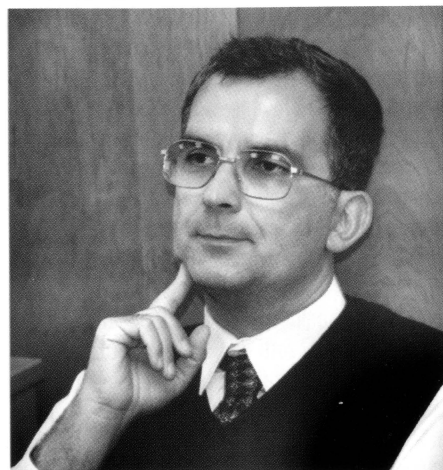


Veled és nélküled

Outsourcing az informatikában

II. rész

Cikkünk második részében tovább boncolgatjuk az informatikai outsourcingban részt vevő ügyfél és szolgáltató közötti viszonyt, és hasznos gyakorlati tanácsokat adunk arra vonatkozóan, hogyan válhat az outsourcing – nem csak az informatikai – mindkét fél számára jó „házassággá”.



A feszültségek kezelése

Az outsourcing-kapcsolatban mindig ott vibrál valamilyen *feszültség*. Az ügyfél elvárja, hogy a szolgáltató partnerként viselkedjen, és hajtsa végre a szükséges fejlesztési beruházásokat. A szolgáltató viszont azt kívánja, hogy az ügyfél garantálja befektetése megterülését. Az egyik árat akar emelni, a másik kevesebb díjat szeretne fizetni. Mindeközben folyamatosan és gyorsan változnak az együttműködési feltételek, az igények, a technológiák, és maguk a szolgáltatások is, amelyek minden különösebb szándékolt akció nélkül is módosítják a felek alkupozícióját, a kiszolgáltatottság irányát és mértékét.

A feszültség csökkentésére vannak módok és lehetőségek, amelyek közül az alábbiakban soroljuk fel a fontosabbakat.

a) *A kiszervezett folyamat elemeinek és mutatóinak gondos meghatározása*

Az ügyfélnek már az ajánlati felhívásban pontosan tisztázni kell, hogy a kiszervezni kívánt folyamat milyen *elemekből* áll, és azok tekintetében milyen *teljesítménymutatókat* vár el. Tudnia kell, hogy mi jelent számára értéket, és milyen teljesítményt érdemes megfizetnie. Gyakran előfordul, hogy minimális, az ügyfél számára jelentéktelen teljesítménykülönbségek (pl. alkalmazások rendelkezésre állása idővel mérve) között a költségek megugrása miatt nagy árkülönbség jelentkezik.

Az informatikai folyamatok jó része más (pl. készletgazdálkodási, könyvelési) folyamatokba

integrálódik, azaz ide-oda mozog az ügyfél és a szolgáltató között. Ilyen esetekben világosan rögzíteni kell, hogy hol végződik az előbbi, és hol kezdődik az utóbbi felelőssége, az egyes mutatókra ki milyen hatást gyakorol.

A kiszervezett szolgáltatás általában nem homogén. Az egyes részeit célszerű külön kezelni, már csak azért is, mert eltérő nagyságú és fajtájú költségeket okozhatnak.

Az outsourcing-megállapodásokat többnyire hosszabb időszakokra kötik. Az ügyfeleknél gyakran felmerül a rendszeres *teljesítményjavulás* igénye, mivel nekik is egyre jobb hatékonysági mutatókat kell produkálniuk folyamataik túlsó végén. Célszerű, ha a szolgáltatótól elvárt fejlődési ütemet a szerződés pontosan rögzíti, tehát az nem valamilyen meghatározatlan, homályos elvárásként jelentkezik.

b) *Megfelelő ár minden szolgáltatásért*

Az árkúra a kiszervezett folyamat elemeinek gondos számbavétele és az elvárások tisztázása után kerülhet sor. Az ár meghatározza, hogy az outsourcing révén előállított többletértéken (ha van ilyen egyáltalán) az ügyfél és a szolgáltató milyen arányban osztozkodnak. Szabad piacon az ár a *versenyhelyzet* és az *alkuerő* függvénye.

Manapság nem ritkaság, hogy nagy cégek a másik fél kiszolgáltatottságát kihasználva megkövetelik a szállítóiktól az elszámolásukba való szabad betekintést („open book policy”), és a beszerzési árat az elismert költségektől teszik függővé. Ha így történik a dolog, a szolgáltatónak

csak arra van esélye, hogy költségei fölött csekély, az ügyfél által „elfogadhatónak” tartott nyereséget realizáljon. Lehetséges, hogy ez működőképes megoldás egy contracting típusú kiszervezésnél, ahol az ügyfél nem adja át a folyamat feletti ellenőrzést a külső vállalkozónak, de egy valódi outsourcing-kapcsolatnál inkább káros. A szolgáltatónak meg kell adni az esélyt arra, hogy a folyamatok átszervezésével, a tömegszerűsítésből eredő gazdaságosság kihasználásával, szakértelme hasznosításával minél nagyobb pótlólagos értéket teremtsen, abból fair arányban részesedjen, és így képes legyen forrásokat teremteni saját fejlődéséhez.

Mivel a célok és a körülmények gyorsan változnak, az árakat nem érdemes hosszú távra rögzíteni. Egyértelművé kell tenni, hogy az ügyfél az árárt mit vár el, az esetleges extra szolgáltatásokra pedig ajánlatos külön megállapodást kötni.

c) *Rugalmasság, változtatási lehetőségek beépítése*

A globalizálódó gazdaságban általános jelenség a tömegcikké váló termékek és szolgáltatások árában a nyereség arányának csökkenése, amit mostanában jól megfigyelhetünk például a személyi számítógépek piacán. Az informatikai outsourcing területén is vannak olyan szolgáltatások, amelyek tömegcikknek tekinthetők, kevéssé differenciálhatók, a kínálati oldalon sokan versengenek, az átváltási költségek viszonylag alacsonyak, és vannak olyanok is, amelyek kifinomultabbak, egyediek, különleges, nehezen másolható tudást igényelnek.

Minél inkább haladunk az utóbbiak felé, annál erősebb a szolgáltató pozíciója az áralkuban. Ha ki akarja használni – márpedig általában így áll a helyzet –, akkor nyilván rendszeresen megkísérlí a árak emelését. Ilyen esetekben az ügyfél legfontosabb ütőkártyája az új megbízások adásának lehetősége: a szolgáltató csak akkor számíthat a munka kiterjesztésére, ha partnere érdekeire is tekintettel van.

Az informatikai outsourcingban az *árváltoztatósi* kísérletek – bármelyik fél kezdeményezéséből – gyakori jelenségnek számítanak. Az árakra, illetve az áralkura sokféle tényező hat, így például a technológia fejlődése, az igények változása, a költségek növekedése vagy csökkenése, a versenyhelyzet alakulása, a piacok beérése. Ezek a tényezők eltérő módon és mértékben érinthetik az egyes szolgáltatásfajtákat és -elemeket. Cél-szerű ezért kerülni a „csoomagolás” árképzést, amikor többféle szolgáltatáselem kerül egy csomagba és kap egy közös árat. Az árak sokkal rugalmasabban változtathatók, ha pontosan lehet tudni, hogy az egyes elemekhez milyen ár kapcsolódik. Hasonlóképpen kétes megoldás a szolgáltatásfajták közötti keresztfinanszírozás, amikor az egyik szolgáltatásfajtán elszenvedett veszteséget egy másikon elért nyereséggel igyekeznek ellensúlyozni: a kép homályossá válik, a kapcsolatokat nehéz átlátni és átgondolni.

Egyre több ügyfél alkalmazza azt a gyakorlatot, hogy a szerződésekbe az árak mellé ösztönzőket is beépít, amelyek jobb teljesítményre sarkallják a szolgáltatót.

d) Rövid távú szerződés kiterjesztési lehetőségekkel

Az eddigiekben már számos érvelést felhoztunk amellett, hogy egy informatikai outsourcing-kapcsolatot hosszú távra, több évre kell tervezni. A minél hosszabb időtáv mellett általában a szolgáltató kardoskodik, aki biztosítékot szeretne kapni kezdeti nagy befektetéseire megtérülésére.

A hosszú távú együttműködés nem jelenti azt, hogy a konkrét szerződéseknek is hosszú távra kell szólítaniuk. Az outsourcing-szakértő P. Bendor-Samuel például határozottan a *rövid időtávú szerződések* mellett érvel (14), amelyek nem betonozzák be a kapcsolatokat, miközben a körülmények gyorsan változnak.

e) A célok és az érdekek egyeztetése

A tartós, mindkét fél számára gyümölcsöző kapcsolat feltétele a *célok és az érdekek* tisztázása, egyeztetése. Az ügyfél céljai hierarchiába rendezhetők, melynek legtehetője az *üzleti célok* állnak: növelni akarja a nyereségét, élre szeretne törni a versenyben, csökkenteni próbálja az átfutási időket, elégedettebb ügyfeleket kíván maga körül látni. Tisztázni kell, hogy üzleti céljai elérésében milyen és mekkora szerepe van az informatikai szolgáltatásoknak, és ennek – valamint természetesen a fizetőképességének – megfelelően kell meghatározni a szolgáltatótól elvárt teljesítményszinteket. Felelőleges olyan teljesítményt elvárni és megfizetni, ami nem járul hozzá érzékelhetően valamelyik üzleti cél megvalósulásához.

A szolgáltató is világosabban látja saját szerepét és feladatát akkor, ha tisztában van az ügyfél üzleti céljaival, ha megérti, hogy saját szolgáltatói teljesítménye a célok és törekvések milyen láncolatába épül be. Átgondolhatja, hogy miféle értéket adhat ügyfelének, milyen irányokban érdemes fejlesztenie, hol nyílnak lehetőségek a szolgáltatói kapcsolat bővítésére, mibe érdemes beruházni, hol nem szabad hibáznia, hol nagyobb a mozgáster.

f) Gondosan kialakított teljesítmény-mérési és -szabályozási rendszer

Amióta divatba jött az informatikai tevékenységek kiszervezése, a könyvesboltokban és a folyóiratokban egyre több írás jelenik meg a *szolgáltatási szint menedzsmentjéről* (angolul: Service Level Management, röviden SLM). Ezek egyike (15) a következő meghatározással szolgál: 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.

Ez az SLM-filozófia lényegében egyfajta összegzése az eddig elmondottaknak. A ügyfél és a szolgáltató megállapodnak a kiszervezett szolgáltatásokról elvárt, az ügyfél üzleti céljaival harmonizáló, a pénztárcája számára elviselhető teljesítményszintekről. Ezeket előírások, mutatók, mérőszámok formájában rögzítik (az eredményül kapott dokumentumot angolul Service Level Agreement-nek, röviden SLA-nak szokták hívni), majd melléjük rendelnek egy szabályozási rendszert, amely kívánt értékekből, mérésekből, összehasonlításokból és beavatkozásokból áll, azaz végső soron egyfajta *kontrolling*-szisztémának tekinthető. A rendszer hatékonyságának fontos feltétele a *mérőszámok* világos, objektív, megbízható volta. Meghatározásukhoz pontosan definiálni kell a megvásárolni kívánt szolgáltatásokat, és természetesen az árazásnál is célszerű őket felhasználni, hiszen egy jó mérőszám világosan megmondja, hogy mit veszünk, és mennyit kell fizetni érte.

A mércék, mutatók, mérőszámok fontosságát nem lehet eléggé hangsúlyozni. „Azt kapsz, amit mérsz” – mondja a vezetés ósrégi szabálya. Az emberek általában arra koncentrálnak, amit a vezetőik vagy a vásárlóik mérni tudnak, amikhez mérőszámokat, azokon keresztül pedig *következményeket* (jutalmakat, büntetéseket) rendelnek.

A szabályozási rendszer kialakítása nem egyszerű feladat. Kezdjük azzal, hogy mérni többféle dolgot lehet. Mérőszámok rendelhetők például (a) magához a kiszervezett tevékenységhez, a szolgáltatás módjához: vizsgálható például, hogy hány ember foglalkozik a szolgáltató részéről egy adott feladattal, vagy hány-szor végeznek el egy bizonyos fajta ellenőrzést. Ez a megoldás inkább a kiszervezés korábban leírt „contracting” változatához illik, a „vérbeli” outsourcinghoz kevésbé. Mérhető (b) a szolgáltatás eredménye, minősége, így például eszközök vagy alkalmazások rendelkezésre állása vagy a hibák javításához fel-

használt idő. De mehetünk tovább is. Mérhető (c) a szolgáltatások hatása az ügyfél teljesítményére: milyen gyorsan tud megrendelésekre reagálni, mekkora a termelékenysége, milyen minőségűek a termékei, mekkora a készletei forgási sebessége. Sőt, akár még egy lépést tehetünk az ellátási láncban, és (d) az ügyfél ügyfeleinek elégedettségéről is beszélhetünk.

Első megközelítésben azt tarthatjuk jó megoldásnak, ha (c) a szolgáltatási szint következményeit igyekszünk mérni, hiszen ekkor a szolgáltató valóban az ügyfél üzleti céljainak elérését igyekszik majd támogatni. Aki ezt teszi, az első-sorban üzleti fogalmakkal operál (költség, termelékenység, ciklusidő, készletforgás stb.) és nem technikai jellegűekkel (pl. rendelkezésre állás). Ne feledjük: a mérési rendszer *kommunikációs eszközként* is szolgál: félő, hogy ha az ügyfél „üzleti”, a szolgáltató pedig „technikai” nyelvet használ, akkor elbeszélő egymás mellett, tolmácsra van szükségük. Az üzleti teljesítmény mérése tehát elvileg jó megoldásnak tűnik, a gyakorlatban viszont az a gond vele, hogy az ügyfél teljesítményére a kérdéses szolgáltatás színvonalán kívül más dolgok is hatnak, talán még erősebben is annál. Örökös vitatéma lehet az, hogy kié a dicsőség és ki okozta a bajt. Gondosan vizsgálni kell a befolyásolási képességeket, különösen a több áttételes megoldásoknál.

Térjünk vissza egy pillanatra a szolgáltatási szint menedzsmentjének (SLM) definíciójához. Ott szerepel benne a „proaktív” szó, ami arra utal, hogy egy jó szabályozási rendszer a baj *megelőzését* szolgálja, és nem utólagos, „post mortem” regisztrálását. A rendszer kialakításánál el kell döntenie, hogy milyen gyakorisággal történjenek a mérések. Minél ritkábban kerül rájuk sor, annál kevésbé látszanak a problémát jelző trendek, és annál valószínűbb, hogy már csak a beteg elhalózását lehet megállapítani.

Az sem mindegy, hogy a színvonal mérésére hányféle mutatószámot használnak. A kevesebb ugyanis többet mondhat a soknál. Egy autós vezetés közben csak néhány műszert tud áttekinteni, jól meg kell tehát válogatni, hogy melyek legyenek azok.

A mérési rendszerrel kapcsolatban érdemes még néhány további problémát is megemlíteni:

- A teljesítményszintek időben változhatnak, és minden bizonnyal változnak is. A pótlólagos érték megteremtése nem megy azonnal: az ügyfél „megtanulásához”, a folyamatok átszervezéséhez, az eszközpark racionalizálásához idő kell. A feleknek tisztázniuk kell, hogy mikorra várják az eredményeket, az egyes mutatóknál milyen ütemű és mértékű változásokra számítanak.
- A szolgáltatóknak meg kell kapnia a munkájához szükséges információkat, forrásokat az ügyféltől.
- Gyakran előfordul, hogy a szolgáltató teljesítményének növelése érdekében az ügyfél kapcsolódó tevékenységeit is át kell szer-

vezni. Az informatikai tevékenységek, mint korábban már jeleztük, üzleti (kiszolgálási, logisztikai, pénzügyi stb.) folyamatok lépéseiként jelennek meg, azaz a kívül, a szolgáltatónál végzett munkák összekapcsolódnak az ügyfél belső tevékenységeivel.

- A szabályozási rendszerbe pozitív (jutalom) és negatív (büntetés) ösztönzőket egyaránt célszerű beépíteni. Mindkettő esetében fontos, hogy az eljárás fair legyen, így például a büntetés arányos legyen az okozott kárral. A proaktív mérés csak akkor hatásos, ha mindkét felet cselekvésre ösztönzi, azaz időben megtörténik a szükséges beavatkozás.
- A mérésnél kerüendő a szubjektivitás – az okokat aligha kell részletezni.
- A technika sokféle lehetőséget nyújt a szabályozási rendszer automatizálására, különböző riasztórendszerek kiépítésére. Ezek természetesen célszerű kihasználni.

Udvarlás és házasság

Foglaljuk össze az eddig elmondottakat. Az outsourcing-kapcsolathoz két fontos kérdés kapcsolódik:

- a) mekkora új érték hozható létre a kiszervezéssel;
- b) hogyan, milyen arányban osztozik ezen az ügyfél és a szolgáltató.

Egy nagyobb tortát természetesen mindig könnyebb és kellemesebb elosztani, mint egy kisebbet. A partnerek különféle taktikákat alkalmazhatnak alkupozíciójuk javítása érdekében, de sokat tehetnek azért is, hogy az elosztható érték minél nagyobb legyen. Ehhez arra van szükség, hogy ne csak ellenfelekként, hanem *szövetségesekként* is kezeljék egymást. Kapcsolatukban, annak kölcsönös fogva tartási természeténél fogva, egyszerre jelenik meg a harc és a szövetségzés. Az utóbbi alapja a *bizalom*, a bizalom megteremtéséhez pedig a célok és az elvárások tisztázására van szükség, valamint átlátható, objektív szabályozási rendszerre és persze élénk és tartalmas kommunikációra.

A bizalom más szempontból is fontos. Egy mély és sokoldalú informatikai outsourcing-kapcsolat igen bonyolult és kockázatos dolog, amely az érintetteket arra ösztönözheti, hogy magas és erős jogi védőfalakkal vegyék körül magukat. A jogi érvek elnyomhatják az üzleti szempontokat, ami nem egészséges dolog. Minél erősebb a partnerek közötti valóságos bizalom, annál kevésbé van szükség a jogi védőbástyákra, annál jobban ki lehet használni a hierarchiát felváltó piaci kapcsolatot (16).

A partnereket, a hosszú távú szövetségeseket gondosan kell kiválogatni. A kiszervezőnek célszerű mérlegelnie az alábbiakat:

- a) milyen *referenciákat* tud felmutatni a szolgáltató;

- b) mennyire „erős” a mérlege, van-e elegendő *forrása* a szükséges beruházások finanszírozásához, a folyamatos fejlesztéshez;

- c) jól szervezettek, világosak, átláthatóak-e a szolgáltató *folyamatai*, van-e kikristályosodott és hatékony *módszertana*;

- d) mennyire elkötelezett a szolgáltató a *minőség* mellett, kiépítette-e a szabályozási köreit, milyen következményeket kapcsol a hibákhoz;

- e) hajlandó-e különleges „ösztönzők” befogadására, tartós anyagi *elkötelezettségek* vállalására, például tőkebefektetésre közös vállalkozásokba.

A *kiszervezőnek* tudnia kell, hogy a fogva tartás jelensége, a magas átváltási költségek miatt a szolgáltatók versenyében nagyon fontos az időzítés: az ügyfeleket minél előbb meg kell szerezni, a későn érkezőknek, akiknek már nem „meghódítaniuk”, hanem „elhódítaniuk” kell, jóval kisebbek az esélyei. Számítania kell arra, hogy ezért az első időkben többen felkészületlenül fognak belevágni az outsourcing-üzletbe, menet közben tanulnak és fizetik/fizettetik meg a tanulópénzt.

Kapcsolatépítési stratégiák

A partnerkapcsolatok építésénél a kiszervező többféle *stratégiát* követhet. (a) Egyesek minden kiszervezett informatikai szolgáltatást egyetlen vállalkozóra bíznak, aminek megvannak a maga előnyei: egyértelmű a felelősség, nincs rivalizálás, kölcsönös „betartás” a szolgáltatók között, a kapcsolat menedzselésének költségei viszonylag alacsonyak. Ez a megoldás kedvező a szolgáltatóknak, az ügyfél számára azonban önként vállalat monopóliumot jelent, aminek megvan a maga kockázata. (b) Mások a „mindent a legjobb forrásból” stratégiát igyekeznek érvényesíteni: az egyes szolgáltatásfajtaikat azoktól szerzik be, akik az adott műfajban a (megfizethető) legjobbnak számítanak. A szolgáltatók állandó versenyhelyzetben vannak, amit az ügyfél ügyesen kihasználhat; a felelősség viszont nem egyértelmű, lehet egymásra mutogatni, egymás munkáját akadályozni. Ez a modell ott működhet jól, ahol egymástól elválasztható feladatkörök vannak, világosak a határvonalak, a megszerzett előnyök pedig meghaladják a többféle kapcsolatot szimultán kezelésének költségeit. (c) A harmadik stratégia egyfajta középút az előző kettő között: az ügyfél csak egy outsourcing-fővállalkozóval tart kapcsolatot, aki többféle forrásból válogatja össze és integrálja a szolgáltatásokat, mintegy az ügyfél ügynökeként (is) tevékenykedve.

Az informatikai outsourcing-üzlet sajátosságaival a *szolgáltatónak* is tisztában kell lennie. Az első referenciákat nyilván fölöttébb nehéz megszerezni. Eddig, más munkái kapcsán, valószínűleg az ügyfél informatikai vezetőjét tekintette legfontosabb kereskedelmi célpontjának, az outsourcing-döntések viszont rendszerint egy-két vezetési szinttel magasabban születnek, ahol tágabb összefüggésekben gondolkodnak, és nem

technikai, hanem üzleti nyelven beszélnek. Olyan értékesítő csapatra van szüksége, amely ezzel a szinttel tud kapcsolatot teremteni és tárgyalni, amely képes áttekinteni és kommunikálni azt a kiterjedt értékteremtési lehetőségalmazt, ami egy outsourcing-kapcsolatban rejtőzik.

Tudnia kell, hogy a kiszervezettek (az ügyfél informatikai részlegének munkatársai) nem mindig örülnek a „hódítónak”, sőt, akár heves ellenállásba is kezdhetnek a legkülönfélébb nyílt és álcázott formákban. Ez további bonyodalmakat okozhat, hiszen a szolgáltató cége általában másfajta informatikai termékekkel és szolgáltatásokkal is foglalkozik: az outsourcing-üzletág elidegenítheti az ügyfélnél azokat, akikkel más csapatok, más üzletágak barátkozni igyekeznek. A belső integrációs nehézségeket látva egyes informatikai szolgáltatók különálló vállalatba telepítik outsourcing-üzletágukat.

Közös vállalkozások

Az outsourcing-kapcsolatok gyakran *közös vállalkozások* formájában is megjelennek. Van olyan vállalatok, amelyek sokáig belül építettek-fejlesztettek valamilyen funkciót, majd amikor a kellő szakértelem összegyűlt, a szolgáltatást végző egység pedig elérte a gazdaságosnak tekinthető méretnagyságot, valamilyen stratégiai (nem része a „core business”-nek) vagy üzleti (jó pénz lehet rajta keresni) megfontolásból leválasztják, és önálló vállalatba szervezik. Angolul ezt nevezik *spinout*-nak; az egyik leghíresebb sikertörténet az American Airlines légitársaságról leválasztott Sabre helyfoglalási rendszeré. Az új cégbe külső tőke vonható be, ki lehet vinni a tőzsdére, össze lehet olvasztani valamilyen másik felvásárolt szolgáltatóval, vagy akár el is lehet adni.

Arra is van példa, amikor egy szolgáltató valamelyik ügyfelének *rész tulajdont* ajánl megbízásért cserébe. Az ügyfél ilyenkor direkt módon érdekeltté válik a szolgáltató sikerességében, az outsourcing révén megteremthető többletérték növelésében, új közös vállalkozások indításában.

Ügyfél és szolgáltató képességeiket egyesítve közös vállalatot is alapíthatnak. Ez szoros kapcsolatot jelent, hiszen ki kell teregetniük a kártyáikat egymás elé. Bonyodalmakat okozhat, hogy a közös cég a szolgáltató versenytársaként léphet fel.

Mindezekből látható, hogy az outsourcing-típusú közös vállalkozások előnye a kölcsönös direkt érdekelttség; hátrányt jelent viszont az, hogy a feleknek több sapkát kell viselniük, a vezetői és az eladói szerepek összekeverednek.

A siker feltételei

A konkrét outsourcing-döntéseket sokféle tényező motiválhatja: átmeneti forráshiány, adó-megtakarítás, profiltisztítási stratégia, bűjtött létszámcsoökkentés, egyes szervezeti egységek önállóvási törekvése, személyes ambíciók, mások utánzása és így tovább. E cikk elején már szóltunk arról, hogy az informatikai outsourcing

világában sok a rosszul végződő történet. A kudarcnak a szakszerűtlenség, a technikai hibák mellett sokféle oka lehet: hiányozhat a partnerek közötti bizalom, ügyfél és szolgáltató versengése gátolhatja a lehetséges előnyök kihasználását, az ügyfél rosszul mérheti fel a rejtett költségeket, a szolgáltató egy üzlet megszerzése érdekében túlvállalhatja magát stb. Soroljuk fel végezetül a siker néhány fontos feltételét:

- A kiszervezőnek *ügyfélként* kell viselkednie. Ez nem könnyű dolog akkor, ha korábbi munkatársakról, esetleg munkahelyi barátokról van szó, és az új helyzetben kritikusan és erőteljesen kell fellépni velük szemben. A bent maradó részlegeknek meg kell tanulniuk világosan megfogalmazni az informatikával kapcsolatos céljaikat és elvárásaikat, át kell látniuk az igényeik és a költségek közötti összefüggéseket, tudniuk kell ésszerűen gazdálkodni a rendelkezésre álló keretekkel (17).
- A kiszervezési akció irányítását célszerű *üzleti*, és nem technikai szakemberekre bízni: az előbbieket jobban átlátják a tágabb összefüggéseket, és az üzleti eredményre koncentrálnak.
- Ügyfél és szolgáltató között olyan viszonyt kell teremteni, amelyben mindketten *nyertesnek* érezhetik magukat; egyikük kudarcra a másikat is igen nehéz helyzetbe sodorhatja.

- A kapcsolat építésénél, a teljesítményszabályozási rendszer kialakításánál az *üzleti célok* fontosságát kell hangsúlyozni.
- Nem szabad megfélemlíteni arról, hogy a hosszú távú kapcsolatok *precedensekre* épülnek: mindkét fél különböző akciókkal, magatartásformákkal kísérletezik, és ezek a pozitív vagy negatív visszajelzésektől (vagy éppen azok hiányától) függően rögzülnek és alakulnak át együttműködési kultúrává.

... És mivel a kockázat a leggonoszabb tervezéssel, a legkörültekintőbb irányítással sem szüntethető meg teljesen, az sem árt, ha mindkét fél alaposan átgondolja a maga kiugrási stratégiáját.

Hivatkozások

1. Hamel, G.—Prahalad, C.: *Competing for the Future*. Harvard Business School Press, 1994.
2. Wallace, C.: *Adidas Goes for Gold*. Time, 1997. január 20.
3. Heizer, J.—Render, B.: *Operations Management*. Prentice Hall, 2001.
4. Bögel György: *Nyereségeközpont, üzletág, divízió*. Kossuth Könyvkiadó, 1999.
5. Montgomery, D.—Yip, G.: *The Challenge of Global Customer Management*. Stanford University, research paper #1619
6. Hagel, J.—Brown, S.: *Your Next IT Strategy*. Harvard Business Review, 2001. október

7. Kerstetter, J.: *Software Shakeout*. Business Week, 2001. március 5.
8. Bögel György: *Buddha mosolyog*. CEO, 2001. 5. sz.
9. Hammer, M.—Champy, J.: *Reengineering the Corporation*. Nicholas Brealey Publishing, 1993.
10. Tenner, A., de Toro, I.: *BPR - Vállalati folyamatok újraformálása*. Műszaki Könyvkiadó, 1998.
11. Porter, M.: *Competitive Advantage*. The Free Press, 1985.
12. Varian, H.—Shapiro, C.: *Information Rules*. Harvard Business School Press, 1999.
13. Barthélemy, J.: *The Hidden Costs of IT Outsourcing*. MIT Sloan Management Review, 2001. tavasz
14. Bendor-Samuel, P.: *Turning Lead into Gold*. Executive Excellence Publishing, 2000.
15. Sturm, R.—Morris, W.—Jander, M.: *Foundations of Service Level Management*. Sams, 2000.
16. Fukuyama, F.: *Bizalom*. Európa Könyvkiadó, 1997.
17. Huber, R.: *How Continental Bank Outsourced its „Crown Jewels“*. Harvard Business Review, 1993. január-február

Dr. Bögel György a KFKI Számítástechnikai Rt. tanácsadója, az IMC Graduate School of Business tanára. 1980 és 2000 között a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem docense volt. Számos könyve és mintegy hetven cikke jelent meg vállalatszervezésről, üzletpolitikáról, az elektronikus gazdaságról.