

NÉHÁNY GONDOLAT AZ OUTSOURCINGRÓL

Dénes Kálmán százados, okleveles építőmérnök, adjunktus

Lacsny Gergely építőmérnök

Valamennyi vállalkozás célja és feladata, hogy eladásai számát növelje, és eredményességét fokozza. Ezt a célt egyre nehezebb megvalósítani, hiszen a piaci verseny folyamatosan élesedik. Azok, akik ezt felismerik, intézkedéseket tesznek, stratégiájukat módosítják, megpróbálnak valamit másképp tenni, mint a többiek. Ebben nyújthat segítséget az outsourcing.

Az outsourcing nem egy új feladatszerkezési módszer. Korábban is elfogadott gyakorlat volt külsős vállalkozókra bízni különböző feladatokat. Ilyen kihelyezhető feladatok voltak a múltban is a takarítás, különböző logisztikai jellegű feladatok, valamint az őrzés-védelem, amely a Magyar Honvédségnél is jelentkezett néhány éve. Mára már jelentős mértékben bővült az outsourcing körébe eső feladatok száma. Ide sorolható a bérszámfejtés, a különféle informatikai tevékenységek, programozási, kommunikációs feladatok, létesítményüzemeltetés, pénzügyi szolgáltatások, stb. Ugyanakkor ma a hagyományos külsős vállalkozó megbízásán túl mást, jóval többet jelent az outsourcing. „Tartalmában valóban új cégirányítási, feladatszerkezési formákat eredményez.” [1]

1. Az outsourcing meghatározása

Egyre többen ismerik fel, hogy az üzleti folyamatok kihelyezésével stratégiai előny szerezhető. Ezért érdemes közelebbről is megvizsgálnunk

az outsourcing fogalmát. Az outsourcing – tevékenység kihelyezés – fogalma a mai magyar gyakorlatban sokaknak sokfélét jelent. A mi elméleti megközelítésünk szerint a következő pontokban foglalhatjuk össze az outsourcing lényegét [2]:

- az alaptevékenységre való összpontosítás lehetősége;
- olyan vezetési eszköz, mely újfajta vezetési képességet kíván;
- a működési hatékonyság javításának módja;
- a versenyelőny fokozásának bizonyított módszere;
- olyan érték-optimalizálás, mely által az ügyfelek világszínvonalú termékeket és szolgáltatásokat kapnak;
- az üzletfejlesztés egy lehetséges és szükségszerű iránya.

Az outsourcing ugyanakkor:

- nem jelenti a vezetési felelősség megszűnését a hatékonysági kérdésekben;
- nem a létszámcsökkentés egyszerű módja;
- nem rövid távú megoldás a költségcsökkentésre.

1.1 Előnyök és hátrányok

Minden gazdasági változtatás előtt meg kell vizsgálni, hogy milyen előnyöket, és milyen hátrányokat, kockázatokat hordoz az adott intézkedés. A kihelyezendő feladatok közé azok a tevékenységek tartoznak, amelyek nem a cég alaptevékenységébe tartoznak. A cégvezetés részéről stratégiai döntés (minimum egy ötéves periódust befolyásol), hogy egy-egy tevékenységet kihelyezendő vagy megtartandó feladatnak minősít. „A feladatok kihelyezése gondos szervezőmunkát, befektetést igényel, hisz adott esetben a szolgáltatói viszony megszüntetése is nagy költségű, nehéz

feladat.” [1] Tehát csakis hosszú távú együttműködés lehet egy outsourcingon alapuló kapcsolat célja.

A cél az, hogy az „ügyfél”, (aki a szolgáltatást igénybe veszi), legyen akár belső, akár külső ügyfele a vállalatnak, ugyanolyan jó szolgáltatást kapjon az outsourcortól, mintha a vállalat látná el a feladatot, csak alacsonyabb költséggel. Sok esetben az outsourcing melletti döntés fő szempontja a szolgáltatás minősége. Az outsourcer magasabb minőségi szinten képes az adott szolgáltatást nyújtani, alacsonyabb, vagy megegyező áron.

Sok esetben a kisebb szervezetek számára rendkívül előnyös lehet az outsourcing, hiszen ha nem rendelkeznek országos hálózattal, de tevékenységük az egész országot lefedi, akkor a kiszállások, és rendszerfenntartási munkák költségcsökkentési igénye egyértelműen ebbe az irányba mutat.

1.2 Miért előnyös megoldás az outsourcing?

Az outsourcing előnyös lehet [2] stratégiai okokból:

- a vállalat az alaptevékenységére koncentrálhat;
- szakosodott cég nyújtja a szolgáltatást, a szakértelem növekszik;
- a magasabb know-how a minőség javulását eredményezi;
- a szükséges létszám csökkenése következhet be;
- kockázatmegosztás jön létre az outsourcer és a megbízott között.

Taktikai okok is eredményezhetik az outsourcing előnyös voltát:

- működési költségek csökkentése és ellenőrzése;
- tőkealapok felszabadítása;
- készpénz-szerzés;
- belső erőforrások nem állnak rendelkezésre;
- a terület nehezen kezelhető vagy nehezen irányítható.

1.3 Az outsourcing megtérülése

Érdemes számításokat végezni, hogy a saját erőforrások fejlesztése és fenntartása mekkora költségeket implicál. A pályázóktól bekért anyagok alapján születik döntés az outsourcing mellett vagy ellen.

„Az átszervezést célzó intézkedéseknek mindig az olyan költségmegtakarítást kell megcélozniuk, amin keresztül a szolgáltatások minősége nem romlik, sőt sok esetben még javul is.” [3]

És végül, de nem utolsósorban... Hol találjuk az optimális megoldást? A gyakorlatban költség- és ügyfél-optimalizált megoldást csakis a külső és belső szolgáltatások kombinációjával tudunk elérni, „ahol a koordináció és a felügyelet felelősségének mindig a megbízónál kell maradnia”. [3] A szolgáltatások kiszervezése során tehát figyelni kell arra, hogy „a külső és belső munkatársak aránya gazdaságilag optimalizált legyen”. [3] Így a vállalat megőrzi felelősségét, rugalmasságát és önállóságát, saját ellenőrzése alatt maradnak a költségekhez és a biztonsághoz kapcsolódó legérzékenyebb munkafolyamatok, és a vállalat nem válik függővé a külső szolgáltatótól. [3]

2. Az outsourcing folyamata

A cégvezetésen belül a stratégiai döntés megszületése előtt hosszas tervező, döntés-előkészítő munkát igényel egy-egy tevékenység feltérképezése, a szolgáltatásnyújtási opciók analízise.

Sajnos a hazai gyakorlatban megszokott jelenség, hogy még nagy gazdálkodó szervezetek esetében is ritkán találkozunk egy jól feltérképezett megfelelően strukturált, az ingatlanvagyonnal elszámolni képes üzemeltetési részleggel. Ezért ezen analízációs folyamatok sokszor több évig is eltarthatnak.

Amikor a szervezeten belül elkészül a teljes körű vagyonleltár, megtörténik a működési folyamatok szétválasztása, analizálása, megszülettek a szolgáltatási opciók szelektálási kritériumai, és a hozzájuk rendelt pénzügyi ütemezések tervezése, a gazdálkodó szervezet elkészíti a saját üzleti tervét, melyben előtérbe helyezi a kiszervezhető (outsourcolható) funkciókat, és mindegyikhez rendel egy-egy szolgáltatásnyújtási opciót.

A tervezési fázison belül a szervezet meghatározza a kiszervezendő tevékenységgel szemben támasztott elvárásait, a feladatokhoz tartozó szolgáltatási szinteket, illetve ezek alapján elkészül az ajánlati dokumentáció. Ez a munkafolyamat szintén hosszadalmas és gondosan felépített munkát vár el a szervezet részéről, hiszen ennél a lépésnél teremtnének meg a későbbi sikerek alapjai. Ezen tervezési folyamatok esetében célszerű külső szakállalkozó tanácsadókat bevonni, melyek szoros együttműködésben dolgoznak a menedzsmenttel, hogy elérjék céljukat, azaz egy olyan teljes körű ajánlati anyag elkészültét, mely nem csak a kiindulási alapot adja az ajánlattevőknek, hanem egzaktul, mindenki számára egyértelműen vázolja az ajánlattétel szempontjait.

Ebbe a szakaszba sorolandó a kockázatelemzések elvégzése, melyek döntően befolyásolhatják a stratégiai döntés meghozatalának lehetőségét.

A kész jól megalapozott ajánlati dokumentáció birtokában mód nyílik a potenciális beszállítók előminősítési eljárásának lefolytatására, beleértve a beszállítói kör szűkítését. Az ajánlatok kiértékelése során célszerű több ajánlattevővel továbbfolytatni a tárgyalásokat, többfordulós ajánlattételi eljárást folytatni, melyből a meghatározott kondíciók szerinti legjobb szállítóval lehet megkezdeni a szerződés-előkészítő megbeszéléseket. A beszállító adatait a saját hasonló tevékenységünk adataival szembevetve célszerű vizsgálni, szem előtt tartva, hogy egy ilyen

döntés megtérülése hosszútávon kalkulálható, az adott üzleti évben való megtérülés nem gyakori.

A véglegesen kiválasztott beszállítóval történő egyeztető tárgyalások lezárásaként lehetőség nyílik a szerződés (általában **Service Level Agreement**) aláírására, melyben szolgáltató felelősséget vállal a szolgáltatásban meglévő és új kockázatokért. Az egyeztetések fontos eleme a szolgáltatás átvezetésének tervezése, illetve annak lebonyolítása. Az átmenetből adódó kockázatok kihathatnak a vállalat fő tevékenységére is, ezért ezek minimalizálására gondot kell fordítani.

A szerződés aláírásával új fejezet veszi kezdetét a szerződő felek közt, megkezdődik az erőforrások (személyi és tárgyi) átadása, illetve szolgáltatói oldalról még egyszer egy teljes körű állapot-felmérési procedúra. Ez sokszor több hónapot is igénybevevő folyamat, melyben szolgáltatónak nagy segítségére lehet az átvett munkaerő hely és szakismerete. Persze adott esetben, szerencsére ez ritkán fordul elő / túlzott munkahelyi lojalitás/, akár a visszajára is fordulhat az átvett munkaerő helyismerete, ezért az átvételtől kezdve munkaadónak kiemelt figyelmet kell fordítania az új munkatársakra, és ha kell, bizony a morál fenntartása érdekében akár drasztikus lépésekre is lehet szükség. A jelenség általában a vezető beosztású munkavállalók esetén fordul elő, akik nehezen bírják átvenni az új stílust, a megváltozott vezetési elveket.

Ugyanakkor az outsourcer részéről is feladatok jelentkeznek, fel kell építeni a teljesítmény mérésére legalkalmasabb mechanizmusokat, illetve ha ezek már korábban kidolgozásra kerültek, akkor az időközbeni változások szerint aktualizálni, bevezetni azokat.

Ezek után ez a teljesítményértékelési rendszer mely alapja a Benchmarkingnak végigkíséri a teljes szolgáltatási periódust, s utat nyit a megbízó felé, hogy miközben a számára melléktevékenységként jelentkező feladatokat „jó kezekben” tudhatja a saját főtevékenységére (core-

business) koncentrálhasson, folyamatosan optimalizálja azt teljesítményének növelése érdekében.

Itt is igaz az, hogy nem lehet ölbe tett kézzel tétlenkedni, megelégedni, hogy a feladatot kiszerveztük, és minden megy ezután a maga útján, hanem időről időre döntéseket kell hozni az újraértékelésről, és ha kell /célszerű/ a szolgáltatónk tevékenységét meg kell mérni a piacon. Ez esetben, amennyiben az outsourcingolt tevékenység jól működik, persze előnyösebb helyzetben van a szervezet, hisz a kezdeti lépések kihagyhatók.

Mindezen eljárások megléte után elmondható, hogy eredményül egy jól strukturált, ellenőrzött, optimalizált szolgáltatásnyújtással és vállalati szervezettel találkozunk, amely folyamatosan képes a szolgáltatási opciók folyamatos újraértékelésére.

3. Összefoglalás, következtetések

Az outsourcingban rengeteg lehetőség rejlik. Egyre több területről derül ki, hogy nem tartozik az adott cég alaptevékenységébe, és bizonyos mérlegelés után megfelelő szolgáltatónak kihelyezhető. [1]

Az outsourcing fejlődése nem állt meg, sőt folyamatosan újabb és újabb igények és megoldások születnek.

Felhasznált irodalom

- [1] Hajdú Béla: Megvalósult és működő feladat-kihelyezés (Facility Management, 2001/2. szám)
- [2] Török István előadása
- [3] Dipl. Ing. Armin Frieske: Outsourcing mindenek felett? (Facility Management, 2002/1.)
- [4] Lacsny Gergely építőmérnök, szakdolgozat