

Debreceni Egyetem
Informatika Kar

IT Outsourcing

Témavezet :

Dr. Kormos János
tanszékvezető egyetemi tanár

Készítette:

Vilmányi Diána
gazdaságinformatikus hallgató

Küls konzulens:

Csík György
üzletágvezető iSD Debrecen

Debrecen

2009

Köszönettel tartozom **Dr. Kormos János** tanszékvezető Tanár Úrnak, aki
hasznos tanácsokkal segítette munkámat. Továbbá **Csik Györgynek** az ITSH Kft.
iSD üzletágvezetőjének, hogy konzultációk során lehetőséget biztosított
megfigyelni a különböző IT szolgáltatások működési folyamatait.

**„Tisztán informatikai döntések, projektek, tevékenységek
nincsenek. Csak üzleti döntések, projektek, tevékenységek
vannak, változatos informatikai tartalommal.”**

[Tony Murphy]

Tartalomjegyzék

Bevezetés	5
1. Az IR/IT alapjai és a fejlődés története	8
1.1. Információ, adat, tudás – információs rendszer.....	8
1.2. Az információs rendszer és a szervezet kapcsolata	9
1.3. Az információ technológia fejlődésének áttekintése, üzleti alkalmazása.....	11
2. Outsourcing – 'Outside Resource Using'	15
2.1. Outsourcing alapjai – kategóriák.....	15
2.2. Az outsourcing céljai – előnyei – hátrányai	17
2.3. Outsourcing elméletek	18
2.3.1. Szervezeti alapképességek – core competence elmélete	18
2.3.2. Tranzakciós költség elmélete.....	19
2.3.3. Hatalmi elméletek.....	20
2.4. Informatikai outsourcing	21
2.4.1. Informatika a vállalati közegben	21
2.4.1.1. Az információ technológia szerepe a szervezetben.....	22
2.4.1.2. Vállalati és informatikai stratégia tervezése	25
2.4.1.3. Vállalati és informatikai kultúra	26
2.4.1.4. Az informatikai szolgáltatások fejlődése – szervezeti megoldások	27
2.4.2. Az IT outsourcing gondolata – döntési szempontok	29
2.4.2.1. Értékteremtés	32
2.4.2.2. Kiszervezés költségei	34
2.4.2.3. Szolgáltató keresés – Szerződés kötés – megkötés	35
3. Informatikai outsourcing Magyarországon	39
3.1. IT-Services Hungary Kft.	40
Összefoglalás	46
Függelék	48
Irodalomjegyzék; Internetes források, cikkek	50

Bevezetés

Témaköröm az *Információmenedzsment* és ezen belül a vállalati feladatok kiszervezésével, az „Outsourcing” feladatokkal kapcsolatos folyamatokat és problémákat tanulmányozom a munkám során. A dolgozatom át fogó képet ad a vállalatok és az üzleti tevékenységek alapvető fogalmairól, elemeiről, az információ üzleti és gazdasági alkalmazásáról, megjelenéséről. Célom, megérteni az informatika területén kialakuló fejlődési irányokat, ezeknek a gazdálkodásra és vállalatirányításra gyakorolt hatásait. Az információ a vállalat fontos erőforrása, ezért felelősséggel kell foglalkozni mind az adatokkal, mind az információkkal, mivel ugyanolyan fontosak, mint bármely más vállalati erőforrás.

Az információmenedzsment általános értelemben az információs környezet menedzselésével, az információszerzési eljárások megtervezésével és megvalósításával foglalkozik. Gondoskodik a megfelelő mennyiségű és minőségű erőforrások megteremtéséről, ezen túl az ezekkel való gazdálkodás és felhasználás optimális együttesének kialakításáról. A célja, hogy a keletkező információk maximális hatékonysággal segítsék a vállalat embereit és felhasználhatóak legyenek a vezetői-irányítási modellben.

A XXI. század kapujában az internet elterjedése teret nyitott a fejlett informatikai hálózatok kiépítésének. A technológiai és gazdasági események eredményei az információ alapultak. Az informatikai eszközök újabbnál újabb felhasználásának módja számos felhasználói csoportot alakított ki, amelyben a 'hálózati hatásnak' igen nagy szerepe van. Az üzleti és az informatikai világ viszonyát a legegyszerűbben úgy jellemezhetnénk, hogy egy folyamatosan átalakuló jelenség, ahol az eszközök elterjedése minőségi változásokat okoz a felhasználásban. A fő kérdés az informatikai beruházások értékelése, megtérülése, mérhetővé tétele és ellenrizhetővé tétele. Az informálódás egyre több veszélyt rejt. Az elmúlt évtizedekben különféle tudományágakat termelt ki a sokféle igény: „hol van az információ, hogyan juthat hozzá, mennyibe kerül, és mennyit ér, ha megszerzi a menedzser?” A menedzser az ember, pénz, nyersanyagok és energia erőforrás értelemben vett kihasználásával foglalkozik. Ehhez a feladatkörhöz társul az információ. Az információmenedzsment az 1990-es évek terméke, nagy szolgáltatóknál, majd telekommunikációra épülő nemzetközi cégeknél jelentek meg a „vezetői informatikai menedzserek”. A vállalati tervezésben nélkülözhetetlen lett az információkezelési stratégia kidolgozása. Az információ „vállalati erőforrássá” vált, amelyet erőforrásként menedzselni kell. Az erőforrásokat az üzleti hatékonyság érdekében

hasznosítani szükséges: először is el kell dönteni, hogy mivel szeretnénk foglalkozni az adott üzleti területen, majd ez után szabad megkérdezni, hogy mivel segítheti ezt a tevékenységet az információtechnológia (IT), amely a fejlődés során bonyolítja az összekapcsolt vállalati alkalmazásokat. Integrált rendszerek esetén nem közömbös, hogy nem találunk egymásra a felhasználók és az információrendszer (IR) szolgáltatásai. Az információmenedzsment hidat képez a fogyasztók és a termékek között.

A vállalatok informatikai tevékenységeket folytathatnak szervezeti hierarchiába illesztve „házon” belül, amikor az információtechnológiai munkatársak által alkotott részleg a cég egy funkcionális egységévé vagy szolgáltató üzletágaként jelenik meg. Ugyanakkor az IT-tevékenységeket ki is szervezheti a vállalat egy választott külső vállalkozóhoz, akitől megvásárolja a szolgáltatást.

Dolgozatom fő témája az „Outsourcing” feladatokra fókuszál. Általánosságban nézve is sokoldalú vizsgálódást igényel egy tevékenység kiszervezése a vállalati keretben. A jelenlegi gazdasági válság időszakában a kereslet visszaesése miatt a vállalatok csökkenteni igyekeznek kiadásait. A létszámleépítés mellett számos esetben felmerül a kiszervezés ötlete, így a kezdetektől a napjainkig történő változásokat vezetem végig a munkám során.

Első fejezetben az információs rendszer és az információs technológia összefüggéseinek megértéséhez felvázolom az alapvető fogalmakat. Bemutatom az információs rendszer szervezeti kereteiben történő megvalósulását, kétfajta megjelenési módját. Az információtechnológia kialakulásának és fejlődésének lépcsőit három nagy korszakra bontva elemzem és megvizsgálom az üzleti életben való alkalmazását.

Második fejezetet tekintem a dolgozatom fő részének. Az első három alpontban, általánosságban írok az „outsourcing” folyamatról, bemutatom a különféle megvalósítási fajtáinak szerkezetét és megvizsgálom előnyeit és hátrányait. Továbbá összefoglalom négy, a témában elismert személy gondolatát a kiszervezés lehetőségéről. A negyedik alpontot két részre osztom. Első sorban az informatika üzleti életben lévő jelenlétét és jelentőségét vizsgálom. Elemzem az információtechnológia szerepét a vállalatok mindennapjaiban. Az egyéb vállalati erőforrásokhoz hasonlóan az informatikát is menedzselni kell, így elengedhetetlen egy vállalati és informatikai stratégia tervezése. Az informatikai infrastruktúra menedzsment számos tevékenységet felölel, amelyek feladata szintén megfogalmazásra kerül ezen alpontban. Minden szervezetben szükséges a konfliktusmentes

léggör megteremtése. Ehhez nyújt segítséget a vállalati és informatikai kultúra kidolgozása. Az évek során az informatikai tevékenységek szolgáltatássá fejlődése figyelhető meg, amelynek folyamata olvasható a munkámban. Az informatika szervezeti megoldásaira bemutatok az IFUA Horváth & Partners modell alapján egy hat lépésből álló módszert, a felhasználó és az információtechnológiai központok kapcsolatán keresztül. Másodsorban kezdem az informatikai „outsourcing” kifejtését az előző pontokra alapozva. Az IT „Outsourcing” kialakulásának logikáját példázza az EDS cég alapítójának tevékenysége. A tevékenységek kiszervezésének fejlődése egy lépcsőfokaiként értelmezhető. Összefoglalom az tevékenységek különböző szintű kiszervezésével elérni kívánt célokat. Tanulmányozom a kiszervező és a szolgáltató szemszögéből is, hogy megéri-e a tevékenység kiszervezése, milyen áron termel értéket a részükre illetve milyen feltételekkel tudná megvalósítani a vállalatban belüli feladatvégzést. Összegzem az „outsourcing” során felmerülő költségeket, a megvalósítás lépéseit és a szerződés kötetét követő átalakulást, működést.

A harmadik fejezetben belátást nyerhetünk a hazánkban megvalósuló „outsourcing” ügyletekről, ezek fejlődési folyamatairól. Az alponthoz megfigyeléseim alapján kifejtem a debreceni IT Services Hungary Kft. által Németország több régiójába is szolgáltatott informatikai tevékenység működését.

Az „outsourcing” az informatika területét tekintve számos területet ölel át, a megvalósítási módok határai összemosódnak. A sikernek megvannak a feltételei. Az informatikusoknak tudni kell a konkrét üzleti célokat, azok mozgatórugóit. Az üzleti döntéshozót nem a megvalósítási rendszer technikai háttere, hanem az általa kínált megoldás érdekli. A technika fejlődik, az üzlet változik, mindez állandó innovációt eredményez. A kiváló szaktudás mellett a felhasználók és a fejlesztők együttműködése jelenti a hosszú távú siker kulcsát.

1. Az IR/IT alapjai és fejlődés története

1.1. Információ, adat, tudás - információs rendszer

„Az *információ* olyan tájékozódás, közlés, adat, ismeret, hír, amely a címzett által értelmezhető és célja a bizonytalanság csökkentése, a lehetséges alternatívák közötti döntéshozatal segítése.”^[1.] Az információ a rendszerek működésének gyökere, legtöbbször adatokból származik, egyéneknél eltérő ismereteket hordoz és feldolgozása alapján értékkel bír. A vállalatok a döntéshozatalkor az információs rendszer alapját képezik már meglévő adatokra és összegyűjtött információkra támaszkodnak. Az információ vizsgálata során figyelembe kell venni annak sajátosságait. A feldolgozás hatékonyságát befolyásolja a minősége, ezt meghatározza az információ tartalma, pontossága, teljessége, fontossága, korszerűsége és hitelessége.

„Az adat olyan szimbólum vagy jelsorozat, amely esetleges későbbi felhasználás céljából, a működési környezetben végbemenő változásokat, meglévő állapotokat egyértelműen jellemző továbbításra és megőrzésre alkalmas formában rögzíti.”^[1.] Az adatok az adatbázis alkotó elemei, de önmagukban nem képesek kapcsolat kifejezésére. Különböző feldolgozási folyamat és alkalmazás útján nyernek értelmet. pl.: szám, betű, hang.

„A tudás a valóság világnak, az abban létező dolgoknak, tényeknek, eseményeknek, jelenségeknek, az azok között fennálló kapcsolatoknak, ok-okozati összefüggéseknek az emberi tudatban történő visszatükrözése.”^[1.] Az emberi tudásbázis gyarapítására számtalan lehetőség nyílik a mindennapi élet során. Adatból vagy információból felhasználás során tudás válhat. Számos forrás feldolgozása után következtetéseket vonhatunk le. Tudásunk segítségével döntést hozhatunk, ezáltal cselekedhetünk.

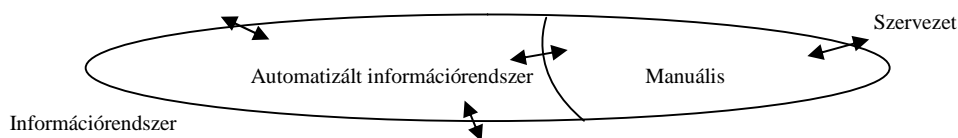
Az informatikai szakemberek szakértői tudással rendelkeznek, amelynek fontos jellemzője a forrás. A mai változó környezetben folyamatosan frissíteni kell a tudásbázist, hiszen számos dolog átalakul a technika fejlődésének során.

Életünk alapfeltétele a mindennapi kommunikáció. Az emberek kommunikáció során ismereteket cserélnek, hasonlóképpen az embereken keresztül a szervezetek is kommunikálnak egymással. Az új ismereteket értelmezés során feldolgozzuk, összehasonlítjuk az arról már korábban kialakult képpel és új információnak nevezzük, ha ez számunkra új jelentéssel bír. Az adat objektív ismeret, ezzel szemben az információt

szubjektívnek nevezzük, mivel egyfajta adat egyéni értelmezéséből adódóan különböző információk származtathatóak.

A szervezetek az ismeretgyűjtés és a kitöltött cél megvalósítása érdekében „*információs rendszerek*”-et hoznak létre, amelyek lehetnek manuális vagy automatizált rendszerek. Napjainkban a fejlődő információtechnológiára épülő gépesített rendszereket használják a szervezetek. Fejlett számítástechnikai erőforrásokra támaszkodva, szervezeti erőforrásokat felhasználva adatokat dolgoznak fel, így segítve a szervezet céljának megvalósítását, fontos szerepet játszanak a döntéshozatalban. A vállalati ügyvitel, adatfeldolgozás és tervezés aligha működhetne elektronikus eszközrendszer nélkül. Az információtömegek növekedésének köszönhetően kialakultak az integrált vállalatirányítási rendszerek, amelyek segítik a szervezet formális információáramlását.

Az információs rendszer egy működő rendszer jellemzőit írja le. Bemenetként adatokat és információkat kap, belső átalakítási folyamatot és feldolgozást végez. Olyan információkat hoz létre, amelyek tárolódnak és ismételt inputként visszahatnak a rendszerre. Visszacsatoláskor a teljesítményt mérő adatok jönnek létre, amelyek a kontroll során kiértékelődnek, így az output érdekében módosulnak a belső folyamatok. Az adatokkal kapcsolatos összes tevékenységet felöleli. Az összegyűjtött adatokat ellenőrizve, biztonságosan, csoportosítva és naprakészen tárolja. Elemzések és összesítések eredményét kezeli és tájékoztatást nyújt a külső rendszerek felé. [1.;5.]



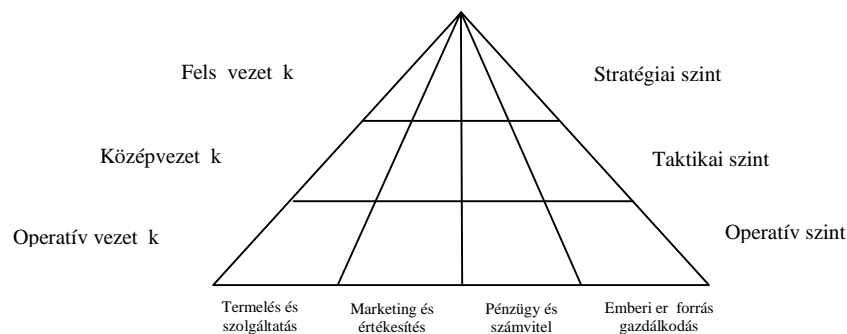
1. ábra: Információs rendszer a szervezetben belül [4.]

1.2. Az információs rendszer és a vállalat kapcsolata

A vállalatok mindennapjait segíti az információs rendszer. Nagy mennyiségű információt képes igen rövid idő alatt költséghatékonyan feldolgozni. Áthidalja a földrajzi távolságokat, az embereknek nehézséget okozó komplex feladatok megoldását segíti, egyes területeket automatizálhatóvá tesz. [5.]

A szervezeten belüli változások hatással vannak az információs rendszerre és viszont. A nagyvállalat és az egyszemélyes vállalat esetében is ugyanazon funkciókat kell ellátni csak más-más szinteken. A cél az, hogy termékek előállítását illetve szolgáltatások nyújtása során nyereséget termeljen a vállalat. A javakat és szolgáltatásokat el kell adniuk, ennek módjáról és lehetőségeiről gondoskodik a marketing. Az anyagi erőforrások beosztását felügyeli a pénzügy és számvitel részleg. A versenyképesség megtartása érdekében az emberi erőforrás gazdálkodás ösztönzi a dolgozókat. Míg az egyszemélyes vállalat esetében a tulajdonos gondoskodik a termelés, értékesítés és pénzügyi feladatokról, addig egy nagyvállalatnál ezek vezetési szintekre bonthatók.

Az információs rendszereknek különböző típusai vannak, az alábbiakban bemutatok egy lehetőséget ezek közül. A következő ábrán láthatóak a vezetési szintek és a négy fő szervezeti funkció kapcsolata. A vezetési szintek csoportosítása a megoldandó szervezeti probléma típusok szerint történt.



2. ábra: Szervezetek hierarchikus felépítése [2.1]

A hierarchikus felépítés csúcsán a *stratégiai szint* áll. A *felsővezeték* ezen a szinten döntenek a vállalat jövőbeli terveiről, milyen termékeket gyártsanak újabb technológiák felhasználásával és előreláthatólag mikorra tervezik a piacra való bevezetését.

A piramison lefelé haladva a *taktikai szint* következik, ahol a *középvezeték* értékeli és ellenőrzi a vállalat eddig elért eredményeit és döntenek a stratégiai célkitűzésekről.

Végül az *operatív vezeték* mindezek alapjául szolgáló *operatív szint*en végzik a napi feladatok ellátását, termelést és szolgáltatást.

Szintenként eltérő mennyiség és minőségű információkra van szükség. A vezetési szinteken felfelé haladva inkább kevesebb, de egyre összetettebb az információigény, míg lefelé

haladva részletes adatokat igényelnek a feladatok ellátása. A szervezet az információs rendszert alapként használja a céljai eléréséhez.^[2.]

Egy másik lehetőség az információrendszerek nyújtotta támogatás szerinti osztályozás. Két típusa az operatív munkát (pl.: tranzakciókezelés, irodai tevékenységeket támogató alkalmazások) és a vezetési munkát (pl.: riportgeneráló eszközök) támogató rendszerek. Legfontosabb alkalmazástípusok:

- Tranzakciókezelési rendszer – TPS: az üzleti tevékenységhez kapcsolódó adatfeldolgozási tevékenységet támogatja
- Vezetési információrendszer – MIS: a funkcionális vezetési tevékenységet támogatja
- Tudásmenedzsment rendszer – KMS: tudással kapcsolatos tevékenységet támogatja
- Iroda-automatizáló rendszer – OAS: irodai dokumentumkezelés, csoportmunka és kommunikáció támogatása a feladatok során
- Döntéstámogató rendszer – DSS: menedzserek döntéseit és szakértők munkáját támogatja az elemzés során
- Szervezeti-szintű információrendszer – EIS: a szervezetet és vezetőit támogatja
- Csoportmunka támogató rendszer – GSS: szervezeten belüli és szervezetek között kialakult ad-hoc és állandó csoportok munkáját segíti
- Intelligens támogató rendszer – ISS: az alkalmazottak szellemi munkáját támogatja
- Számítógéppel segített tervezés/gyártás – CAD/CAM: a termelési tevékenységet támogatja^[5.]

1.3. Az információ technológia fejlődésének áttekintése, üzleti alkalmazása

Az ezredforduló társadalmi és gazdasági hatásai az adatfeldolgozás és a telekommunikáció, más néven információtechnológiai forradalom kialakulásának kezdetét jelentette. A piaci környezet gyors változása informatikai beruházásokra és erőforrásaik korszerűsítésére ösztönözte a vállalatokat. A versenyben maradás feltétele az új technológiák folyamatos bevezetése és használata. Az informatikának nagy szerepe van a vállalatok életében, mégis „csak egy” a sok vállalati szakterület közül. A versenytársak stratégiáját figyelembe véve kellett kialakítani az irányítási rendszert, vagyis az úgynevezett „három keret”-et, amely mind ködsélessen vezetés, vezetési irányítás és stratégiai tervezésből állt.

Az alábbiakban tekintjük át a fejlődés lépcsőit, amely az ötvenes évek végén kezdődött, ugyanis ekkor a szolgáltatási szférában a munkavállalók száma túllépte az ipari foglalkoztatottak, termelésben aktívan résztvevők számát az USA-ban. A hetvenes évek

végére az információkezeléssel foglalkozók száma több mint 50%-ra emelkedett. Forradalmi jellegű változásokat hozott. Felértékelődött a számítógép szerepe, különböző földrészen lakóknak lehetősége nyílt az online kommunikációra, a számítógép teljesítménye egyre csak nőtt, végül a számítógép átfogta a társadalom egészét.

A *nagygépes korszak* elnyerte a gazdaságosabb központosított feldolgozás volt. Elsősorban termelés, szállítás-tervezés és bérszámfejtés területen használták a gépeket. Operatív ellenőrzési rendszereket hoztak létre az információk eltérésének kiszűrésére. Egy nagy központi számítógép volt jellemző, amely a vállalat igényeihez igazodott. Háromféle feldolgozási módra volt lehetőség: kötegetelt feldolgozás, távfeldolgozás és időosztásos feldolgozás. A szállítók egyéni operációs rendszereket használva magukhoz láncolták az ügyfeleiket. A későbbiekben már ésszerűbbnek bizonyult, ha az informatikai feladatokat is megosztják.

Az *elosztott IT rendszerek korszaka* egy megbízható, olcsó és fejlődő technikára, az integrált áramkörre épülve alakult ki. A hatvanas évektől a gépek méret- és költségcsökkenése a kapacitások növekedésével járt. Az IBM cég belépett a második generációs személyi számítógépek piacára. A gépek közötti kommunikációs összeköttetés és az elektronikus adatsere új lehetőségeket biztosított a vállalatok számára. Egyes cégek önálló hálózatot hoztak létre, míg más vállalatok szövetségeseket keresve próbáltak újításokat bevezetni és ezzel versenytársaikat megelőzni. Az információtechnológia alapja a hálózatok fejlődése volt, már földrészek összekötése is lehetségessé vált.

A *popularizáció korszaka*. A nyolcvanas évektől a telekommunikáció és a számítástechnika összefonódott az optikai kábelek és a memória chippek megjelenésével. Mindeniütt jelen volt a számítógép. A fogyasztói és szórakoztató elektronikával együtt széleskörű választékot nyújtanak a szolgáltatás terén, mind a hétköznapi ember, mind a vállalatok számára.

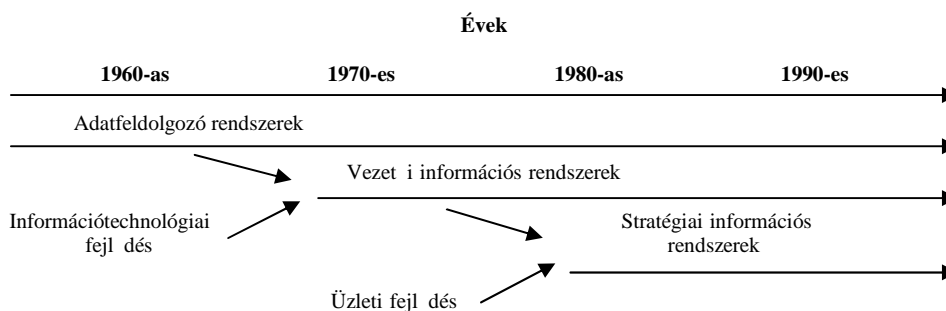
Kialakult az úgynevezett *információs sztráda* fogalma. A szolgáltatások alapját képező információs szupersztráda egymással összekapcsolt hálózatok milliőiből áll, amelyekbe számítógépek és egyéb elektronikus berendezések csatlakoznak szoftvereikkel és adatbázisukkal. Az életszínvonal folyamatosan emelkedett, korszerű technológiai fejlesztés eredményeképpen újabb termékek és szolgáltatások törtek be a piacra. Lehetősége az újonnan kifejlesztett technológiák termékekben történő gyors megjelenését.

Az információtechnológia kihasználása az egészségügyben, a kormányzati és önkormányzati szektorban és az oktatás terén is kiadások csökkenéséhez vezetett. Elektronikus kereskedelemnek köszönhetően már hálózaton keresztül is rendelhet terméket a fogyasztó, amely idő- és utazási költségmegtakarítást jelent. Az üzleti alkalmazásokban a sztráda a vállalati szövetségek kialakulását, irányítását támogatja. Egyre népszerűbbé vált a videokonferencia és a távmunka. Csak idő kérdése volt, mikor jelenik meg a szupersztráda egy forradalmi eszközeként egyetlen hordozható készülék, amely magában foglalja az ember életéhez szükséges dolgokat. Az áttörést az interaktív televízió hozta, amely megváltoztatja a polgárok életét.

Az információs szupersztráda sok esetben közömbösíti, rontja az emberek közötti viszonyt. Jogi problémaként kezelendő az információhoz való hozzájutás joga, a szólásszabadság és szabad kommunikáció joga, mivel a titkos információszerzés lehetősége is felmerül a sztráda kapcsán.

A korszak technológiája rohamosan fejlődött. Különböző gyártók berendezései hálózatra kapcsolva akadály nélkül kommunikálhattak egymással. [7.;8.;4.]

Az IT üzleti célú alkalmazásában három korszakot modellezünk a következő ábrán látható időbeosztás szerint. Úgy tekintünk ezekre a korszakokra, hogy a kialakult egyes megoldások a fejlődés során a következő lépés alapjául szolgálnak, csak az üzletre gyakorolt hatásukban különböznek.



3. ábra: A három-korszak modell összefüggései az időben ábrázolva [5.]

Ahogy az ábráról is leolvasható, már több mint 40 éves múlttól beszélhetünk az információtechnológia üzleti alkalmazása kapcsán. Adminisztrációs feladatok ellátásával kezdődött, ami a mai napig is alapvető funkció. 1950-1960-as évek között alkalmazások születtek, amelyekkel a vállalatok automatizálták a rutin feladatokat. Első sorban nagy mennyiségű adminisztratív irodai munkát támogató rendszerek jöttek létre: bérszámfejtés,

számlázás. A fejlődés mutatói: teljesítmény, költség, méret és megbízhatóság. Az IT elterjedése a szervezetekben költségnövekedést okozott, kritikus problémává vált. 1960-as évekre 30%-os javulást mutatott az IT gazdaságossága a költség-teljesítmény viszonyban. Gyorsabbá vált, kevesebb hibával és közvetítélemmel működött. Azóta költsége csökken, funkcionalitása nem ennek eredményeképpen az árak csökkennek, a kereslet növekszik.

Az adatfeldolgozás korszakában a cél a működés hatékonyságának növelése volt az információs folyamatok automatizálásával. A hetvenes években, a vezetői információrendszerek korában az információigények kielégítésén keresztül a menedzsment hatásossága volt a kiinduló fázis. Jelentéseket készítettek pénzügyi és termelési területen. Az 1980-as évekre ezek a rendszerek speciálisan felhasználóra szabott rendszerekké alakultak. DSS és EIS használatával széleskörű döntéshozatalt és problémamegoldást biztosítottak. Később az információ stratégiai erőforrásként lépett elő. A stratégiai információs rendszerek célja a versenyképesség növelése az üzleti vezetési módok megváltoztatásával.

Az informatikai eszközök ára minden harmadik évben megfelelően csökken, így növekszik a cégek IT eszközökbe történő beruházása. Az IT-ba megéri befektetni, használatának üzleti jellegeket és erőviszonyokat szemléltet korszakait az *1. táblázatban* láthatjuk. [lásd Függelék]

„Paul A. Strassmann – informatikai vezető – szerint az 1974-1984 közötti periódusban a központi probléma rendszerint az információtechnológia alkalmazásával elosztott feldolgozó rendszerek kialakítása volt. 1985-1995-ös periódusban a legfőbb kihívást a menedzsment információrendszerek kialakítása és a tudásmegosztás támogatása jelentette.” ^[5.]

2. Outsourcing – 'Outside Resource Using'

Az elmúlt évtizedekben a vállalatok életében felerősödött az informatika szerepe, ami új elvárásokat támaszt az információtechnológiával szemben. A hétköznapi életben gyakran találkozunk az „outsourcing” szóval, amely leginkább a kiszervezés, kihelyezés szavakkal fordítható. Számptalan kisebb-nagyobb cég életét átalakította. Az „outsourcing” a kilencvenes évek közepén tnt fel Magyarországon. Ma már a vállalatok a m ködésükben alapvet szerepet játszó tevékenységeknél is alkalmazzák a kiszervezést, pl.: informatika, könyvelés, logisztika.

A szolgáltatások kiszervezése és menedzselése nagyfokú szakértelmet követel, a gyakorlati életben az informatikai kiszervezés külön iparágnak tekinthet, amellyel külön fejezetben foglalkozom. ^[3.]

2.1. Outsourcing alapjai – kategóriák

Az „outsourcing” egy folyamatot jelent, amely során a vállalat az eddig cégen belül végzett tevékenységét egy t le független vállalkozásba kiszervezi. A vállalat elérhet küls er források igénybevételel állítja el a szükséges teljesítményt. Olyan tevékenységet célszer kiszervezni küls vállalkozásba, amit a vállalat már korábban rendszeresen végzett; ezzel szemben „outsourcing”-ról beszélünk akkor is, ha valamely tevékenység végzését a vállalat kezdett l fogva másra bízta. Az „outsourcing”-nak köszönhet en maga a vállalat arra a tevékenységvégzésre koncentrál, amihez különleges képességeit felhasználva a legjobban ért, ezáltal a legtöbb értéket teremtheti.

Drótos György úgy értelmezi a kiszervezést, hogy: „Outsourcing az, ha egy gazdálkodó szervezet egy szolgáltatás (tevékenységi terület) egészét vagy nagy részét egy tulajdonosi és vezetési szempontból is független küls vállalkozóra bízta az esetleges meglév bels kapacitásai lebontása mellett.” ^[3.] A szervezeti struktúra is átalakul. A szolgáltatót érdekeltté kell tenni a gazdálkodásban, versenyhelyzetet kell teremteni. Monopolhelyzete megsz nik, a hierarchizált felépítés helyébe a piaci kapcsolatok lépnek. A kiszervezett tevékenységeket végz vállalkozásokat és cégeket üzleti partnerként kezeli a vállalat, így tevékenységi hálózatok rendszere alakul ki.

Kétféle módon valósulhat meg a tevékenységek kihelyezése. Egyik mód a kiszervezés – „outsourcing” – és a másik a kiserz dés – „contracting”. Kiserz déskor a vállalat a

szolgáltatás végzés ellen részét továbbra is maga végzi. A kiszervezés során a kiszervező vállalat nem határozza meg a feladatvégzés módját, csak a tevékenység eredményére koncentrál, így a tevékenységvégzés ellen részéről is lemond. Az elállítási folyamat teljes mértékben a külső vállalkozás feladata, amely értékét növeli azáltal, hogy jobb képességei vannak a tevékenység végzésére. Léteznek olyan szolgáltatók, amelyek részben mindkét módhoz tartoznak, gondolok itt az It-Services Hungary Kft.-re – ITSH. [lásd 3. fejezet]

Az „outsourcing” és az „insourcing” között a tevékenység végzésének ellen részese jelenti a különbséget. „Insourcing”-ról beszélünk, ha egy vállalat a saját telephelyén egy külső vállalkozás szakembereit foglalkoztatja (pl.: programozó). Külső szolgáltatótól bérel a munkaadó, de az elvégzendő feladatokat határozza meg. A Putz & Partner tanácsadó intézet 2004.évi felméréséből kiderül, hogy minden negyedik vállalat a tevékenységek „házon belüli” megoldása mellett dönt. A sok esetben olcsóbb megoldás mellett, egyrészt a biztonság és a minőség (pl.: lényeges képességek házon belül vannak) volt a döntés szempontja, illetve változás esetén gyorsabb reagálás biztosítható „insourcing” esetében.^[10.]

Az internet által megjelent az „offshore outsourcing” és „nearshore outsourcing”. Olyan kiszervezést jelentenek, amely során a szolgáltató a földrajzi távolságok ellenére bizonyos szolgáltatásokat bármely országban képes megkövetni a technológiai fejlődésnek köszönhetően. Olyan országokba és üzleti környezetbe helyezik ki a termelési tevékenységeket, ahol az alacsonyabb költséggel megvalósítható, ellenben a munkaadó mennyisége és szakértelme megfelelő. Mégis érdemes különválasztani az említett két fajta „outsourcing”-ot. Az „offshore outsourcing” alatt a távolabbi országokba történik kiszervezés (pl.: Európa egyik országa kiszervezi tevékenységét Indiába). Ezzel szemben a „nearshore outsourcing” esetén a közelebbi országokba történik a tevékenységek kihelyezése (pl.: egy európai ország szerződik egy másik európai országgal).

A teljes „outsourcing” magában foglalja a hardver-, szoftver- és hálózati eszközök beszerzését, igény szerint bérleti formában is; az eszközök üzemeltetését, karbantartását; az együttműködést és tanácsadást a fejlesztésekben valamint informatikai projektek végrehajtását. A vállalatnak nem kell saját informatikai infrastruktúrát és személyzetet fenntartania. A megkötött szolgáltatási szerződésnek köszönhetően magas színvonalú és teljes körű IT kiszolgálásban részesülnek.

Az utóbbi években az „outsourcing” túlmutat a vállalati szférán, a közintézmények is élnek a kihelyezés lehet ségével.^[3.:6.]

2.2. Az outsourcing céljai – el nyei – hátrányai

A vállalatoknak számtalan okuk lehet a tevékenységük kihelyezésére. A sikeres szervezetek célja a lehet legnagyobb profit elérése a lehet legkisebb költségek mellett. Az „outsourcing” legf bb célja a költségmegtakarítás és oka a szükséges er források hiánya. A következ kben vizsgáljuk meg a kiszervezés el nyeit, majd hátrányait.

El nyként értelmezhet , hogy a megbízó szempontjából nem lényegi képességek kihelyezésével a vállalat nagyobb emberi és pénzügyi er forrással a lényegi képességeire, azok fejlesztésére összpontosíthat, ezáltal növelheti a hatékonyságát és a versenyképességét, lehet sége nyílik saját piaci helyzetének javítására. A tevékenységi kör kihelyezésével a vállalatoknál a felesleges kapacitások felszámolhatóak bels létszámleépítés mellett. A kiszervezéssel mérsékelhet a technológia lendületességével járó kockázat és kiadás. A partnerszerz désben meghatározott feltételek szerint vagy megoszlik a kockázatviselés vagy abszolút mértékben az „outsourcer”-re hárul. A szolgáltató biztosítja a szakértelemmel rendelkező munkaer t a feladat elvégzéséhez, így a vállalatnak az emberi er forrás beszerzése nem igényel külön munkaer ráfordítást és az alkalmazottai után fizetendő járulékos költségi is csökkenek. A stratégiailag elhanyagolható területek t kelekötetése felszabadul. Megtakarítást jelent a megbízó vállalat számára, ha a szolgáltató méltányosabb áron jut a szükséges alapanyagokhoz, mert az el állítási költségek csökkennek. Továbbá a vállalatok olyan tevékenységi területen alkalmazzák a kiszervezést, ahol az alkalmazottak továbbképzése, a hozzáférés szakért i tudáshoz illetve újabb technológiák használatának bevezetése, a meglévő berendezések felújítása jelent s költségekkel járna. A küls vállalkozó folyamatos tételes elszámolást mutat az általa végzett tevékenységekr l és a szükséges anyagokról, így kimutatások alapján a vállalat dönthet a szükségtelen kiadások megszüntetésér l. Tehát az „outsourcing” eredményeként n a vállalatok rugalmassága és csökkenek a költségek.

Az „outsourcing” tengernyi el nyei mellett kockázatot is rejthet, ezért nem mindig célszerű valamely tevékenység kihelyezése küls vállalkozásba. A szerződés megkötése által függ ségi viszony alakul ki az üzletfelek között, a megbízó vállalat kiszolgáltatóttá válik a szolgáltató technológiájának és munkavégzésének. A kommunikációs menedzsment állandó fejlesztésére van szükség, mivel a megbízónak és a szolgáltatónak kapcsolatban kell lenniük a

jó összetartás érdekében, felmerül nehézségek elhárítása végett. A megállapodásban rögzített árak az infláció hatására eltérhetnek a válóástól és kedvez tlenül hatnak a partnerekre. Rejtett költségek felbukkanása, beszerzési és szállítási költségek, javítási és felújítási költségek növelhetik a kiadási oldalt. A létszámleépítés következtében értékes embereket veszíthetünk el, akik a konkurens vállalatokhoz csatlakozhatnak. Bels információk, adatok, versenyel nyök és egyedi munkamódszerek kiszivárgásának kockázatát vállalniuk kell a cégeknek. A szervezeten belül elvégzend feladat és munkakör monotonná válhat, ez elégedetlenséget szülhet az alkalmazottak körében. Tehát az „outsourcing” megvalósítása és fenntartása rengeteg energiát és költséget felemészt a vállalattól.

2.3. Outsourcing elméletek

2.3.1. Szervezeti alapképességek – core competence elmélete

Prahalad és Hamel tanulmánya szerint minden sikeres vállalat rendelkezik olyan alapvet képségekkel (core competence), amelyeket kihasználva versenytársait legy zheti, ezáltal hosszú távon uralhatja a piacot. A vállalat anyagi, nem anyagi és emberi er források kombinálásával feladatokat, tevékenységeket végez és alaptermékeket állít el , amelyek egymásra épüléséb l végtermékek alakulnak ki. A tartós versenyel ny titka, hogy az alapvet képségeket nehezen lehessen másolni, illetve ne lehessen helyettesíteni. A sikeres vállalatok több ilyen képséggel rendelkeznek, amelyek er sítik is egymást. Ha például a versenytárs lemásolja egy adott vállalat termelési technikáját, még nem kerül versenyel nybe, hiszen a munkavégzési módszere lehet eltér . Prahalad és Hamel azt ajánlja, hogy a lényegi képségek és módszerek nem válhatnak „outsourcing” tárgyává, ezzel biztosítva a versenyel nyük meg rzését. „Példaként említhet a Chrysler autógyártó vállalat, amely egyre inkább kiengedte kezéb l a motorok összeszerelését, míg végül beszállítója, a Honda felülkerekedett rajta az ázsiai piacokon.” [3.]

Kivételnek felhozható a szövetségesekek esete, amikor nem cél a másik kárára történ el nyszerzés. Erre példa, hogy a Dell gyártó vakon bízik az Intel által szállított processzorokban.

Quinn a „core competence” elmélet technikájának vizsgálódása során szintén a nem lényegi képségek kiszervezésére jutott. Legf bb el nyként azt állítja, hogy a szolgáltatásközpontú gazdaságunkban számos vállalat képes a tevékenységek kihelyezése

által profitjának növelésére. A megbízók leépítik a belső tevékenységet, a kiszervezett rendszerekre támaszkodva virtuális szervezetekké válnak, ahol közös érdekek és elektronikus csatornák révén tudásközpontok kapcsolódnak össze. Ilyen elképzelést fed a „virtuális vállalat”, ahol a megbízó már csak a versenyelőnyét biztosító tevékenységet végzi.

Quinn megállapította a sikeresség kulcsait. Elsőként említhető, hogy a nem lényegi tevékenységek kiszervezésével az erőforrások áthelyeződnek a lényegi területekre, így a vállalat igényei a legmagasabb színvonalon elégíthetők ki. Az alapképességek által alkotott rendszer használatával a vállalat kirobbanthatatlan helyzetbe kerülhet a versenyszférában. A szakértelemmel rendelkező vállalatok befektetési lehetőségekhez jutnak. Ezek a szervezetek befektetésük által technikai fejlesztésekre is szert tehetnek, mellyel munkájuk színvonalát emelik. A menedzsment-kontrollrendszer bevezetését ajánlja az „outsourcing” elnevezésnek a kihasználása és a hátrányainak elkerülése érdekében.^[3.]

2.3.2. Tranzakciós költség elmélete

A közgazdaságtani elméletek közül Oliver Williamson tranzakciós költségekre vonatkozó elmélete alapul szolgálhat „outsourcing” esetén. Tanulmánya az intézményi keretek között végbemenő tranzakciók okait és hatékonyságát vizsgálja. Modelljének alapja a tranzakció. A hatékonyság titka az erőforrások takarékos felhasználásában rejlik. Az elmélet a tranzakciók lebonyolítására szolgáló intézményi megoldások tranzakciós költségeit hasonlítja össze egy „outsourcing” elnevezésű vállalathoz.

Williamson kétféle költségtypust állapított meg, ezek a termelési és a tranzakciós költségek. A cserélt javak és szolgáltatások előállításához felhasznált erőforrások alkotják a termelési költségeket, a cseréhez szükséges erőforrásokat tranzakciós költségeknek nevezzük.

A tranzakció történhet egy adott szervezeten belül illetve azon kívül, tehát a piacon. „Házon belül” magas termelési költséggel, de alacsony koordinációs kiadással zajlik le a tranzakció. A piaci csere esetén ez az elv éppen ellenkezőleg érvényesül. Ekkor egy harmadik megoldást alkotott Williamson, amely a hibrid megoldás. Ide tartoznak az alkalmazkodási záradékkal és garanciával ellátott hosszú távú szerződések, továbbá a szolgáltató központok – „shared service center”-ek.

A tranzakció lebonyolításához szükséges szaktudás és eszközök is hatással vannak a költségekre. Williamson a tranzakció-specifikus beruházás alatt azt érti, hogy az ügyfeleknek

mennyire szükséges speciális input és ezek felhasználása hogyan hat a termelési költségekre. Beruházáskor elkötelezettség alakul ki a felek között, ezért egy harmadik fél már nehezebben juthat az erőforrásokhoz. Az ilyen típusú beruházások csökkent hatással vannak a termelési költségekre, viszont a tranzakciós költségek megnövekedését eredményezik. Fontos befolyásoló tényező a bizonytalanság, amely növeli a tranzakciós kiadásokat. A piacon jelen lévő szolgáltatók magas száma csökkenti a piaci megoldás kockázatát.

Az említett tranzakciós jellemzők alapján Williamson a piacot gondolja a legjobb intézményi megoldásnak, ha az nem vonz különös bizonytalanságot és tranzakció-specifikus beruházást. Kevés piaci szolgáltató esetén, a szervezeten belüli megoldás javasolt.

A tranzakciós költség elméletet a közgazdaságtan több területén is használják. A javasolt piaci megoldás útmutatást nyújt az „outsourcing”-nak is. Williamson szerint a tranzakciós költségek a szerződésen keresztül szabályozhatók. Tranzakció-specifikus beruházások esetén, az informatika területén gyakori a „lock-in” (fogságba ejtés) jelensége (pl.: a Microsoft, amely magához láncolta a fogyasztóit). Bármelyik fél lehet fogva tartó illetve fogva tartott. A megbízó a kiszervezés rejtett költségeinek csapdájába eshet, míg a szolgáltató a hosszú távra szerződött kapcsolat korai felbomlása esetén kerülhet ilyen helyzetbe. A „lock-in” levezethető a Williamson féle tranzakciós modellben.^[3.]

2.3.3. Hatalmi elméletek

A kiszervezések esetén is jelen van a szervezeti politika és hatalmi taktika, amely befolyásolja az üzleti szereplők cselekvéseit. „Outsourcing” esetén a hatalmuk kiterjesztésére is törekednek a vállalatok, felhasználják a döntés befolyásolására. Max Weber szerint a saját akarat bármilyen áron történő érvényesülésekor már hatalomról beszélünk.

Közgazdaságtani szempontból háromféle hatalomforrást különböztetünk meg: személytől származót, szervezet által biztosítottat és szervezet kívüli függéséből eredőt. A kiszervezés során eltérő súllyal, de mindhárom hatalom megjelenik. A döntési fázisban nagyon fontos a személytől származó szakértői hatalom, a vezető személyes karizmájából eredő hatalom csak kis mértékben érvényesül. Az IT-szervezet dolgozói felhasználhatják tudásukat az „outsourcing” ellen, mivel saját állásukat védeniük szükséges. Kiszervezéskor a szervezet által biztosított hatalomforrást éri támadás, hiszen egy részleges informatikai kiszervezés esetén az informatikai vezető – CIO (Chief Information Officer) – beosztottjai és azok

feladatkörei apadnak. Csökken az informatikai költségkeret és ezzel párhuzamosan a szervezeten belüli hatalom is.

Thompson szerint a szervezet kölcsönösen függ szerepek és tevékenységek rendszere, a centralitása mutatja az egységek közötti kapcsolatokat és azok jelentőségét. A hatalmat a kapcsolat kiterjedtsége és kritikussága alapján lehet értelmezni. A kiszervezés eltt a szervezet belső informatikai osztálya magas centralitású egység, alapvetően az akadálymentes működése. A kiszervezés által az érintettség kiterjedése megmarad, de szerződéses keretek közé szorul a kritikusság. A szolgáltatásszint-megállapodások – SLA (Service Level Agreement) – megalkotásával a kritikus szolgáltatási szintek kikerülnek a hatalom forrásaiból. Az informatika kiszervezésével a vállalat kedvezőbb áron jut a magas színvonalú informatikai szolgáltatásokhoz. Az informatikai „outsourcing” után megmarad a hatalmuk a CIO mellett a szervezetben maradt informatikai dolgozóknak, akik az ellenőrzést végzik és kapcsolatot tartanak a szolgáltatóval.

A háromféle hatalmi forrás tanulmányozása után világossá válik, hogy a kiszervezésről történő döntési folyamatnál figyelembe kell venni, hogy „a vállalat személyek bonyolult hatalmi kapcsolata, amit személyes, szervezeti és környezeti tényezők határoznak meg.”^[3.]

2.4. Informatikai outsourcing

2.4.1. Informatika a vállalati közegben

A nyolcvanas és kilencvenes évek gyors fejlődésének köszönhetően az informatika szerepe felértékelődött a vállalatokon belül. Az informatikai kiadások aránya emelkedett és az informatikai projektek száma rohamosan nőtt. Az informatikát használók elvárásai és igényei átalakultak, egyre több döntés hárult a vállalatvezetésre, ezért szolgáltató IT-központok alakultak. A vállalaton belüli szervezeti átalakulások elindították a kiszervezés lehetőségét.

Az információ technológia a gazdaságban a célok megvalósítását és a piaci változásokra történő reagálást biztosítja. Napjainkban a fogyasztók és a vállalati ügyfelek a cégeket nem a termékeik alapján választják, hanem a számukra kínált szolgáltatás vagy termelésnél használt technológiai tudást kiértékelve. A nagy szervezeteknél az információ megszerzését, tárolását és továbbítását, a döntéshozatalokat, a termelési folyamat irányítását és ellenőrzését csak kiválóan működő információs rendszerekkel lehet megvalósítani.^[3.;4.]

2.4.1.1. Az információtechnológia szerepe a szervezetben

Az IT szerepének változását leginkább az elmúlt évtizedek gazdasági környezetének átalakulása szemlélteti. A gazdaságilag fejlett országok piacai átalakultak, a cégek közötti verseny erősödött, a vállalatoknál tulajdonosváltás, felvásárlás történt. Szövetségek és virtuális szervezetek alakultak, a verseny hálózati szint lett. A vásárlók elemi követelményeket állítottak fel a kifogástalan, igényes minőség és szolgáltatás tükrében. A hosszú távú megközelítésért a környezet gyors változásához alkalmazkodni kellett. A szoros alkalmazotti mag köré egy rugalmas munkavállalói réteg szerveződött. Költségcsökkentés érdekében számos tevékenységet kiszerveztek külső feladatvégzésre és rugalmas termelési rendszereket alkalmaztak.

A szervezeti hierarchia minden szintjén szükség van jól képzett szakemberekre, akiket átjárható egységekben kell alkalmazni, biztosítva a szintek közötti hierarchikus és oldalirányú kapcsolódást. A jövőben professzionális szervezetek alakulása várható, ahol a munkavállaló mindig a feladatoknak megfelelően új, más és más csoportokban fog dolgozni. A tökéletes csapatok hálózatként megközelítve a leghatékonyabban és legolcsóbban látják el a termelési folyamatokat. A virtuális és globális szervezetekben nem az irányítási, együttműködési és ellenőrzési igények, ezen túl az alapanyagok és energia mellett új erőforrásként szolgál az információ, amelyek kezelése a megfelelő információtechnológia alkalmazásával kielégíthető.

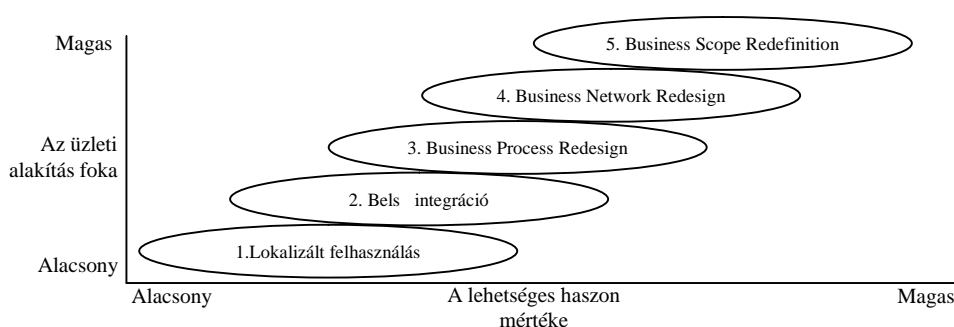
Az IT négy eltérő formában támogatja az üzleti funkciók egybevonását: értékláncon belül, értékláncközti összekapcsolással, értékláncközti alárendeléssel és elektronikus piac létrehozásával.

Az *értékláncon belüli* összekötésnél a tervezési és termelési tevékenységek csoportjai kapcsolhatóak össze, amelynek eredménye az időmegtakarítás és jobb minőség. Az *értékláncközti* összekapcsolással a szállító kapcsolódhat a vásárló beszerzési központjához. *Értékláncközti alárendeléseknél* a szervezet feladatainak egy részét további szervezettel végezteti el, kihasználja az ezzel járó előnyöket. A szervezetek közötti nyílt piacot biztosító *elektronikus piac* a legfejlettebb (pl.: elektronikus tőzsde).

Az információtechnológia nem csak támogatóként van jelen a szervezetben, hanem annak újrastrukturálását is eredményezheti. A szervezeti felépítés megváltoztatása öt szinten mehet végbe: helyi alkalmazás, belső integráció, tevékenység újratervezés, partnerhálózat átalakítása és a megközelítési tér átalakítása.

Helyi alkalmazáskor elhatárolt tevékenységeken belül csak bizonyos funkciókban van jelen az IT. Hatékonyságnövelés céljából történik az átalakítás, de a konkurens szervezetek könnyen szerrel követhetik ezt. *Belső integráció* esetén számos terület tevékenységeinek összekapcsolásakor hasznosítja a szervezet az információtechnológiát. A társaságoknak saját IT platformot kell kialakítani, amely a technikai integrációt és a feladat-felelősségi körök egyesítését alapfeltételként várja. A *tevékenységek újraszervezése*kor – BPR (Business Process Re-engineering) – a korábbi rendeltetést figyelmen kívül hagyva új funkciókat alakítanak ki az IT felhasználásával. Új szabályokat alkotnak, átalakítják a tevékenységi és a működési rendet, vezetési rendszert, munkamódszereket. A *partnerhálózat átalakítása* – BNR (Business Network Redesign) – esetén a tevékenységek integrációját és ellenőrzését elektronikus egyesüléssel alakítják ki, a termékek és szolgáltatások gyártása és elosztása megváltozik. Az IT-t a hálózat tagjai közötti csere módjának megváltoztatására használják. A *piac működési tere átalakítása* – BSR (Business Scope Redefinition) – kapcsán, a vállalat többletértéket nyújtó új szolgáltatásokat adhat el, amely a működési terület növekedését is eredményezheti.

Az első két szint a szervezetre hat, az utóbbi három pedig a szervezetek közötti kapcsolattartásra van hatással.



4. ábra: Az IT alkalmazásakor megvalósított szervezeti változások és az elérhető hasznok kapcsolata ^[5.]

Napjainkban a piacon „minden mindent” befolyásol. A vállalatok a fogyasztó igényeinek kielégítése céljából irányíthatóvá válnak, ezért állandóan stratégiát váltanak a vevő kör megőrzése és bővítése érdekében. A szervezetnek folyamatosan fejleszteni kell önmagát. A tanuló infrastruktúra a hosszú távú siker kulcsa, amely az emberi tevékenységek, eszközök, eljárások szervezett rendszere. Az ehhez szükséges tanulási folyamat neve Information Engineering, amely tökéletesíti a szervezet információhasználatát.

A szervezet információs rendszerei az infrastruktúra részét képezik a fejlesztési költségek és a rendszerezett adatok miatt. Az alkalmazottak ismerik a rendszer használatát, fontos, hogy minden érintett elfogadja a szabályokat. A rendszerben bekövetkez bármilyen változás zavart okozhat, melynek helyreállítása magas költséget visel.

A szervezetek kétféle stratégiát vehetnek alapul, proaktívát és reaktívát. *Proaktív* stratégia követésekor az igényeket központilag előre megtervezik, szabványokat alakítanak ki és homogén rendszereket készítenek. *Reaktív* stratégia esetén a vállalati részrendszereket külön-külön valósítják meg, a szervezet eredményes koordinálását, heterogén rendszerek egyesítését jelenti.

Ez más szemszögből vizsgálva az IT centralizált és decentralizált kezeléséről beszélhetünk. *Centralizált* közelítésmód esetén a tevékenységeket központosították, szabványos alkalmazói rendszereket és adatbázist használnak, az adatgyűjtés központilag történik, a beruházások a vállalatot átfogó hálózat köré koncentrálódnak. Előnyei: integrált rendszer, minimális kockázat miatt hosszú távon hatékony, rugalmas a változásokra. Hátrányai: fejlesztési kockázat, meghibásodása többletköltséget okoz, erősen menedzsmentfüggő.

Decentralizált szemszögből vizsgálva, legfontosabb a központi információs rendszerfunkciók és kollektív információelérés biztosítása centralizált szabványalkotáson keresztül. Előnyei: az inhomogén hálózat könnyen illeszkedik más cégek rendszeréhez, helyi igényekhez jól alkalmazkodó új rendszerek gyors fejlesztése lehetséges a modern technológia felhasználásával. Hátrányai: költséges, független rendszerek integrációja megoldhatatlan, rövid távú célkitűzés. A szervezeteknek ez a két közelítésmód kombinációját kell megvalósítaniuk.

A szervezeteknél az üzleti oldalnak kell megmondania, milyen szolgáltatásokra milyen színvonalon van szükség, ennek alapján dolgozzák ki az Információ-Technológiai Architektúrát (ITA), amely gondoskodik az üzleti tevékenységek biztosításáról. Az ITA megtervezi a szervezet IT alkotóit, mutatja helyzetét és fejlődését. Meghatározza a célkitűzést és az eléréséhez szükséges információkat, eszközöket, pénzügyi igényeket. „Az ITA tervezése top-down irányú tevékenység, melynek elemei az üzleti vízió, az adatelemzés, hardver, szoftver és kommunikációs terv, végül pedig az IT terv.”^[7.] Követelmények, szabványok, elvek és politikák meghatározása alkotja az ITA-át. „Az ITA fő összetevői: a külső interfészek, az üzenetfigyelő komponens, az adatforgalom felügyelő komponens, az osztott adatforrások és az alkalmazói feldolgozó komponensek.”^[7.] A szervezetek közötti folyamatos

együttműködés, az erőforrások és az üzletfél biztosítása miatt szükség van az ITA kialakítására. [7.:4.]

2.4.1.2. Vállalati és informatikai stratégia tervezése

A vállalatok felismerték, hogy a többi erőforráshoz hasonlóan, az informatikai folyamatok, információrendszer üzemeltetése és fejlesztése is menedzsmentet, tervezést, ellenőrzést igényel. Az informatikai stratégia tervezésén a szervezet informatikai erőforrásainak hasznosítását értjük, az IT-t hozzárendeli az üzleti stratégiához. Olyan vezetői hatáskör, amely kapcsolatot teremt az informatikai terület és elgondolások között, valamint ezeket egybefoglalja a szervezeti tervezésbe. Az IT infrastruktúra definiálásakor meghatározzák a jövőbeni architektúrát, szervezeti versenyképességét növelő potenciáljának meghatározásakor az információ-technológia és az üzleti stratégia ötvöztetése mellett a teljesítményt javító eszközöket is definiálják. Stratégiai tervezéskor a kockázat és erőforrás igényeket felméri, azonosítja a változásmenedzsment eszközeit.

A következőkben háromféle informatikai stratégiát mutatok be. Michael J. Earl elgondolása szerint ezeket különböztetjük meg.

Információrendszer-stratégia. A stratégia kialakítása kockázattal jár, meghatározza a szervezet IT céljait, az ezt leginkább támogató, megvalósító számítógépes alkalmazásokat, így kreativitásukat és tudásukat felhasználva versenyelőnyre tehetnek szert. Az információrendszer fejlesztéseknél figyelembe veszik az üzleti igényeket, keresik az új lehetőségeket.

Információtechnológia stratégia. Az informatikai infrastruktúra kialakítása a feladata. Meghatározza a vállalat számára szükséges eszközparkot, hálózatot, adatbázis-kezelési és irodai rendszereket, gondoskodik a megfelelő informatikai biztonságról.

Információmenedzsment stratégia. Az informatika menedzsmentkérdésekkel, az IT-tervek struktúrájával és az informatikai szolgáltatási szintek meghatározásával, kontrollálásával foglalkozik. Ez a stratégia az emberi erőforrás használatára is kiterjed.

Az információtechnológia infrastruktúra menedzsment számos tevékenységet ölel fel. A *konfigurációkezelés* az IT tárgyak felügyeletét jelenti. Az adatbázisra fókuszál, amely segíti a vezetést a tevékenységek végzésekor. A *gyorssegélyszolgálat* kapcsolatot tart a felhasználókkal, begyűjti az igényeket és a visszajelzéseket. A *problémakezelés* a szolgáltatások során felvetődő problémákat kezeli. A *változáskezelés* a változtatási kérvények

teljesítésének lépéseit határozza meg. A *szoftverfelügyelet és térítés* gondoskodik arról, hogy a szoftverek a fejlesztési környezetből akadálymentesen átkerüljenek a valós környezetükbe. Egyensúlyt tart az elosztott rendszerek között. A *kapacitásmenedzsment* a szintek közötti kapacitás megfelelő eloszlását és hatékony kihasználását biztosítja. A *rendelkezésre-állás menedzsment* figyeli és összehangolja a rendszerek rendelkezésre állását az ügyfél igényeivel és a pénzügyi erőforrással. A *katasztrófa elhárítás tervezés* során felméri, hogy mennyire sebezhetőek az IT-elemek és szolgáltatások. Előre meghatározzák a helyreállítási tevékenységeket. A *költségmenedzsment* célja a felhasználó elvárásának megfelelő legjobb szolgáltatás nyújtása a lehető legkedvezőbb áron. A *szolgáltatási szint* megállapodásokat köt és a felhasználói igényeket összehangolja az erőforrással. Az „outsourcing” is az IT infrastruktúra menedzsment tevékenységei közé tartozik, ezzel külön fejezetben foglalkozom. [4.;3.;7.]

2.4.1.3. Vállalati és informatikai kultúra

A vállalati kultúra a szervezet tagjai által elfogadott normák és értékek rendszere, amelyeket az új tagok is örökölnék. Az informatikai kultúra szakértelmet és mélyet jelent. A legtöbb vállalatnál az üzleti alkalmazottak és az informatikai személyzet hajlamos a versengésre, alábecsülik egymás szerepét. A kisebb csoportok által követett értékrendek a szubkultúrák kialakulását eredményezik, amelyek összetérésbe keveredhetnek egymással. Ellenben egymást erősítő szubkultúrák is szervezhetőek.

Schein három szakmai közösséghez kapcsolható kategóriát állapított meg. Ezek a munkások, mérnökök és vezetők.

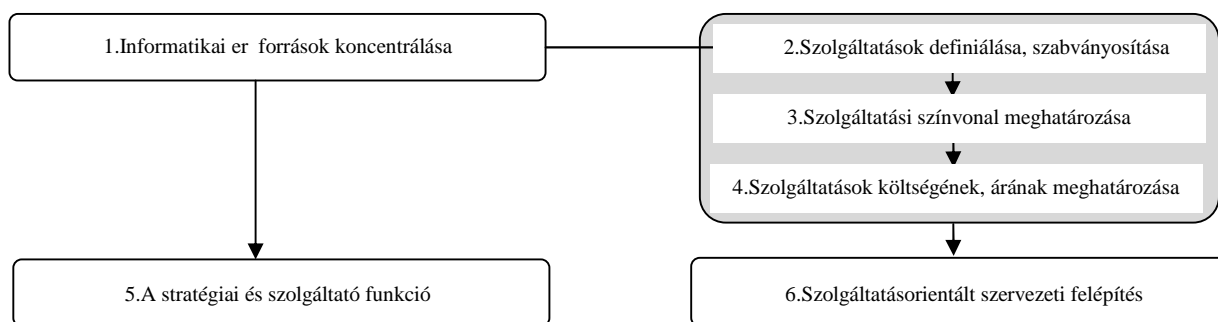
Munkások (operators): a végrehajtás szintjén állnak, minden változást éreznek, rajtuk csapódnak le a szervezetet érintő hatások. *Mérnökök (engineers):* ebbe a kategóriába főként az informatikai személyzet sorolható. Tevékenységük során nem érintkeznek emberekkel, olyan termékeket állítanak elő, amelyek mások munkavégzését és feladatellátását segítik. *Vezetők (executives):* a vállalatok élén állnak. Az embereket erőforrásoknak gondolják, csak üzleti céljaik vezérlik őket a legnagyobb profit elérése érdekében.

Schein szerint ez a három közösség állandó konfliktusban él egymás mellett. A vezetők hajlamosak a mérnöki személyzetet támogatni a munkásokkal szemben, akik felsőbbrendűséget érzéseket táplálnak. Ez a modell igaznak bizonyult az informatika és üzleti egységek békétlen viszonyára. Az informatikusok által kreált szoftverek mellett, hogy a

munkások feladatmegoldását segítik, bizonyos munkaköröket megszüntetnek. Az „outsourcing” döntések segítenek ezeket a problémákat megoldani. ^[3.]

2.4.1.4. Az informatikai szolgáltatások fejlődése – szervezeti megoldásai

A technológiai újításokra irányuló igényeknek köszönhetően az informatika beépül a vállalatok mindennapi működésébe. A következő ábrán – IFUA Horváth & Partners modelljének módosított változata – végigkísérhet a *széttagolt informatika szolgáltatásorientálttá alakulása*.

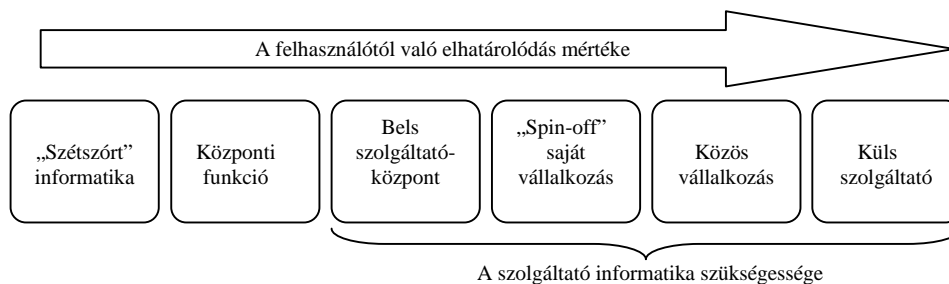


5. ábra Az informatikai szolgáltatások fejlődése ^[3.]

Elfordul, hogy egy vállalaton belül ugyanazt a szolgáltatást mindig más lépésekkel, más folyamatokkal állítják elő, eltérő megoldásokat alkalmaznak ugyanarra a problémára. A szervezetben belüli informatikai rendszerek nem kompatibilisek egymással. Fontos, hogy költséghatékonyság céljából centralizálják az informatikai erőforrásokat egy egységes IT-környezet kialakítása által. Szabványok bevezetése, hálózatok kialakítása és az erőforrások központi kezelése, elosztása biztosítja mindezeket. Informatikai szolgáltatások – információ technológiai tevékenység végzésből álló outputok – szerveződnek a tevékenységek csoportosításával. Az outputok előállításának érdekében a szolgáltatásokhoz erőforrásokat rendelnek a szükséges architektúra, felhasználók és IT tevékenységi körök felmérése után. A folyamatok részletes dokumentálása követhetővé teszi a szolgáltatás minőségének, lehetőség nyílik a szolgáltatásszint-megállapodások létrehozására. A szolgáltatások kialakítása után az IT tevékenységek és folyamatok a kontrolling és a stratégiai tervezés szemszögéből is átláthatóbbak. Az informatikában is elkülöníthetők a mindennapi feladatok és a stratégiai tevékenységek. Operatív feladatkörbe tartoznak az informatikai eszközrendszer üzemeltetése, szoftverfejlesztés, eszközgazdálkodás és a felhasználók támogatása. Ezek a

feladatok úgynevezett „tömegcikk” típusú szolgáltatások, amelyeket legtöbbször kiszervezésre ítélnék az anyagi vonzatuk miatt. Stratégiai feladatok közé tartozik az infrastruktúra szervezése, szabványok kialakítása és az üzleti stratégiát kiszolgáló alkalmazás-portfólió kidolgozása. ^[3.]

A szervezeten belüli informatikai elkülönülés alapján az IFUA Horváth & Partners – a 6. ábrán látható módon – hat szervezési megoldást vázol fel az IT-központok és a felhasználók kapcsolatán keresztül.



6. ábra: Az informatika szervezési megoldásai ^[3.]

A „szétszórt informatika” csoportjába tartoznak azon vállalatok, amelyek nem alakítottak ki egységes informatikai szervezetet, továbbra is üzleti folyamatokat támogató tevékenységként vélekednek az informatikáról és nem éltek a szabványosítás lehet ségével, nincs egységes infrastruktúra menedzsment sem.

Az informatikai kiadások növekedésének felismerése után központosított IT-funkcionális egységet – „központi funkció” – alakítanak ki, egy er forrás- gy jt helyként tartják számon.

További nehézségekbe ütközve a szervezet jobbnak látja egy „belső szolgáltatóközpont” létrehozását. Az informatika és üzleti egységek viszonya rendez dik, hatékony er forrás gazdálkodás, „házon belüli IT-szolgáltatás” alakul ki. Megjelennek a szabványosított IT-szolgáltatások. Ez a megoldás még mindig sok rejtett veszélyt hordoz.

A szabad er források értékesítésének céljából a belső központot kiszervezhetjük „spin-off” saját vállalkozás-ba, így a szolgáltatás színvonala növelhet és a t kebevonásra is lehet ség adódik. A gyakorlatban nehezen kivitelezhet az ilyen típusú vállalkozások kialakítása. A vállalkozás az anyavállalat tulajdona marad, ezért fontos hangsúlyozni, hogy ez nem tekinthet „outsourcing” tevékenységnek. Harmadik fél kiszolgálása bonyolult, mivel els sorban az anyavállalat szolgálatában áll, önálló tervek megvalósításához kevés t kével rendelkezik.

A pótlólagos t készüségletre jelent megoldást a „közös vállalkozás” alapítása, ahol a kiszervezett vállalkozás stratégiai szövetségre lép egy másik piaci szerepl vel. Közös termékek kialakításának alapfeltétele az együttm ködés és a közös t kefelhasználás, viszont számos veszélyt rejt ez a típusú megoldás is, mivel közös értékesítés, er forrás felhasználás és felbomlás esetén konfliktusokat okoz az osztozkodás.

A modell végén eljutunk az informatikai „outsourcing” kialakításához, ahol a vállalat az összes informatikai tevékenységet egy „küls szolgáltató”-tól szerzi be. Szükséges az el z ekben az IT szolgáltató jelleg kialakítása, mivel ezeket már elvárásként kezelhetjük küls szolgáltató keresése esetén.

A modell hat alapvet megoldásának tanulmányozása után elmondhatjuk, hogy egyre jobban elhatárolódott az informatika a felhasználótól. Az IT-szervezési megoldás a szolgáltatóorientáció megvalósulásának a függvényeként tekinthet .^[3.]

2.4.2. Az IT outsourcing gondolata – tevékenységátvilágítás - döntés

Egy vállalat m ködése során megfigyelhet , hogy milyen helyzetekben merül fel az informatika kiszervezésének gondolata. Meglehetősen régen szerepel az informatika az „outsourcing”-jelöltek sorában. Programozókat, bérszámfejt ket már évtizedekkel ezel tt is béreltek. A kiszervezés gondolata felmerülhet új vállalkozás indításakor és stratégiai változás céljából, illetve ha a szervezetben belül az IT nem hozza az elvárt színvonalat, esetleg fejleszteni szeretne a cég.

Az információs rendszerek piacán jelenlév EDS cég alapítója Ross Perot az „outsourcing” logikai fejlődésének példaképe. Az IBM cég ügynökeként ráébredt arra, hogy jobban járnak, ha a szolgáltatásokat árulják az informatikai berendezések eladása helyett. A tömegszer ségb l ered gazdaságosságra saját üzleti modellt épített, vev inek költségei csökkentek, az profitja növekedett. Olyan cégeket keresett fel, ahol nem m ködött hatékonyan és szervezeten az adatfeldolgozás, csak magas kiadások árán tudták ezt a tevékenységet végezni. Ezt látva egyes vállalatok beléptek az „outsourcing” üzletbe, bels szolgáltatásaikat küls piacon értékesítették. Szegmentálódott a piac.

A helyzet komolyra fordult, amikor az IBM megjelent szolgáltatóként a piacon. Versenybe szálltak a kicsik és nagyok egyaránt (pl.: DEC, AT&T Solutions), angolok és franciák (pl.:

Hoskins) is követték ezt a trendet, emellett Európa, Ázsia és Ausztrália sem maradt le. Napjainkban a globális megoldásokat kínáló szolgáltatók száma n .

Ahogy az el z fejezetekben is megfogalmaztuk, a kiszervezés legtöbbször fels vezet i kezdeményezés költségcsökkentés és teljesítménynövelés céljából, de részleges IT kiszervezését javasolhatják operatív szintre is. Például a teljes „IT outsourcing” – ITO – folyamatot meghatározza az a kiindulási pont, hogy melyik szintre érkezett kiszervezési ötlet. Fels vezetési javaslat –költségcsökkentési cél – esetén a gyors lebonyolítási cél hosszas megállapodással párosul. Középszintű esetben – IT teljesítménynövelés cél – alapos elemzés, szintek közötti egyetértésig történ javaslattétel jellemz .

Az informatika kiszervezését, sorra követte az informatikával támogatott folyamatok „outsourcing”-olása. Szakszavakkal élve az üzleti tevékenységek kihelyezése (BPO). A legfrissebb felmérések szerint évi kb. 50 milliárd dollár az ITO nagysága és ennek fele a BPO. A következ években a piac megtöbbszöröz dését várják.

A szolgáltatók és a kiszervez k között egyaránt verseny alakult ki. Aki olcsón tud tevékenységet kiszervezni, az költséget takarít meg és szakképzett munkaer re tesz szert, tehát n a versenyképessége. USA el nyben van az európai országokkal szemben, mivel az EDS és IBM már kiépítette az útvonalat az olcsó országok felé.

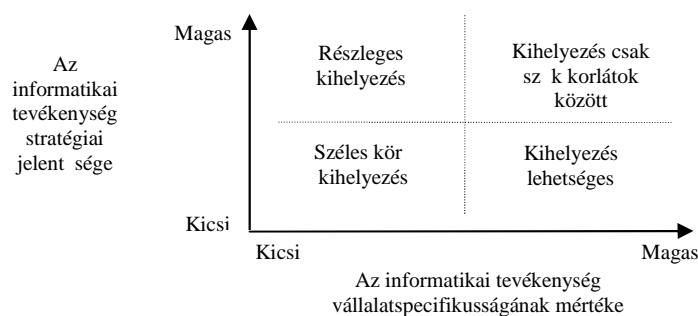
Általánosságban a szolgáltatások fejlődése egy felfelé haladó lépcs fokaiként is értelmezhet . Egyre tudásigényesebb, szakért i jelleg tevékenységek vándorolnak a külföldi országok felé. Öt pontban összefoglalva a lépcs k a következ ek:

- 1) *Egyszer back office jelleg tevékenységek (pl.: tranzakció-kezelés, adatbevitel)*
- 2) *Ügyfélkapcsolatok kezelése (pl.: telefonos ügyfélszolgálat)*
- 3) *Vállalati alapfunkciók (pl.: könyvelés, beszerzés, pénzügyek)*
- 4) *Szakért i tevékenységek (pl.: piacelemzés, portfólió elemzés)*
- 5) *Kutatás, fejlesztés, termék- és technológiai innováció (pl.: dizájn, tesztelés)*

A létrán történ felfelé mozgást a képességek fejlődése teszi lehetővé és a verseny teszi szükségessé. A tömegcikkesebb elkerülésének és az összetettebb feladatok elérésnek útvonala felfelé vezet, amit a vállalatok igen jól felismertek a feltörekvő világban.

A vállalatok informatikai kiszervezésének leggyakoribb céljait a 2. táblázat foglalja össze [lásd Függelék]. A célok meghatározása után kiválasztják a szervezet dolgozói közül az „outsourcing” projekt tagjait, kinevezik a projektvezetőt, aki általában az informatikai vezető. A „projekt-team” összeállításakor lehetőség van külső tanácsadó és szakértő bevonására. A csapat megalakulása után készít egy részletes munkatervet a kiszervezési folyamatról, induló pozícióban kell állni a pontos célok és szükséges eszközök leírásával.

A kiszervezés több szinten is megvalósulhat. Tisztázni kell az kiszervezés tartalmát. Az erőforrás-kihelyezéskor a vállalat az – 7. ábrán látható – erőforrás-fajtája-kihelyezés módja mátrix alapján dönt.



7. ábra: Szolgáltatás kihelyezési döntési mátrix ^[3.]

Hardver-, szoftvereszközökkel, üzemeltetőkkel – el kell dönteni, hogy átruházzuk-e ezen erőforrás-fajták tulajdonjogát egy külső szolgáltatóra vagy sem. A kiszervezésnek nem feltétele a tulajdonosváltás, hiszen saját telephelyén is üzemeltetheti az „outsourcer” a vállalat szervert. A mátrix alapján alakultak ki a szállítók alapvető termékei.

„Hosting” – kapacitásbérlet – kiszervezés hardver-erőforrások teljesítményének növelése céljából történik. Ekkor a szolgáltató saját telephelyén saját embereivel a vállalati kialakítás alapján végzi az üzemeltetést. Hátránya az adatlopás.

„Hagyományos informatikai outsourcing” esetén a vállalat a saját telephelyén a szolgáltató szakemberi végzik az üzemeltetést. A legtöbb eszköz a „provider” tulajdonába kerül, de a kialakítást továbbra is a szervezet határozza meg. Hátránya a magas szolgáltatói ár és szintén az adatlopás.

„Alkalmazásslátszolgáltatás” – ASP – megvalósításakor az eszközök és a tevékenységet végző emberek is az „outsourcer” tulajdonában és telephelyén találhatóak. A szolgáltatónak több partnere van és egyéni igények teljesülnek. Mindenképpen előnyös a vállalat számára, hiszen csökken a bérköltsége és új technikához juthat alacsony kockázattal. Bizonyos tekintetben a

függőség gondot okozhat, nem biztos, hogy a szükséges szoftvert tudja biztosítani a szerződött szolgáltató.

Komplex IT kiszervezésekor a teljes informatikai támogatottságért a szolgáltató a felelős. Iparágtól függetlenül is kiszervezhetünk informatikai szolgáltatásokat – 3. táblázat. [lásd Függelék]

A kiszervezési szintek meghatározása után a konkrét területek azonosításra van szükség. Emberi erőforrás és outputok szempontjából feltérképezzük az IT-folyamatokat és a tevékenységeket, csoportosítjuk őket. A kiszervezés szempontjából nem elég az elnyöket összeszedni, hiszen számos akadályba ütközhetünk a megvalósításakor. Vizsgálni kell a kritikus tényezők között azt, hogy a kiszervezett feladatkör hibás teljesítése esetén mekkora a vállalat piaci és pénzügyi helyzetének a vesztesége. A vállalati tevékenységek egymásra épülnek, így fel kell mérni, hogy a tevékenység hogyan kapcsolódik a vállalat versenyképességéhez, mennyire érinti az értékteremtő folyamatokat és stratégiai célokat. Ha egy szervezeten belül eddig végzett tevékenység teljesítése a jövőben nagyon bizonytalan, úgy érdemes külső szolgáltatóra bízni, de a vállalat specifikus feladatokat továbbra sem célszerű „outsourcing” tárgyává tenni. Kiszervezések által gyengül a tevékenységek feletti ellenőrzés. Teljes folyamatok szolgáltatóval történő végzésének kontrollja egyszeri, mintha csak részleges „outsourcing” történt volna.

Ezen alapos „tevékenységátvilágítás” után már felmérhetjük a szolgáltatás szintjét, összehasonlíthatjuk az „outsourcer”-ek kínálatát és kialakíthatjuk a vállalatunk egyedi elvárásait a kiszervezendő területeken. ^[3.:6.]

2.4.2.1. Értékteremtés

Gazdaságossági elemzés során pénzügyi elemzést végzünk, de először megvizsgáljuk a kiszervező vállalatot és a szolgáltatót az értékteremtés módja szempontjából. Az „outsourcing”-nak akkor van értelme, ha értéket teremt, amelyet megoszthat a kiszervező és a szolgáltató egymás között. A cél tehát új értéket teremteni és a szolgáltató-kiszervező kapcsolatát úgy alakítani, hogy ez az érték növekedjen.

A kiszervező szempontjából akkor keletkezhet érték, ha a kiadásai csökkennek, vagy a bevételei növekednek. A vállalatok elsősorban költségcsökkentést remélnek. A cég a házon belüli tevékenységvégzés költségeit fel tudja mérni, ha jól működik költség elszámolási

rendszer vezet. Nyilván ettől olcsóbb külső szolgáltatót fog keresni és amennyiben talál úgy az eredmény kimutatása nyereséget fog mutatni. A kiszervezéskor változó költségekké alakulnak az eddigi fix költségek, így a rugalmas rendszernek köszönhetően kevesebbet fog fizetni a vállalat, ha kevesebbet szolgáltatást vesz igénybe. A szerződés és a szolgáltatások díjait teljesítményszinthez rendeli, ezzel a vállalat könnyebben tudja előre elkészíteni a költségtervezetét. Általában a szolgáltató megvásárolja a vállalat eszközeit. A vállalatot képe növekedni fog, mivel a gépek értékcsökkenése megszűnik, de a gépek eladásával járó bevétel megjelenik a mérlegben. Mindenképpen csökkennek az informatikai beruházásai, mert a szolgáltató biztosítja a szükséges programokat és alkalmazásokat és hardvereszközöket. A vállalat által igényelt szolgáltatás minősége javulni fog, mivel az informatikai szolgáltató cégek könnyebben tudják behálózni a szakértői tudással rendelkező munkatársakat, akik elnyitott karrierlehetőségek állnak és továbbfejleszthetik a meglévő tudásukat. A szolgáltató szakértelmének köszönhetően a kiszervező vállalatnak lehetősége van újabb termékek előállítására, növelheti a bevételeit.

A másik oldalról, a szolgáltató szempontjából is érdemes megvizsgálni az értékteremtés módját. A szolgáltató általában egy profi informatikai cég, így számtalan ügyfele van és hatalmas eszközparkot tart fenn. A tömegszerzővel összefüggő gazdaság értéket termelhet a szolgáltatónak, mivel a kapacitásait és felszereléseit jobban ki tudja használni, rezsiköltségeit is többfelé tudja szétosztani. A tömegszerző gyorsabb tanulással és csökkenő kiadásokkal jár. Ismeretei és szakértelme szélesebb az ügyfelénél, mivel a vállalat által bérelt bizonyos szolgáltatás neki alaptevékenység illetve sokféle feladatot vállal, így tapasztalatai folyamatosan bővülnek. Átszervezheti a kiszervezőtől átvett tevékenységeket úgy, hogy az neki minél jobban megérje. A szolgáltatónak speciális előnyök jelent a nagy mérete és a profizmusa, ezért nagytételben olcsóbban vásárolhat újabb és újabb hardver- és szoftvereszközöket, olcsóbban korszerűsítheti infrastruktúráját. A kiszervezőhöz hasonlóan is termelhet új terméket/szolgáltatást, amit a piacra is bevezethet, ezáltal bevételhez juthat. Együttműködésük árán akár termékeit elektronikus szolgáltatásokkal kibővítheti az elektronikus kereskedelem felé juttathatja az ügyfelét.

Hogyan alakulnak a költségek akkor, ha a tevékenységet továbbra is a vállalatunk végzi, illetve milyen áron szolgáltatná ezt a szervezetünknek egy külső partner. Ehhez segítséget nyújt a három szakaszból álló FROM módszer – „Financial Return on Outsourcing”. Az összegyűjtött IT-folyamatok költségét felméri, majd megtervezi a jövőbeli szolgáltatások

tényleges költségét. Kiszámolja, hogy mely szolgáltatói árak lesznek számára elfogadhatóak. Ez a módszer nagyon jó a szolgáltatói díjak összehasonlítására. A gazdasági számítások legnehezebb része a tényleges informatikai költségek felmérése, hiszen értékcsökkenés, karbantartási díjak, tulajdonosváltás mind hatással vannak erre. A kiszervezés miatti létszámleépítés szintén költségekkel jár, így összességében egy szervezeti átalakítás költségeit nehezen lehet megbecsülni. ^[6.:3.]

2.4.2.2. Kiszervezés költségei

A gazdasági elemzés elkészítése során nem elég a kiszervezés előtti és utáni költségeket figyelembe venni, mivel maga a kiszervezés megvalósítása is kiadásokkal jár. Általában egy „outsourcing” projekt a következő lépések sorozata. A projektet kezdeményezése valamilyen szinten, ennek elindítása, majd szolgáltató partner keresése és a megfelelő szolgáltató kiválasztása; szerződéses tárgyalások lebonyolítása, helyzetfelmérés és szerződéskötés; átadási eljárás és szolgáltatás nyújtása még a kiszervezés részénél; szolgáltatás a szolgáltatótól a régi üzemeltetés szerint, átmeneti szolgáltatási szinten; működési mód technikai átalakítása; üzemeltetés új módon és új szinteken.

Ezekből a pontokból egyértelműen látszik, hogy a projekt megvalósítása mind a kiszervező vállalatot, mind a szolgáltató céget költségekkel terheli. A nehezen becsülhető költségek közé tartozik például a kiszervezésre reagáló informatikai munkatársak viselkedése, mivel nem biztos, hogy átmegy a szolgáltatóhoz dolgozni, lehet, hogy felmond.

További tipikus költségként említhető a *megvalósíthatósági tanulmány elkészítésének költsége*, amit általában külső szakértő végez.

A *tranzakciós költségek* sokfélék lehetnek; kiszervező kapcsolatfelvétele a szolgáltatókkal, ajánlatkérés, tárgyalás, szerződéskötés, jogi tanácsadás, eszközátadás, átszervezés.

A *szolgáltatásmenedzsment* sok pénzbe kerül, mivel a szolgáltatói kapcsolat irányítását, kontrollját és a szolgáltatás beszerzésével kapcsolatos szervezeti egységeket ki kell építeni. Ennek kiváló működése az „outsourcing” sikerének titka. Váratlan költségként jelenhet meg, ha a szolgáltató kapcsolattartójától eltérő nyelvet beszél, kapcsolattartót jelölnek ki a vállalati részénél, így nyelvtanfolyamra van szükség. Ha a szolgáltatóhoz képest a vállalat le van maradva, akkor fel kell zárkóznia, ami további kiadásokhoz vezet.

Az átadási költségek változóak. A rendszer és eszközök átadása, a szolgáltató tájékoztatása és a szolgáltatóhoz való igazodást is ide sorolhatjuk.

Marica Robinson és Ravi Kalakota szerint az offshore-outsourcing gazdaságossági elemzése a legegyszerűbben így oldható meg:

- „ + a szolgáltatás otthoni nyújtásának direkt költségei
- a szolgáltatás olcsóbb országokból való ellátásának direkt költségei
- + a kihelyezés tranzakciós költségei
- + a szolgáltatásmenedzsment költségeinek növekménye
- = az offshore-outsourcinggal elérhető megtakarítás „ [6.]

Tehát a külföldi országba történő „outsourcing”-nak akkor van értelme, ha olcsóbb munkaerő és megfelelő infrastruktúrát találunk. A partnerkeresés és a tárgyalás lebonyolításának költsége nagyobb a menedzsment költségeinél.

Összefoglalva, aki ilyen elemzéseket készít, az felméri a vállalat eredményeit, megvizsgálja a vagyonmérleget, pénzáramlási tervet készít, megvizsgálja a kockázatot, figyelembe veheti a partnerek összeszokásának költségeit, a projektek költségeit és a megtérülési időt. [6.]

2.4.2.3. Szolgáltató keresés – Szerződés kötés – Munkavégzés

A vállalat alapos munkával és összegyűjtött pontos adatok ismeretében választja ki a megfelelő „outsourcing” partnerét. Eldönti, hogy alkalmas lesz-e a partner a tevékenység szolgáltatására. A megbízó olyan megbízható szolgáltatót keres, amely a szakértelme mellett megfelel a minőségi (szolgáltatás színvonala) és mennyiségi (költségek) elvárásainak.

A gyakorlatban az „Információkérő dokumentum” – RFI – és a „Felkérés ajánlattételre” – RFP – segíti a vállalatokat. Az RFI a vállalat igényeinek megfelelően készíti a szolgáltatók listáját azokra, akik alkalmasak az RFP fázisra.

Miután megbizonyosodtak az „outsourcing” megvalósíthatóságáról, elkészítik az RFI dokumentumot, amelyben bemutatják a vállalatukat és annak informatikai rendszerét. Kibocsátják ezt a dokumentumot és az erre érkező szolgáltatók listáját alaposan áttanulmányozzák. Az RFP segítségével pályázatot hirdetnek. Meghatározzák, hogy milyen formában és milyen szereplőkkel zajlik a pályázat, illetve, hogy mely feladatrészekre, feladatokra írják ki.

A kiértékelés a megbízó vállalat súlyozott szempontjai alapján történik. Ezek közül néhány: az ajánlott megoldás, képesség, teljesítmény, hozzáadott érték, szállító pénzügyi helyzete, szerződési feltételek, emberi erőforrás. Látszik, hogy az „outsourcing” legfőbb befolyásoló tényezőként emlegetett költségmegtakarítás mellett még számos döntési szempont is fellép. Kiértékelés során a szolgáltatók összehasonlítása mellett az ajánlatokat a belső megvalósítással is összevetik.

A partner kiválasztása után sor kerül a megállapodásra, szerződéskötésre. A szolgáltatásmenedzsment – SLM (Service Level Management) – legfontosabb dokumentuma a szolgáltatásszint-megállapodás – SLA –, mivel ez biztosítja a vállalatnak a kihelyezett tevékenység feletti ellenőrzést. Az SLA teljesítményelvárásokat rendel a szolgáltatási szintekhez, amelyeket a partnernek teljesítenie kell. Hosszú távon ez a megállapodás felel a megbízó és a szolgáltató közötti kapcsolatért, a nem teljesítés következményeit is meghatározza. [lásd ITSH Kft. 3. fejezet]

Teljesítményelvárások folyamatos felülvizsgálatát végzi az SLM. Gazdasági és pénzügyi elnyerése a felhasználóknak nyújtott szolgáltatás minőségi jellemzőinek pontos megértése, optimalizálása, többletbevétel és vevői elégedettség növelése, informatikai befektetések megtérülése, a felhasználók és az informatikai részleg termelékenységének növelése, szerződésességi büntetések elkerülése.

Az SLA kialakítását a vállalatok projekt formájában valósítják meg az informatikai szolgáltatás jellegének kialakítása után. Ez a következő három fázisból áll.

Az üzleti modell kidolgozása az első szakasz, amelyben véglegesítik a szolgáltató feladatát, felelősségét és szolgáltatási katalógust hoznak létre.

A műszaki tartalom kidolgozása során a szolgáltatási katalógus elemeihez mutatókat és azokhoz értékeket rendelnek, katalógusokba rendezik az ügyfélcsoportokat, irodai környezetet, eszközöket.

A pénzügyi tartalom kidolgozása az utolsó szakasz. Rögzítik a szolgáltatásért fizetendő fix és változó díjakat. A fix díjazás a szolgáltató teljesítési szintjétől független (pl.: desktop-környezet üzemeltetése). Változó díjazás a teljesülési szint arányában fizetendő. Az SLA pénzügyi része gondoskodik a teljesítés méréséről, konfliktuskezelésről és a számlázásról. A mutatókhoz garanciasávokat rendelnek, megállapítanak szankciókat és kötbéreket. A díjakat évente az inflációnak megfelelően módosítani szükséges.

A gyakorlatban a legelemibb informatikai szolgáltatási elemeket OLA (Operation Level Agreement) -nek nevezzük. Az SLA ezen elemeket az informatikai menedzsmentnek megfelelő en nagyobb logikai csoportokba rendezte:

- Alkalmazásmenedzsment
- IT infrastruktúra menedzsment: számítóközpont-üzemeltetés, adatátviteli hálózat üzemeltetése, munkaállomás üzemeltetése
- IT-üzemeltetés, rendszerfelügyelet
- Tervez i, szakért i szolgáltatások ^[3.]

Jogi szempontból az „outsourcing” egy adásvételi és egy vállalkozási szerz és számos melléklettel. Probléma merül fel egy szoftver kiszervezésekor, mivel az adott vállalatnak adott id re csak használati joga van a szoftver felett, de ha ezt kiszervezi egy szolgáltatóhoz, akkor értesíteni kell err l a szoftver készít jét. El fordul, hogy a szoftvert az adott szolgáltató fejleszti a jobb min ség szolgáltatásnyújtás érdekében. „Outsourcing” szerz és lejártakor gondot okoz a szoftver visszaadás tárgya. A szolgáltatóval kötött megállapodásnak rugalmasnak kell lennie a technológiai újítások felé. A megbízó adatait kezel szolgáltatónak üzleti titoktartási kötelezettsége van az adatvédelem miatt.

A szerz és tehát csak egy írásban foglalt garancia az együttm ködésre. Hosszú távon rugalmasan kell kezelni a partnereknek az üzleti kapcsolatot, hiszen egy a céljuk, közösek az érdekeik.

A szerz déskötés után jön az „outsourcing” kihívása. Az IT-kiszervezés során az el készít fázis végét jelenti a szerz déskötés és a m ködési fázis megkezdése, amely a szolgáltatás, eszközök és emberek átadását jelenti. Átmeneti nehézségek alakulhatnak ki a szerz és érvénybe lépésekor és a szerz dések felbontásakor. Átadáskor megfeleltetési eljárás során ellen rzik a megbízó vállalatot. Ha minden rendben, akkor egy részletes leltárlistával kezd dhet az eszközök átadása. Az átmeneti id szakban is mérik az SLA-mutatókat, de nem jár büntetés az alacsony teljesítésért. Ha a szerz és lejár, akkor a vállalat dönthet a meghosszabbításról vagy új szolgáltatóhoz szerz désr l illetve a tevékenységek visszaszervezésér l.

A tevékenység kiszervezésével megváltozik az ellen rzése is, de továbbra is a vállalat joga a kontroll. A tevékenységvégzés során el állított output alapjául szolgál a kontroll folyamatnak, mivel ez összehasonlításra kerül a szervezet által el re megállapított OLA-mutatóval. Eltérés

esetén a vállalat beleszól a szolgáltató tevékenységvégzésébe. Tehát „outsourcing” esetén erősödik a felelősség, erősöb a kontroll.

A szervezeti struktúra átalakul, tisztázódnak a feladatkörök, szétválasztják az operatív és stratégiai feladatokat. Rugalmasabb munkavégzésnek köszönhetően jobban érvényesülnek az üzleti szempontok. „Vendor-menedzser”-eket jelölnek ki, akiknek feladata a szolgáltatóval való bizalmas és közös érdeket szolgáló kapcsolattartás, döntési lehetőség és a kihelyezett tevékenység teljesítésének ellenőrzése.

Kiszervezés után a szervezeti kultúra is változáson megy keresztül. Az ellentétek elkerülése érdekében szükséges egy belső kommunikációs és változásvezetési stratégia. Az informatika újra csak támogató funkcióként fog szolgálni a kiszervezése után. A szervezetben maradt informatikai szakembereket ösztönözni kell, hogy ne érezzék feleslegesnek munkájukat. Az átszervezett emberekre is figyelmet kell fordítani, hiszen továbbra is megmaradhat a belső szálak kapcsolattartása.

Tehát szembevetve a nagy változást okoz egy „outsourcing” a vállalatok életében. ^[3.:6.]

3. Informatikai outsourcing Magyarországon

Hazánkban 2004-re jutott el az érettség szintjére az IT „outsourcing”. Meghatározó piaci szereplők alakultak, elismerték a költségcsökkentés és kockázatkerülő elnyújtás a kiszervezési lehetőségeknek. Tudatosult, hogy a magas szolgáltatási színvonal kialakítása elérhetően csak így lehetséges. Számos vállalat presztízse érdekében az „outsourcing” mellett döntött. A szolgáltatók bízották a kínált szolgáltatásokat, üzemeltetést a teljes informatikai feladatok elvégzéséig. A Matáv-EDS ügylettel kezdődött az „outsourcing” Magyarországon, majd ezt követte a Főv. Rt.

A teljes informatikai szolgáltatási piachoz képest az informatikai „outsourcing” meghatározó szerepet töltött be. Az IDC Magyarországi Kft. felméréseiből kiderült, hogy az informatikai kiadások egy harmadát az IT szolgáltatások teszik ki. 2003-ban az „outsourcing” piac nagysága hazánkban majdnem egyötöde az informatikai szolgáltatásoknak. A cég úgy vélte, hogy tovább fog nőni az informatikai „outsourcing” és kiadásai növekedni fognak. A hálózat és desktop „outsourcing” fejlődött a legjobban, ezzel általában a kisebb cégek éltek rövidebb távon. Felmérés alapján elmondható, hogy a nagyvállalatok választanak hagyományos „outsourcing”-ot, ez általában hosszabb időre szóló szerződés. Telekommunikációs „outsourcing” is elterjedt a vállalatok körében, ez a telefonvonalak kiépítését és működtetését tartalmazza. Hazánkban népszerűek a hálózati „outsourcing”-ot végző kisebb szolgáltatók. Legnagyobb nemzetközi szolgáltatók az ITSH, az EDS, a HP és az IBM. A hazai piacon nem tekinthető „outsourcing”-nak például a Máv Informatika, hiszen a külön vállalatba szervezték ki informatikájukat – „spin-off” vállalat.

EDS – Electronic Data System a „spin-off” vállalkozástól eljutott a nemzetközi kiszervezés piacára. 1991-től van jelen Magyarországon, informatikai és üzleti-folyamat kihelyezéssel foglalkozik. 2004-ben pénzügyi és számviteli szolgáltató központot nyitott Budapesten, legnagyobb ügyfelei Matáv, GE Hungary, Coca-cola.

Az IBM integrált számítástechnikai megoldásokat szolgáltat, 2005-ben a második helyen állt hazánkban. Informatikai „outsourcing”-ot, SAP rendszereket és Intel alapú szervereket működtetnek, emellett asztali gépeket is felügyelnek. Ügyfelei: Mátrai erdőművelés, Visteon, Electrolux.

Az elmúlt években a kiszervező vállalatoknál eltolódás figyelhető meg a kisebb cégek irányába. Nemzetközi vállalatok is szerveztek Magyarországra tevékenységet. A cégek

érzékenyek az IT kiadásokra, így belevágnak az „outsourcing”-ba. Magyarország IT piaca lassan növekedett, de sorra nyitották a „shared service center”-eket, ezzel munkahelyet is teremtettek. Nemzetközi szinten elterjedt a tevékenységek teljes kör kiszervezése. Hazánkban a kezdetekkel ellentétben ma már az infrastruktúra használata fontosabb a vállalatok számára, mint annak birtoklása.

Az évek során a célok nem változnak, az információtechnológia és az üzlet összehangolása, továbbá a meglévő befektetések értékének növelése érdekében döntenek az IT elemeinek kiszervezéséről. Az „outsourcing” egyre érdekesebb lesz, mivel az elbocsátások miatt kisebb informatikai infrastruktúrára van szükség; ahol ezt a külső szolgáltató biztosítja, ott a volumen csökkentésével azonnali költségcsökkenést lehet elérni a havidíjakban. Manapság hazánkban a kisebb részfeladatok kiszervezése jellemző, nem ragaszkodnak a vállalaton belüli megoldáshoz. Ha a szolgáltató akár 10%-kal kedvezőbb feltételeket kínál, akkor elindítják az „outsourcing” projektet.

3.1. IT-Services Hungary Kft.

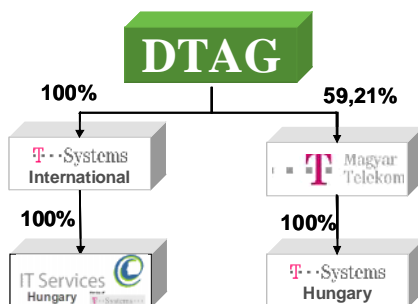
Az eddigi fejezetek a vállalatok kiszervezési tevékenységeiről, ezek elnyeréséről, hátrányairól és megvalósítási folyamatairól szóltak. Ebben a fejezetben szeretném bemutatni az IT-Services Hungary Kft. debreceni szolgáltató központ DSS részlegének megbízási tevékenységeit.

A T-Systems nagy értékű Információs és Kommunikációs Technológiai – IKT – szolgáltatásokat biztosít partnerei számára. Széles körű „know-how”-val rendelkezik és ennek köszönhetően a T-Systems – a Deutsche Telekom vállalati ügyfelekkel foglalkozó részlege – a multinacionális konszernnek, a kis- és középvállalkozások és a közigazgatási intézmények preferált partnere.

Világszerte az üzleti élet minden területén 160.000 ügyfél él azzal a lehetőséggel, hogy egyetlen forrásból szerezheti be a speciális szakértői erőforrásokat és az integrált IKT megoldásokat. A T-Systems egyetlen vállalatként saját átfogó IKT termékskáláját kínálva új megoldásokban ötvözi az informatikát és a kommunikációs technológiát. A 2007. üzleti évben a vállalat 56.000 alkalmazottjával 12 milliárd EURO-s forgalmat ért el.

A T-Systems leányvállalataként az *IT Services Hungary Kft.* – továbbiakban ITSH – hasonló átfogó vállalatvezetési – Corporate Governance – alapelveket követ, amelyek kiterjednek a számviteli irányelvekre, a törvénytiszteletre és az etikus magatartásra.

Az ITSH tevékenységét a következő ábra szemlélteti:



8. ábra: ITSH tulajdonosi struktúra

Az ITSH Kft. alapítására 2006-ban került sor. Ez a vállalat a T-Systems Enterprise Services GmbH. magyar leányvállalatként a T-Systems nemzetközi termelési láncának egyik fontos eleme. Fő szakterületei a rendszerintegráció és az informatikai „outsourcing”, de kínálatukban többek között az összes, széles körben alkalmazott szoftver és hardver platform, SAP rendszer szolgáltatásai, távoli és helyi szerver-üzemeltetés, valamint hálózatmenedzselés és hálózatfelügyelet is szerepel.

A cég folyamatosan fejlődik, az elmúlt időszakban duplájára nőtt csapatlétszám és mind Budapesten, mind a debreceni irodájukba további kollégákat várnak. Alapvető filozófiájukhoz híven nekik nem csupán állást kínálnak, hanem lehetőséget biztosítanak munkavállalóik számára, hogy multikulturális környezetben tegyék próbára tudásukat és szerezzenek munkatapasztalatokat. Ezért olyan jelentkezőkre számíthatnak, akik szeretik a kihívásokat, és életük részeként végzik hivatásukat.

A cég legmodernebb technológiákra épülő termékskálája többek között az alábbi területeket fedi le; koncepció kidolgozás, komplex informatikai rendszerek és teljes informatikai infrastruktúrák létrehozatala és üzemeltetése, alkalmazási szoftverek, vállalati informatikai biztonsági rendszerek kifejlesztése, informatikai rendszerek felügyelete, informatikai alkalmazások és rendszerek kifejlesztése.

Ügyfeleik, referenciái: ING, Deutsche Post, Gazdasági és Közlekedési Minisztérium, Skanska, Állami autópálya kezelő Zrt.,

Az IT Services Hungary Kft. székhelye Budapesten, az Infoparkban található. Fiatal és dinamikus szervezetben dolgoznak. Budapesten az alábbi osztályok találhatóak: Information & Telecommunications (ICT) és Systems Integration POP.

Debrecenben 2007 júniusában alapították szolgáltató központjukat, mert itt találták meg azt a fejlődés és lendületes közeget, ahol reményeik szerint tehetséges, motivált fiatalokkal és kiváló szakemberekkel sikeres vállalatot építhetnek. Növekedésük záloga az összetartás és a csapatmunka. Debrecenben az alábbi osztályok találhatóak:

- Information & Communications Technology
(Információs és Kommunikációs Technológia):
 - Desktop Services & Solutions – DSS
(Asztali számítógép szolgáltatások és megoldások)
 - Remote Troubleshooting and Software distribution / iSD
(Távoli problémamegoldás és szoftverterjesztés)
 - Central Enduser Services – CES
(Központi szolgáltatás a végfelhasználóknak)
 - Computing Solutions & Services – CSS
(Szerver megoldások és szolgáltatások)
 - AI Region
 - Operating Systems and Services (Operációs rendszerek és szolgáltatások)
 - Service & Finance (Szolgáltatás és pénzügyek)
 - Telecommunications (Telekommunikáció)

Jelenleg 19 csoportban, több mint 600 fővel működik az úgynevezett Global Service Desk – GSD – szolgáltatásuk. Főbb feladataik az első- és másodszint informatikai támogatás nyújtása ügyfeleknek. Szolgáltatásaik a klasszikus Helpdesk szolgáltatáson túl a Remote Service-t és EDI programozást is magukban foglalnak.

Ügyfelek köre magyar és nemzetközi vállalatokból tevődik össze, ezért négy nyelven (magyar, német, angol, cseh) szolgálatnak. Csapatuk büszke arra, hogy a nemzetköziség munkatársaik összetételében is megmutatkozik: a magyar kollégákon kívül német, osztrák, skót kollégák is dolgoznak náluk, és hétről-hétre számos külföldi tréner képezi tovább a dolgozókat. Napi szinten, ügyfelekkel való közvetlen kommunikációban használhatják és fejleszthetik tovább a munkatársak a már meglévő nyelvtudásukat. Meggyőződésük, hogy közös sikerük záloga az elégedett, jól képzett, munkájukat örömmel végző munkatársak. Ennek érdekében munkatársaik számára folyamatos nyelvi (angol, német), szakmai (pl.:

MCDST) és soft skill tréningeket (pl.: ügyfélkezelés, kommunikáció, stresszkezelés) nyújtanak.

A debreceni Central Enduser Services – CES ágazat célja a vállalati kommunikációs infrastruktúra biztosítása: a rendszer kiépítése, felügyelete és karbantartása. Legtöbb ügyfelük számára email megoldásokat nyújtanak Microsoft Exchange vagy Lotus/Domino platformon, de ezek mellett egyre népszerűbbek az intranetes portálok (MS Sharepoint) és mobil kommunikációs lehetőségek (Blackberry) is. Az ágazat főbb szakterületei: Microsoft, Lotus Domino, Contact Center, Special Services, Project Management.

Az ITSH Kft. szolgáltatásai sorolhatók egyrészt kiszervezett, másrészt kiszervező tevékenységek csoportjába. „Nearshore outsourcing” kategóriába tartozik, mert a T-Systems leányvállalataként a németek részére szolgáltatnak tevékenységet, akik földrajzilag közel vannak hazánkhoz. Ugyanakkor „contracting”-nak is mondhatjuk, mert a céges struktúra alapján a Deutsche Telekom – DTAG – tulajdonában álló leányvállalat felé történik a munka kiszervezése.

Az általános értelemben már kifejtett OLA szerződés itt is érvényben van minden ügyfélre vonatkozóan. Emellett az SLA kiegészítődik egy KPI (Key Performance Indicator) mérőszámmal. Az SLA tartalmazza például azt, hogy a beérkező hívások 80%-át az ügyfélkezelésnek fel kell venni 30 másodpercen belül. Egy incidenst nyolc órán belül meg kell oldani. Ezek a megállapodások eltérhetnek attól függően, hogy standard SLA vagy kiemelt SLA – Gold Plus – megállapodás született (pl.: Gold Plus esetén két órán belül meg kell oldani az ügyfél problémáját). A KPI arra szolgál, hogy a vezető tisztán lássa a dolgozóinak teljesítményét. Ez nem szerződésben foglalt mérőszám, kizárólag cégen belüli értékeléshez nyújt segítséget.

A DSS ágazat munkatársai – Remote Service Operator – asztali számítógép távüzemeltettként kiszervezett formában az alábbi megbízásokat teljesítik a következő módokon. Legfőbb eszközük az Action Request System – ARS –, amely egy adminisztrációs felületet biztosító alkalmazás. Ebbe a rendszerbe jegyeket – ticketeket – kapnak a munkatársak, amelyek tartalmazzák a megoldandó probléma pontos megnevezését. A feladat mellett itt szerepel az ügyfél vagy megbízó elérhetősége és a számítógépének adatai. A rendszerben található gépeket SID – Service Identification – kód alapján azonosítják.

A cég munkatársai különböző megbízásokat teljesítenek, ezek közül személyes megfigyelésem alapján a legfontosabbakat a következőkben összefoglalnám.

Szoftverek telepítése történik azokban az esetekben, ha az ügyfél rendel egy új szoftvert vagy egy meglévő helyett másikat szeretne. Szoftverek eltávolítása megy végbe, ha az ügyfél az összes gépét eladja, így minden szoftvert le kell törölni a gépekről. Léteznek olyan megbízások is, amelyek magukban foglalják a szoftverek telepítéseit. Ide tartozik az ügyfél profilváltása, a gép felhasználójának cseréje, gépen történő adatmentés, gép költöztetése akár irodák között, akár városok között. Ezen túl, ha a gép három éves bérleti időszaka lejár és másikat kap az ügyfél, akkor minden egyéb szerződés nélkül szintén végbe megy a szoftverek telepítése.

Létezik egy azonosításra szolgáló úgynevezett TIKS-kártya, amely szükséges a gépbe történő bejelentkezéshez és alkalmazások elindításához. Az ügyfelek rendelkeznek ilyen személyre szabott kártyával, melyhez pin kódot is kapnak. Láthatjuk, hogy egy ilyen felépítés és feladatkör vállalatnál mind a munkatársak, mind az ügyfelek biztonsági szempontjai igen fontosak. A gépen folytatott Outlook levelezési programhoz való belépésre is ez szolgál. Erre a kártyára aktiválják az FPV – merevlemez titkosítást, amely gondoskodik róla, hogy semmilyen módszerekkel ne tudjanak adatokat lopni vagy törölni az ügyfél notebookjáról amennyiben az illetéktelen kezekbe kerül.

A HDD encryption a számítógép meghajtójának védelmét biztosítja. Egy windows-linux partíciót hoz létre, indításkor ez fog betölteni. A helyes pin kód beírása után engedélyezi a windows rendszer felállítását.

Lehetőség van Admin – felhasználói – jogok adás-vételére. Ez egy fizetett szolgáltatás, melynek keretében a felhasználó adminisztrációs jogot kap a számítógépére.

Amennyiben az ügyfél rendelkezik TIKS-kártyával, a Global Remote telepítés és konfigurálás szolgáltatáson keresztül otthonról is elérheti a céges levelezéseit és a belső oldalakat – Intranet Site.

A WLAN – Wireless Local Area Network – szolgáltatást azon ügyfelek számára nyújtja a T-Home, akik a világ bármely részén internet hozzáférést szeretnének. Ennek megkötéséhez a WLAN konfigurálás az első feltétele, melynek során az ügyfél egy generált felhasználónevet és jelszót kap, amellyel az adott ország hálózatára csatlakozhat.

Az UMTS – Universal Mobile Telecommunications System – egy usb porthoz csatlakozó mobilinternet. Szintén tartalmaz egy kártyát és egy pin kódot.

Az ügyfelek gépei két fő szerverhez kapcsolódnak, amelyek égtájnak megfelelő elnevezést kaptak. Egyik a Nord Server – északi szerver –, amely a következő régiókat fedi le; Rheinland, Mittelrhein, Westfale, Mosel-Saale, Berlin, Bremen, Hamburg. A másik szerver a Süd Server – déli szerver. Ebbe a körzetbe tartozik Magdeburg, Mosel-Saale, Berlin, Stuttgart, Karlsruhe, München, Nürnberg, Rhein-Main. Látható, hogy egyes települések mindkét szervernél szerepelnek, feltehetőleg egy láthatatlan határ húzódik a két régió között. A két fő szervert és alszervereiket egy úgynevezett Empirum rendszerbe foglalták, amelyben a gépeket – klienseket város-irányítószám-SID alapján elhelyezik. Ezen a felületen a klienseket profilokba sorolják, ahol megkapják az ennek megfelelő szoftvercsomagot. Tool-ok segítségével itt történik a szoftverek telepítése illetve eltávolítása. A hálózati adatok regisztrációja – az ARS mellett – itt is megtörténik. E felület továbbfejlesztett változata a folyamatos bevezetés alatt álló eVITA rendszer.

Az ITSH Kft. ebben a hónapban átköltözhetett új telephelyére, ahol egy helyen dolgozik az összes részleg munkatársa, így jelentős hatékonyságnövelést érhetnek el. A németek szempontjából ez elnyert jelent, mert ugyanannyi ember egymást elérve egy helyen több dolgot is tud végezni. A CSS, DSS és TSS részleg fizikai közelsége miatt javítani tudják a folyamatokat és a szétszórtságot egyesítik.

Jövő képként elmondható, hogy az ITSH Kft. a további feladatokon túl még komplexebb tevékenységeket is vállalni szeretnének. A céljuk az, hogy nagyobb hozzáadott értéket igénylő feladatokat is Magyarországra szervezzenek a partnerek.

„Magyarország legjobb és legnagyobb munkaadója leszünk, aki minőségi informatikai és kommunikációs technológiai szolgáltatásokat nyújt helyi és nemzetközi viszonylatban.”

Összefoglalás

A világ digitalizálódása gazdasági, társadalmi és szellemi forradalmat von maga után. A gazdaság el szeretettel alkalmazza az információtechnológiát, amely a költségcsökkentés, termelésnövelés és minőségjavító hatásával új üzleti modellt alakított ki. Az információrendszer egy tervezett célnak megfelelően információkat gyűjt, tárolja ezeket és elosztja az erőforrások feldolgozói között. A gyors fejlődés technológiai változásra kényszerítette a szervezeteket. A szervezeti folyamatokat áttervezték, hogy minél gyorsabban igazodjanak a környezeti kihívásokhoz. A vállalat jellegétől függően kialakítottak egy IT stratégiát, amely meghatározza a piaci versenyben kialakult képét, segíti a belső értéklánc fejlesztését illetve több szervezet értékláncának integrációját.

A kutatás eredményeképpen az alapfogalmak tisztázása mellett sikerült átfogó képet kapni az informatika és az üzleti világ kapcsolatáról, a vállalatok információtechnológiai fejlesztéseinek céljairól és megvalósításainak módjairól. Az IT technológia alkalmazása és fejlődésének követése elengedhetetlen az üzleti vállalkozások számára. A technológiai újítások lehetőségeit kihasználva a szervezet elnyelhető versenyhátrányokkal szemben. Az informatikai részlegek szerepe két fő területen jelentős: fontos információkkal támogatják a vállalat „digitális idegrendszerét”, támogatják az üzleti intelligenciát; másrészt szolgáltatóegységként megjelennek saját költségükkel és hatásaikkal a pénzügyi erőforrások világában. A sikerességhez szükséges adatok és információk naprakész és pontos rendelkezésre állásához nélkülözhetetlen az informatikai részleg által biztosított infrastruktúra, rendszerek és alkalmazások. Az üzleti intelligencia – Business Intelligence – a vállalati informatika egyik legnépszerűbb kifejezése. Mindennek feltétele, hogy szakképzett emberek dolgozzanak a vállalatoknál. A cégek nagy hangsúlyt fordítanak az alkalmazottaik szakirányú továbbképzéseire, így biztosítják az ügyfelek magas színvonalú kiszolgálását.

A dolgozatot írva bebizonyosodott, hogy a vállalatok átgondolják, hogy mire költenek pénzt és milyen beruházásokba fektetik a pénzüket. A vállalat sikeressége és vagyona között egyenes arányosság figyelhető meg. Minél eredményesebben gazdálkodnak, annál nagyobb lesz a nyereségük. A nagy informatikai projektek kockázatosak és költségesek, így átgondolják az „outsourcing” lehetőségét. Létezik olyan döntési szabály, amely alapján meghatározható a kiszervezés terjedelme. A cégek folyamatosan követik a gazdasági helyzetük és vagyonuk alakulását. Az „outsourcing” megoldással értéket teremthet a vállalat és versenyelőnyökhöz

juthat. A siker feltételei között szerepel, hogy az elképzelt üzleti célokat a legjobb feltételeket biztosító szolgáltatóval együttm ködve valósítsák meg.

Az IT „outsourcing” bemutatására kiváló példa az IT-Services Hungary Kft. Német tulajdonban álló Deutsche Telekom élt az „outsourcing” lehet ségével els sorban költségmegtakarítás céljából. Két nagyvárosba – Debrecen és Budapest – helyezte szolgáltató központjait, emellett legalább nyolc ITSH telephelyet jelölt ki Magyarországon (pl.: Gy r és Szeged). Ennél a cégnél tett látogatás során fény derült a szolgáltatásorientált informatikai tevékenységvégzésre. Különböz részlegek munkatársai egy ügyfél eltér problémáit – egymást támogatva – azonnal orvosolni tudják. Amennyiben a probléma megoldása sürget vagy nagyobb szaktudást követel, akkor a német anyavállalat munkatársaihoz fordulhatnak támogatásért. Közös er vel próbálnak eleget tenni az ügyfelek igényeinek. Az összetartást és a kapcsolattartást igazolja, hogy rendszeresen ellátogatnak a német kollégák hazánkba. Nem csak tréningeket tartanak magyar kollégáiknak, hanem új ötleteket és továbbfejlesztett rendszereket mutatnak be (pl.: eVita). Mindezek a kiváló szervezeti keretek között m köd sikeres vállalat példáját tükrözik.

Jöv képként elmondható, hogy a bemutatott informatikai és menedzsmenttervek a kiszervezések számának növekedését vetítik el re. Továbbra is keresik a cégek a minimális kiadás árán megvalósítható feljebbjutás lehet ségét. Kiemelt ágazatként mutatkozik az IT „outsourcing”. Szolgáltató központok ösztönzik a vállalatokat az „outsourcing” döntésekre, folyamatosan növelik a kiszervezésre alkalmas területeket. A kiszervezés jöv je a technológia és a gazdasági fejl dés függvénye. A kulcskérdés, hogy a technikai szempontból lehetségessé váló tervek – gazdaságossági oldalról vizsgálva – „outsourcing” vagy vállalaton belüli megoldással lesznek-e kedvez bbek?! Ezek a dinamikus tényez k naponta változnak, más-más eredményt mutatnak. Nyitott kérdés marad, hogy a gazdasági válság hosszabb távon milyen irányba befolyásolja az informatikába beruházók döntési szempontjait.

Örök jelmondat lehet az üzleti életben, hogy *„Aki nem halad, az lemarad!”*

Függelék

1. táblázat: Az IT alkalmazás korszakai ^[5.]

Id szak	Az informatika kezelése	Információrendszer	Cél
1950-1960	Szükséges rossz, bürokratikus igényekre	Adatfeldolgozó rendszerek	Felgyorsítani, olcsóbbá tenni az adott folyamatot
1960-1970	Általános célú támogatás	Vezet i támogató rendszerek „információgyár”	Általános jelentési tevékenység felgyorsítása, könnyítése
1970-1980	Alkalmazóra szabott, min ségi kontrollra törekv	Döntéstámogató rendszerek, fels vezet i rendszerek	Fejleszteni a vezet i kontrollt
1980-1990	Stratégiai er forrás, versenyel nyt nyújt, stratégiai fegyver	Stratégiai rendszerek, bels integrációt biztosító alkalmazások	A túlélést segíti, a felvirágzás lehet ségét nyújtja
1990-	Üzleti innováció eszköze	E-kereskedelmi megoldások, internet-alapú megoldások	Új üzleti modellek kialakítása az integrációs képességek és a rugalmasság fokozásával

2. táblázat: Az informatikai kiszervezések leggyakoribb céljai: ^[3.]

Stratégiai	Koncentrálás a lényegi képességekre A vezetési struktúra, az üzleti folyamatok egyszer sődése A kapacitások összpontosítása a kiemelt területekre Az IT hajtóerejének kihasználása az alaptevékenység számára A rugalmasság képességének szerzése
Pénzügyi	Az üzemeltetési költségek csökkentése Változatlan költségek mellett magasabb szolgáltatási színvonal Azonnali cash-infúzió az eszközök eladásából
Tulajdonosi, menedzsment	Szervezet átalakítási programok megvalósítása A folyamatváltozásokat automatikusan követ i informatikai támogatás Változó költségszámítás bevezetése az IT területén A vállalati teljesítmény javítása Új vagy pótlólagos er források nyerése
Technológia	Az informatikai szolgáltatások színvonalának javulása Az informatikai szolgáltatások biztonságának javulása Lépéstartás az IT-trendekkel Hozzáférés új technológiákhoz Kockázat csökkentése, megosztása A szétszórt információrendszerek egységesítése

3. táblázat: Iparágtól függetlenül kiszervezhető informatikai szolgáltatások ^[3.]

<p>Az infrastruktúra-menedzsment szintjén</p>	<p>A teljes irodai környezet üzemeltetése</p> <p>Munkaállomások (pl.: PC) és perifériák (pl.: nyomtatók)</p> <ul style="list-style-type: none"> • hardver – karbantartás és javítás • szoftver – telepítés és javítás <p>Helpdesk, felhasználó támogatás Irodai szerverek – nyomtató, fájlserver Levelezési infrastruktúra IT-biztonsági adminisztráció</p> <ul style="list-style-type: none"> • tűzfalak – telepítés és frissítés • vírusvédelem – felügyelet és elhárítás • jogosultságkezelés • rendszermentés <p>Eszközgazdálkodás</p> <p>Hálózatüzemeltetés (nem telekommunikációs!)</p> <p>Helyi – irodai Távoli – irodák közötti, internet</p>
<p>Az alkalmazás-menedzsment szintjén</p>	<p>Vállalatirányítási rendszerek keretrendszer</p> <p>Adatbázis-kezelés</p> <p>A jogosultsági rendszer kezelése</p>

Irodalomjegyzék

1. Raffai Mária: Az információ szerep, hatás, menedzsment [2006]
2. Boros József: Információs rendszerek (Az információs rendszerek alapelemei és élelciklusa) [1995]
3. Sziebig Péter: Kiszervezve – Elmélet és gyakorlat az IT-outsourcingban [2006]
4. Gábor András: Információmenedzsment [1997]
5. Gábor András és munkatársai: Üzleti informatika [2007]
6. B gel György: Üzleti elvárások – informatikai megoldások [2009]

Internetes források, cikkek:

7. [http://diakvallalkozas.ktk.nyme.hu/INFOMAN/intro.html#3.%20AZ%20INFORM%C3%81CI%C3%93-TECHNOL%C3%93GIA%20\(IT\)](http://diakvallalkozas.ktk.nyme.hu/INFOMAN/intro.html#3.%20AZ%20INFORM%C3%81CI%C3%93-TECHNOL%C3%93GIA%20(IT))
8. http://tmt.omikk.bme.hu/show_news.html?id=2070&issue_id=59
9. <http://outsourcing.lap.hu/>
10. http://www.mfor.hu/cikkek/Ismet_hodit_az_insourcing.html
11. <http://www.jogiforum.hu/hirek/14134>
12. <http://www.hoa.hu>
13. <http://konferenciakalauz.hu/konferenciak/7655-modularis-it-outsourcing>
14. <http://www.mfor.hu/cikkek/10071.html?page=1>
15. <http://hirek.prim.hu/cikk/75218/>
16. <http://www.it-services.hu/>