásában jártak élen. A korai JIT-re jellemző széles körű szállítói bázis elkezdett szűkülni, az autógyártó beszállítói „körökbe” kezdte szervezni az alkatrészgyártókat. Az első körbe tartozó beszállítók álltak a legközelebb a gyártóhoz, ők komplett részegységek összeszerelésével kiemelt partnerekké váltak, míg a korábbi kisebb szállítók az „első körben” helyet foglaló beszállítók beszállítói lettek. Ezzel párhuzamosan az autógyártó az első kör vállalatait egyre nagyobb függőségbe vonta.

Az autógyártó és a beszállítók integrációja napjainkban még ennél is továbblép. A Volkswagen 1996-ban megnyitott kísérleti üzeme jelképezi integrált kínálat továbbfejlesztését, ahol az első körű beszállítók már nem egyszerűen moduláris kínálattal jelennek meg a szerelőszalagok elején, hanem lényegében ők szerelik össze a járműveket. A Volkswagen az 1350 alkalmazottból mindössze 200 főt foglalkoztat saját maga, de ezek tevékenysége sem a gyártáshoz kötődik. Az így kialakított gyártási rendszerben az előállítási költségeket 20%-kal az előállítási időt 10%-kal sikerült mérsékelni. A megtakarítás jó részét annak köszönhető, hogy a néhány gondosan kiválasztott beszállító által összeszerelt buszok és teherautók részegységeit

”

A nehézségek ellenére az információs technológia területén az outsourcing szédítő ütemben fejlődik. Míg a nyolcvanas évek végén az IT outsourcing 4 milliárdos üzlet volt, a kilencvenes évek közepére 40 milliárd dolláros forgalmat lebonyolító iparággá vált.

”

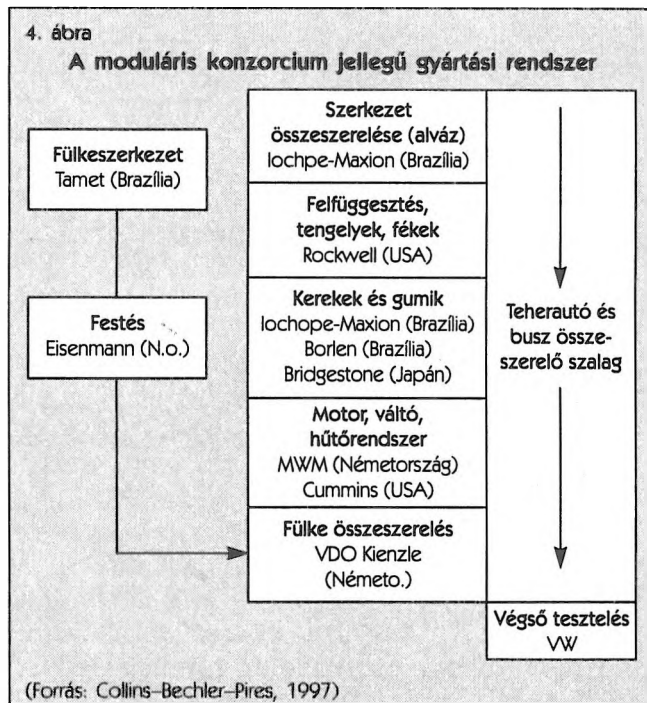
maguk a gyártók ismerik a legjobban. Emellett a Volkswagen és a szállítók közös irányításával működtetett logisztikai rendszer minden eddiginél nagyobb költségcsökkentést eredményezett.

A szakirodalom moduláris konzorciumnak nevezte el az így létrejött gyártási rendszert (lásd a 4. ábrát!).

A moduláris társulás során a kiemelt partnerek nemcsak gyártási képességeiket vitték be a közös vállalkozásba, hanem az üzem felépítését is közösen finanszírozták az autógyártóval. Közös fejlesztési projekteket indítanak, és közösen menedzselik a második és harmadik körű beszállítókat. A „hagyományos” tevékenységeket tekintve a logisztikán túl az autógyártó csak a tervezést, a minőségellenőrzést, a marketinget és az értékesítés utáni szolgáltatásokat tartja a kezében, minden mást kihelyez a kiemelt beszállítók fennhatósága alá. Ez a korábban nem tapasztalt erős függőség mindkét részről maximális bizalmat, jól körülhatárolt közös célokat kíván meg, egyben jól mutatja az outsourcing lehetőségeit. [Collins-Bechler -Pires, 1997]

#### Irodalomjegyzék:

Michael Useem – Joseph Harder: Leading Laterally in Company Outsourcing, Sloan Management Review, Winter 2000, pp. 25–36.



”  
Az autógyártó csak a tervezést, a minőségellenőrzést, a marketinget és az értékesítés utáni szolgáltatásokat tartja a kezében, minden mást kihelyez a kiemelt beszállítók fennhatósága alá.  
”

Managing Vendors: Tips for Success, Harvard Management Update, 2000 (Reprint No.: U0003C, szerző nélkül.)

James Brian Quinn: Strategic Outsourcing: Leveraging Knowledge Capabilities, Sloan Management Review, Summer 1999, pp. 9–20.

Robert Collins – Kimberley Bechler – Silvio Pires: Outsourcing in the Automotive Industry: From JIT to Modular Con-

sortia, European Management Journal Vol 15, No. 5. October, 1997, pp. 498–507.

Michael E. Porter (1996): What is Strategy? Harvard Business Review, November–December 1996, pp. 61–78.

Lee J. Krajewski – Larry P. Ritzman: Operations Management, Strategy and Analysis, Addison – Wesley Publishing Company, 1996

Mary C. Lacity – Leslie P. Willcocks – David F. Feeny: The Value of Selective IT Sourcing, Sloan Management Review, Spring 1996, pp. 13–25.

Marcus Alexander – David Young: Strategic outsourcing, Long Range Planning, Vol. 29, No. 1, pp. 116–119, 1996

Marcus Alexander – David Young: Outsourcing: Where’s the Value?, Long Range Planning Vol. 29, No. 5. pp. 728–730, 1996

John Hendry: Culture Community and Networks: The Hidden Cost of Outsourcing, European Management Journal Vol 13, No. 2, June 1995, pp. 193–200.

Mary C. Lacity – Leslie P. Willcocks – David F. Feeny: IT Outsourcing: Maximize Flexibility and Control, Harvard Business Review, May–June, 1995, pp. 84–102

David J. Collis – Cynthia A. Montgomery: Competing on resources: Strategy in the 1990s, Harvard Business Review, July–August 1995, pp. 119–128

James Brian Quinn – Fredrick G. Hilmer: Strategic Outsourcing, Sloan Management Review, Summer 1994, pp. 43–55

Mahen Tampoe: Exploiting the Core Competences of Your Organization, Long Range Planning Vol. 27, No. 4, 1994, pp. 66–77.

Maris G. Martinsons: Outsourcing Information Systems: A Strategic Partnership with Risks, Long Range Planning, Vol 26, No. 3, 1993, pp. 18–25.

C. K. Prahalad – Gary Hamel: The Core Competence of the Corporation, Harvard Business Review, May–June 1990, pp. 79–91.

A szerző  
a Kodolányi János Főiskola adjunktusa