

Dr. Bögel György:

# Veled és nélküled

## Outsourcing az informatikában

### I. rész



**Az informatika outsourcingjának sok érdekes eleme, vetülete van a technikai kérdésektől kezdve az ügyfél és a szolgáltató közötti viszonyig. E cikkben elsősorban az utóbbi problémakörrel szeretnénk foglalkozni.**

Az „outsourcing” azok közé az idegen szavak közé tartozik, amelyek rondán hangzanak ugyan, de mégis gyökeret vertek a hazai vállalati nyelvben. Ha valaki magyar megfelelőt keres, megpróbálkozhat a „kiszervezés”-sel (ennek az ellentéte lenne a „beszerzés”?) vagy a „vállalkozásba adás”-sal („vállalkozás” alatt itthon általában valamilyen kis céget értünk, miközben az outsourcing egyáltalán nem kötődik vállalati mérethez). Az outsourcingot mindenestre sokszor és sokan emlegetik, mostanában talán leginkább az informatikai tevékenységekkel kapcsolatban: a piaci előrejelzők ezen a téren számottevő növekedést jósolnak.

### Mi az outsourcing?

A szó jelentését kétségtelenül némi homály lengi körül. Outsourcingról általában akkor beszélünk, amikor egy szervezet (például vállalat vagy bármilyen intézmény) úgy dönt, hogy valamit, amit eddig *házon belül* csinált, ezentúl *kívülről*, egy másik szervezettől szerez be. Az „outsourcing” ebben az értelemben a forrás „kihelyezését”, azaz a kihelyezés aktusát jelenti. Ha egy vállalat elhatározza, hogy ezentúl nem tart saját gondnokságot, hanem a kapcsolódó munkákat (karbantartás, takarítás, festés, portaszolgáltatás) stb. megvásárolja egy másik cégtől, akkor azt mondjuk, hogy a gondnokságot „outsourcingolták”. Ugyanakkor nem szoktuk outsourcingnak nevezni azt az esetet, amikor egy vállalatnak esze ágában sem volt valamit valaha is házon belül csinálni (például áramot saját generátorokkal termelni, vagy vízművet működtetni), hanem azt kezdettől fogva másokra bízta.

Az egyszerűség kedvéért maradjunk annál az értelmezésnél, amely a kihelyezés *cselekményét*

tekinti a lényegi dolognak: valamely tevékenység eddig házon belül volt megszervezve, ezentúl viszont kívülről, egy másik szervezettől vásárolják meg; egy folyamatról eddig a szervezethez tartozó részlegek, illetve emberek gondoskodtak, a jövőben viszont egy másik cég feladatkörébe tartozik, amely az „outsourcingolóval” piaci kapcsolatban áll. Az utóbbi a vevő (ügyfél), az előbbi az eladó (szolgáltató): az outsourcing-kapcsolatot ügyfél-szolgáltató viszonyként kezelhetjük. Vezetési oldalról azt mondhatjuk, hogy az outsourcing eredményeként a hierarchikus kapcsolatot (a könyvelőm a *beosztottam*) piaci kapcsolat (a könyvelőm a *szállítóm*) váltja fel.

A kérdés az, hogy ettől a váltástól mi lesz jobb, és milyen feltételei vannak annak, hogy jobb legyen. Ne feledkezzünk meg ugyanis arról, hogy az outsourcing-akciók közül igen sok kudarccal végződik, egyáltalán nem váltja be a hozzá fűzött reményeket. Közgazdasági szempontból a kiszervezés akkor sikeres, ha általa valamilyen új, a korábinál nagyobb *érték* keletkezik, amin az ügyfél és a szolgáltató *megosztozhatnak*: növekednek a bevételek, csökkennek a költségek, jól jövedelmez a befektetett tőke. Az új érték keletkezése és az azon való osztozkodás az outsourcing-problémakör talán legfontosabb eleme.

Vizsgáljuk meg először azt a kérdést, hogy mit lehet kiszervezni. A válasz egyszerű: elvileg bármit. Könnyű elképzelni egy olyan vállalatot, ahol szinte mindent kívülről biztosítanak: a kutatást egy egyetemi laboratóriummal végeztetik, a termelést egy kínai gyárra bízzák, a marketinget egy reklámügynökségre, a titkárnókat bérlik valamelyik munkaerő-közvetítőtől, a könyvelést egy könyvelőirodával végeztetik, a szoftvereket valahol Indiában fejlesztetik. (A szakirodalom az ilyen szervezetet *virtuális vállalatnak* nevezi.) A külső

és belső forrás közötti választás logikája egyszerű: azt csináld, amihez a legjobban értesz, a többi pedig bízd másokra, akik jobbak nálad. Az ideológiai háttérét Prahalad és Hamel könyve (1) adja, amely az alapvető képességek (kompetenciák) fontosságát hangsúlyozza: mindenkinek tisztáznia kell, hogy milyen különleges képességei vannak, és ennek alapján kell eldöntenie, hogy mivel kíván saját maga foglalkozni, milyen tevékenységekkel teremtheti a legtöbb értéket.

Ha egy vállalat úgy gondolja, hogy leginkább sportruházati cikkek tervezéséhez és marketing-jéhez ért, akkor kifejezetten ésszerű megoldás lehet, ha ezekre koncentrál, és például gyártással nem foglalkozik, hiszen arra ott vannak az olcsó távol-keleti üzemek. Ez a Nike és a Reebok stratégiája, és pár évvel ezelőtt erre az útra kellett áttérnie a német Adidasnak is (2). A Volkswagennek van olyan tehergépkocsi-gyára, ahol a szerelőszalag mellett azoknak a cégeknek az emberei dolgoznak, amelyek az egyes összeszerelendő egységeket előállították (3).

Kicsit olyan ez a játék, mint amikor egy számítógépes program segítségével az ideális nőt próbáljuk meg összerakni, abból a feltételezésből kiindulva, hogy ha kiválasztjuk a legszebb orrot, a legigézőbb szemeket stb., akkor a végeredmény valamilyen vénuszi csoda lesz.

Ha valaki kicsit egyszerűbben akar gondolkodni, akkor a vállalati folyamatokat szétbonthatja egyfelől fő folyamatokra vagy vezérfolyamatokra, másfelől pedig kiegészítő, támogató, röviden *szolgáltató* jellegű folyamatokra. A profiltól függően az osztályozás különböző eredményekre vezethet: egy autógyárban a könyvelés szolgáltatásnak tekinthető, egy könyvelőirodában viszont éppen a könyvelés a fő folyamat. A kiszervezés fő cél-

pontjai nyilván a szervezeten belül végzett szolgáltatások, így például egy autógyárban a szerszámok karbantartása, az irodák takarítása, a könyvelés, a fénymásolás, a munkaerő-toborzás, az informatika, a reklámananyagok megtervezése, az étterem működtetése.

## Hierarchia vagy piac

A vezetőket régóta izgatja, hogy miképpen szervezzék meg a szolgáltatásokat (4). A „hagyományos” megoldás a szervezeti hierarchiához csatolt funkcionális szolgáltató egység. A gépek gondozása, mondjuk, a karbantartási osztály feladata: ez a részleg minden évben készít egy tervet, amihez a vezetés költségkeretet rendel; az osztály ezzel gazdálkodik, ezzel számol el. Az üzemeknek a karbantartási tervnek megfelelően kell eljárniuk, azaz ha például elérkezett a nagyjavítás időpontja, leállítják a gépeket, és átadják a terepet a karbantartóknak. A karbantartók és az üzemek viszonya *hierarchikus*. Egyazon szervezet két költségközpontként szervezett részlegről van szó, amelyeket a közös főnökség ellenőriz: mindkettőnek utasításokat adhat, mindkettő fölött teljes irányítói hatáskört gyakorol.

A hierarchikus kontrollnak kétségtelenül vannak előnyei, de vannak hátrányai is. A szolgáltató *monopolhelyzetben* van, különösebben nem kell törnie magát az üzem kegyeiért. Ehelyett inkább felfelé kacsint, a feletteseivel próbál jóban lenni. A tervezést úgy igyekszik befolyásolni, hogy minél nagyobb kereteket, minél kényelmesebben teljesíthető feladatokat kapjon. A költségekkel nem takarékoskodik. Az alkalmi, felsőbb indíttatású racionalizálási, költségcsökkentési akciók hatása gyorsan elenyészik: a minőség nem javul, a költségek nem csökkennek, sőt, folyamatosan növekednek.

Kézenfekvőnek látszik a megoldás: a szolgáltatót ki kellene mozdítani monopolhelyzetéből, meg kellene versenyeztetni, érdekeltté kellene tenni az ésszerű gazdálkodásban – egyszerűen a *hierarchikus* kapcsolatot *piaci* kapcsolattal kellene felváltani, ahol a „vevő” szabadon választhat, a szolgáltatónak pedig futnia kell a munka után. Ha nincs valódi piac, szimulálni kell: a részlegekből, példánkban az üzemből és a karbantartókból nyereségközpontokat kell szervezni, az előbbieknél pedig megengedni, hogy szabadon választhassanak belsők és külsők között. Ez már afféle fél-outsourcing-megoldás, hiszen külső forrást is igénybe lehet venni, de azért van belső szolgáltató is, ami fölött ott a hierarchikus kontroll: ha baj van, főnökként közbe lehet lépni.

*Teljes outsourcingnál* a belső szolgáltató eltűnik, a hierarchikus kapcsolatot felváltja a piaci: az üzem és a karbantartók piaci szereplőkként állnak egymással szemben, vevőként és eladóként, akiknek piaci szerződésben rögzített jogai és kötelezettségei vannak. Hierarchikus alárendeltség nincs, van viszont piaci érdek, direkt nyereségérdekeltség, állandó kényszer a hatékonyság javítására. Valami elvész, de jön valami más helyette, ami – a kiszervezők reményei szerint – jobb lesz, mint a régi volt.

A kérdés megint csak az, hogy mitől és hogyan lesz jobb.

## Outsourcing és contracting

Mielőtt továbblépnénk, tisztázzunk még valamit. Outsourcing esetében valamilyen tevékenység, szolgáltatás, folyamat vállalaton kívülre kerül, méghozzá olyan módon, hogy a kiszervező (az ügyfél) átadja a folyamat feletti ellenőrzést a külső szolgáltatónak. Szerződésben rögzítik az elvárt eredményt, azt, hogy mit kell megkapnia az ügyfélnek, de a megvalósítás a szolgáltató feladata, a szervezésbe, a konkrét munkavégzésbe az ügyfél nem szól bele. Egy folyamat úgy is cégen kívülre kerülhet, hogy az ellenőrzéséről a kiszervező nem mond le. A példa kedvéért: egy alkatrész gyártását átadja valaki másnak, de annak az ügyféltől kapott technológiai utasítások, ütemtervek stb. szerint kell eljárnia, amit az ügyfél ellenőriz is. Ezt a változatot angol szóval „contracting”-nak nevezik, és valószínűleg sok hazai vállalkozásunk pontosan érti, hogy miről van szó, hiszen itthon a szerződéses gyártás, a „bedolgozás” igen elterjedtnek számít. A „contracting” kategóriába soroljuk azt az esetet is, amikor egy vállalat – általában adózási megfontolásokból – a munkatársait vállalkozókként foglalkoztatja. Jogi értelemben ilyenkor is „kihelyez”, kívülről vásárol, a valóságban azonban a tevékenységek feletti ellenőrzést egyáltalán nem adja ki a kezéből, hiba lenne tehát ezt a megoldást outsourcingnak nevezni.

Az *outsourcing* (kiszervezés a folyamat feletti ellenőrzés átadásával) és a *contracting* (kiszervezés az ellenőrzés átadása nélkül) megkülönböztetése – mint később majd részletesebben is látni fogjuk – fontos dolog.

## Az informatikai outsourcing történetéből

Ha történeti oldalról közelítünk az outsourcing-hoz, azt látjuk, hogy a kiszervezhető tevékenységek köre folyamatosan bővült. A huszadik század elejének vállalatai még szinte mindent saját maguk csináltak, ma viszont már teljesen reális elképzelés a „virtuális vállalat”, abban a formájában, ahogy azt fentebb leírtuk.

A jelöltek között megjelent az *informatika* is, méghozzá meglehetősen régen. Abban a korszakban, amikor a szobányi mainframe-ek uralkodtak, a drága gépekhez időmegosztásos alapon lehetett hozzáférni: azt is mondhatnánk, hogy előbb volt „outsourcing”, és csak később „insourcing”. (Magyarországon például a hetvenes években az ágazati minisztériumok kvázi-vállalati alapon szervezett háttérintézetei működtettek számítógépközpontokat.) Programozókat már több mint harminc évvel ezelőtt is béreltek. A bérszámfejtés kiszervezése több évtizedes múltra tekint vissza. A Ross Perot által alapított Electronic Data Systems (EDS) meg a „Big Six” cégek vagy huszonöt éve jelen vannak az információs rendszerek piacán. A hálózatok megosztása sem számít újdonságnak.

Ross Perot és az EDS jól példázza az outsourcing-logika fejlődését. Perot eredetileg az IBM ügynöke volt, aki rájött, hogy berendezések helyett jobb lenne *szolgáltatást* eladni. Először más vállalatoktól bérelt gépidőt, majd felépítette a saját infrastruktúráját. Üzleti modelljét egy ősi közgazdasági összefüggésre, a *tömegszerűségből származó gazdaságosságra* építette: ügyfeleinél csökkentek a költségek, saját cége pedig szép profitra tett szert. Olyan cégeket keresett, amelyek nem voltak képesek jól megszervezni adatfeldolgozási tevékenységeiket, akiknél a magas költségek gyange minőséggel párosultak, egy szóval ahol volt min javítani. Különösen sok ilyet talált az erősen szabályozott szektorokban, például az egészségügyben. Az itt dolgozó cégek eljárásai, folyamatai nagyon hasonlítottak egymáshoz, hiszen ugyanazoknak a szabályzatoknak kellett megfelelniük. A szabványos megoldásokkal jelentkező EDS egyre több folyamatot vett át ügyfeleitől, ami tovább javította a tömegszerűségből eredő gazdaságosságot. Az egészségügy után a szintén szabályozott bankokat és hitelegyleteket vette célba.

Az EDS példáját hamarosan vállalkozások egész sora követte. Egyes vállalatok felismerték, hogy saját belső szolgáltatásait a külső piacon is értékesíthetik, és beszálltak az outsourcing-üzletbe. Megindult a szakosodás, a piac szegmentálódása: a szolgáltatók egyik csoportja például az örökös hatékonysági gondokkal küszködő kormányzati szektort vette célba kiszervezési ajánlatokkal.

Az informatikai outsourcing-üzletnek nagy lendületet adott az IBM szolgáltatóként való megjelenése, amiből mindenki érezkelhette, hogy komoly dologról van szó, hiszen a „Nagy Kéket” a világ egyik legmegbízhatóbb cégeként tartják számon. Ringbe szálltak a nagyk (pl. DEC, Andersen Consulting, AT&T Solutions), és persze megjelentek a kisebbek is. Amerika példáját hamarosan követték az angolok és a franciák (Hoskins, Cap Gemini), mára pedig nyugodtan mondhatjuk, hogy az üzlet *globalizálódott*, hiszen Európa után Ázsia és Ausztrália sem akart lemaradni. A legnagyobbak (köztük az IBM, a CSC, az EDS, az Andersen Consulting) ma már globális megoldásokat kínálnak: ha te ott vagy a világ minden pontján, akkor mi is ott vagyunk, és mindenütt ránk bízhatod az információs rendszeredet (5).

A kiszervezhető szolgáltatások palettáján újabb és újabb színek jelentek meg. Az adatfeldolgozás mellett egyre népszerűbbé vált az informatikára támaszkodó folyamatok kiszervezése (business process outsourcing), például a logisztikáé (Ryder), a légitársaságokban a helyfoglalásé (Sabre), a dokumentumkezelésé (Xerox) vagy a személyzeti munkáé (Hewitt).

A piac – ahogy ez már általában lenni szokott – nem értékelt minden kiszervezési üzleti modellt egyformán: egyesek kihullottak a mezőnyből, mások viszont látványos fejlődésnek indultak. Manapság az informatikai outsourcing „legforróbb” területe az internet, ahol élénk kísérletezés folyik a legkülönbözőbb tevékenységekkel

és üzleti modellekkel (6, 7). Az internetnek köszönhetően megjelent az informatikai outsourcing úgynevezett „off-shore” változata (8), ami azt a lehetőséget használja ki, hogy egyes szolgáltatásoknál (pl. vevőszolgálati telefonközpont működtetése, adatelemzés) a földrajzi távolságnak nincs jelentősége, a szolgáltató akár a világ legtávolabbi pontján is ülhet.

## Értéktérítés outsourcinggal

Képzeli el most a következő helyzetet. Egy gépipari vállalatnál több tucat főt számláló informatikai részleg működik. A vállalat elégedetlen az informatikai funkcióival: a költségeket túlságosan magasnak találja, a szolgáltatási színvonalat pedig alacsonynak. A cég vezetői némi vizsgálódás után az *outsourcing* mellett döntenek. Keresnek egy szolgáltatót, megállapodnak vele; a szerződés aláírása után a partner átveszi az embereket és a gépeket. A korábbi belső, hierarchikus kapcsolatot piaci váltja fel: a szolgáltatót a megbízó nem utasíthatja vezetőként, a kapcsolatot az aláírt piaci megállapodás szabályozza.

De mi lesz jobb, vagy inkább mi lehet jobb mindezeketől?

Mint korábban már utaltunk rá, az outsourcingnak akkor van értelme, ha általa valamilyen új érték keletkezik, amin a szolgáltató és az ügyfél megoszthat. A kiszervezés pusztán tényétől, az ellenőrzés átadásától önmagában persze semmiféle új érték nem jön létre: ha ugyanazok vagy hozzájuk hasonló más emberek nagyjából ugyanazt teszik, mint eddig, akkor nincs min osztozkodni, a költségek növekedni fognak, haszon nem keletkezik. Mindkét fél rosszul jár, vagy az egyik csak a másik rovására járhat jól, ami ingatag alap egy tartós kapcsolathoz. És akkor még nem is beszéltünk a kockázatról, az átszervezéssel óhatatlanul együtt járó költségekről, a befektetések megtérüléséről. A kérdés tehát az, hogyan lehet új értéket teremteni, és miképpen kell a szolgáltató-ügyfél kapcsolatot úgy alakítani, hogy az az érték növekedését szolgálja.

### Értéktérítés az ügyfél szempontjából

Az *ügyfél* szempontjából akkor keletkezik érték, ha a költségei csökkennek, vagy a bevételei növekednek. Nézzük meg, mit remélhet az outsourcingtól!

a) A legtöbb outsourcing-ügyfél bizonyára azt reméli, hogy a költségei csökkenni fognak. Ha jól működik a költségelszámolási rendszerre, bizonyára meg tudja állapítani, hogy neki a házon belüli informatika egy adott időszakban mennyibe került, és nyilván arra törekszik, hogy a külső szolgáltatást ennél *olcsóbban* kapja meg.

b) A házon belül szervezett informatika költségei várhatóan nagyrészt fixek, függetlenül az informatikai eszközök használatától, az informatika igénybevételétől. Az outsourcing-szerződés eredményeképpen a „bebetonozott” fix költségek *változó költségekké* alakulhatnak át: ha az ügyfélnek kevesebb szolgáltatásra van szüksége, akkor kevesebbet vesz igénybe

és kevesebbet fizet; a rendszer rugalmas, skálázható. A skálázhatóságot használták ki azok az amerikai vállalatok, amelyek az ezredfordulón bekövetkezett gazdasági visszaesés idején gyorsan le tudták építeni a kapacitásukat. (Ez persze rossz hír azoknak, akik emiatt gyorsabban veszítették el a munkájukat.)

c) A jól megcsinált outsourcing-szerződés a szolgáltatási díjat igénybevételi mérőszámokhoz, teljesítményszintekhez köti. A költségek így pontosabban tervezhetők, jobban *kontrollálhatók*, világosabban láthatók a költségbefolyásoló tényezők (angolul: *cost drivers*), és mindezeknek köszönhetően könnyebb megtalálni és kihasználni a költségsökkentési lehetőségeket.

d) Kiszervezésnél általában az a szokás, hogy a szolgáltató átveszi, megvásárolja az ügyfél meglévő eszközeit, aki így *tökéhez* jut.

e) Ha az ügyfélnek új dolgokra van szüksége, nem kell drága *beruházásokra* költenie, hiszen szolgáltatást vásárol, és nem új hardver- és szoftvereszközöket.

f) Egy nagyobb méretű, sikeres informatikai cégnek nyilván jobb esélyei vannak kiváló informatikai szakemberek megszerzésére, mint egy más profilú vállalatnak, ahol a szakmai karrierlehetőségek korlátozottak. Tapasztalatai is nyilván jóval szélesebbek, gazdagabbak. Az ügyfél tehát joggal számíthat arra, hogy profi szolgáltatója lesz, a szolgáltatás *minősége* javulni fog.

g) Közhely, hogy manapság az informatika közvetlen és mély hatást gyakorol a vállalati folyamatokra. Az ügyfél részéről elvárás lehet, hogy a szolgáltató segítse őt *üzleti folyamatai* újrászervezésében, folyamat-reengineering programok (lásd pl. 9, 10) megszerzésében és lebonyolításában.

h) Ha az outsourcing jól működik, az ügyfél-vállalat több figyelmet fordíthat alapvető képességeire, folyamataira.

i) Az outsourcing-partner révén az ügyfél új képességekhez, új szakértelemhez juthat hozzá, és ezeknek köszönhetően akár újfajta termékekkel, szolgáltatásokkal, üzletágakkal, értékesítési csatornákkal is megjelenhet a piacon, növelve a bevételét.

### Értéktérítés a szolgáltató szempontjából

Vizsgáljuk meg most az értéktérítés kérdését a *szolgáltató* szempontjából: mire számíthat a kiszervezett tevékenység átvéveje?

a) A szolgáltató nyilván profi informatikai cég, aki sokféle dolgozik, számos ügyfele van, nagy eszközparkkal rendelkezik. Számára elsősorban a *tömegszerűséggel összefüggő gazdaságosság* jelent reményt az értéktérítésre: kapacitásait, infrastruktúráját a többféle munkának, a méreteknél köszönhetően jobban ki tudja használni (egy ember több ügyfelet is kiszolgálhat, egy szerveren több mind-az, ami eddig különböző cégek szervein volt

stb.), rezsiköltségeit több munka, több ügyfél között tudja szétteríteni. A nagyobb tömegszerűség több tapasztalattal, gyorsabb tanulásal jár: fűrgőbben haladhat előre a tapasztalati görbén, csökkentheti a költségeit, új megoldásoknál a tanulópenzt csak egyszer kell megfizetnie.

b) Bizhat az ügyfélénél nagyobb *szakértelmében*: ami az ügyfélnek szolgáltatás, az neki alaptevékenység, amit az alapvető képességeire épít. Mivel sokféle dolgozik, sokféle feladatot vállal, tapasztalatai, ismeretei jóval szélesebbek lehetnek, mint ügyfelének. Szakértelmét kihasználva átszervezheti az átvett tevékenységeket, olcsóbbá és hatékonyabbá teheti őket. Szakmailag jobbnak, költségeit tekintve olcsóbbnak kell lennie az ügyfélénél.

c) Profi léténél, nagyobb méreténél vagy akár földrajzi helyzeténél fogva *speciális előnyökhöz* juthat hozzá: nagyobb tömegben olcsóbban vásárolhat eszközöket és szoftvereket, korszerűbb, kiterjedtebb infrastruktúrát építhet ki, jobb, tapasztaltabb, olcsóbb szakembereket szerezhet meg, és így tovább. Az információtechnológiai outsourcing-szolgáltatások tekintetében az egyik legsikeresebb ország India, ahol viszonylag alacsony bérékért igen jó szakemberekhez lehet hozzájutni, és erre a helyzetre egy egész nemzeti informatikai stratégia épül rá (8).

d) A szolgáltató is számíthat arra, hogy újdonsült partnerével karöltve idővel valami újat is létrehozhat, újabb *piacokhoz és bevételekhez* juthat hozzá. Minél jobban megismeri az ügyfelét, annál több együttműködési, szolgáltatásbővítési lehetőségre találhat rá, így például kaput nyithat az ügyfél számára az elektronikus kereskedelem felé, termékeit elektronikus szolgáltatásokkal egészítheti ki.

Az outsourcing szemléletmást azokon a területeken halad előre a legsebesebben, amelyeken a felsoroltak közül többféle lehetőség is megjelenik. Ilyen például a *bérszámfejtés*, ami már hosszú ideje ott van a szolgáltatók étlapján. A bérszámfejtés tipikus szolgáltatás, nem tartozik az „alapvető kompetenciák” körébe, ugyanakkor precíznek, hibátlanoknak kell lennie. Rengeteg adatot kell tárolni és feldolgozni, ami nagy adatközpontokban gazdaságosabban végezhető. Sokféle szabálynak kell megfelelni, ami magas szintű szakértelmet, tájékozottságot kíván. Az elvégzendő műveletek jó része szabályozott, szabványos, következésképpen standard szoftverekkel jól támogatható. Ha valamilyen változás van, arra a profi bérszámfejtési szolgáltatók gyorsabban és olcsóbban tudnak rendszereik átállításával reagálni.

### Ügyfél és szolgáltató kapcsolata

A két felsorolásból látható, hogy nemcsak az outsourcing aktusa (a kiszervezési döntés meghozatala, elfogadtatása, a megfelelő partner megkeresése, a szerződések megfogalmazása stb.) az izgalmas dolog: sokkal érdekesebb kérdés, hogy mi történik a szerződés aláírása után. Ér-

téknövelési lehetőségnek lennie kell, e nélkül az outsourcing halva született ötlet, a partnerek közül valaki végül rosszul jár, de leginkább mindkettő. A felsoroltak ugyanis csak lehetőségek, akkor lesz valódi érték belőlük, ha a felek hozzálátnak a megvalósításukhoz. Ehhez megfelelő *kapcsolatrendszer* kell ügyfél és szolgáltató között.

A harmonikus kapcsolat megteremtése nehéz feladat. Ami az egyiknek bevétel, az a másiknak költség. Az ügyfél csökkenteni akarja a költségeit, a szolgáltató viszont nagyobb bevételre akar szert tenni. Az ügyfelet a saját vásárlói késztetik állandó költségcsökkentésre, a szolgáltatótól a tulajdonosai várnak egyre nagyobb nyereséget. Ha az utóbbi csökkenti a költségeit, féltő, hogy azt a minőség rovására teszi – és így tovább.

Ha az ügyfél-szolgáltató kapcsolatot modellezni szeretnénk, leghelyesebb, ha M. Porter sokak által ismert, leginkább a stratégiaalkotásban használatos öttényezős versenyhelyzet-modelljéhez (11) nyúlunk vissza (Ld. az ábrát).

A modell az egymással kapcsolatba lépő cégeket értékláncba rendezi, és azt sugallja, hogy köztük a verseny a láncban előállított értékért (nyereségért) folyik. Ügyfél és szolgáltató ebben a felfogásban versenytársai egymásnak, akik minél nagyobb részt akarnak maguknak a nyereségből, a teremtett értékből. Két kérdést kell megválaszolni tehát:

1. Mekkora érték előállítására képes a lánc?
2. Milyen arányban osztoznak ezen a közreműködők?

Porter szerint az osztozkodási arányok a szereplők egymással szembeni alkupozíciójától függenek, az alkupozíciót pedig olyan tényezők befolyásolják, mint például a verseny intenzitása, a vevőnek, illetve az eladónak való kiszolgáltatottság mértéke, a partnerváltás nehézségei. Ugyanezt a két kérdést tehetjük fel az outsourcing-kapcsolat elemzésénél is. Az értéknövelési lehetőségekről már szoltunk, az osztozkodási arányok és taktikák megértéséhez pedig az ügyfél-szolgáltató viszonyt kell megvizsgálunk.

### A fogságba esés jelensége

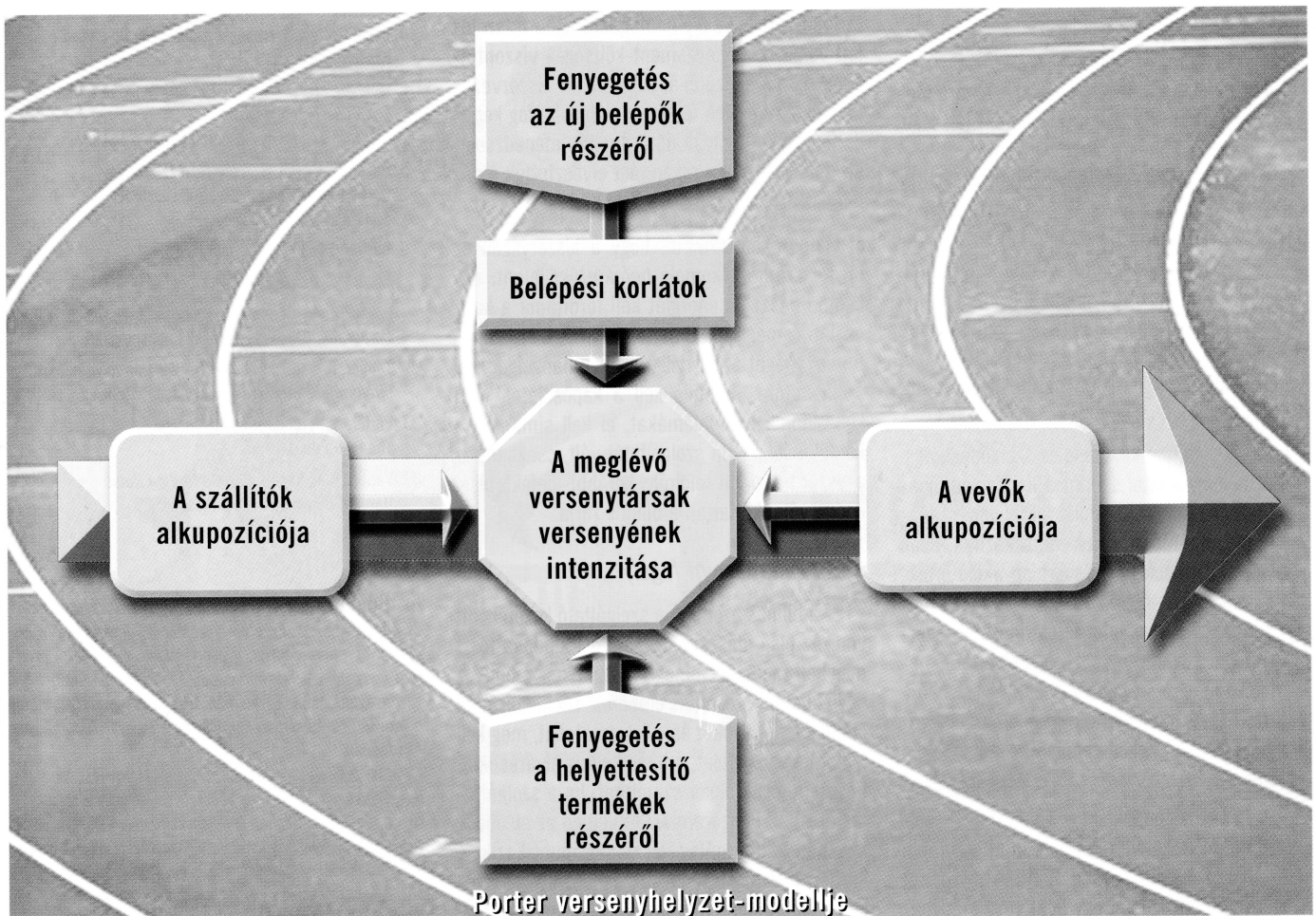
Stanley Kramer 1958-ban készített „Megbilincseltek” című filmjében két rab megszökik egy amerikai börtönből. Az egyikük fehér (Tony Curtis), a másik fekete (Sidney Poitier). Mindkettő menekülni akar, minél gyorsabban, minél messzebbre. Az egyik észak felé venné az irányt, a másik délnek. Egyetlen probléma van: a kezüknél fogva egymáshoz vannak bilincselve, így szöktek meg, és persze kulcs nincs. A szökés után azonnal kiderül, hogy más céljaik vannak, és másképpen gondolkodnak; egymás nélkül mégsem boldogulnak, sőt, ha egyiküket baj éri, az a másik számára is végzetes következménnyel járhat. Meg kell tanulniuk hát együtt futni, kompromisszumokat kötni, közös célokat kitűzni, egymást elviselni; rá kell jönniük, hogy kritikus helyzetekben együtt hogyan lehetnek erősebbek, mint külön-külön.

Egy összetettebb informatikai outsourcing-kapcsolat ehhez a helyzethez hasonlítható.

Az angol nyelvű szakirodalomban van egy kifejezés, ami pontosan erre a „bilincsrre” utal. Azt a helyzetet, amikor egy vállalat egy másik foglyává válik, „lock-in”-nek nevezik, amit magyarra talán foglyul ejtésnek vagy fogságba esésnek lehetne lefordítani. A „fogvatartó” vevő, szállító vagy partner egyaránt lehet, a lényeg az, hogy nehez tőle megszabadulni: a lecserélése túlságosan sok pénzbe és energiába kerülne. A fogság ráadásul gyakran egyáltalán nem kellemetlen, alanya esetleg észre sem veszi, hogy kalitkába zárták.

Az információs iparban a „lock-in” gyakori jelenség, egyes cégek rendszeresen alkalmazzák hol kifinomult, hol durva módszerként, a fogságba ejtés stratégiájuk központi elemeként jelenik meg (12). (Némi cinizmussal azt is mondhatnánk, alkalmazni mindenki szeretné, csak nem mindenki tudja, és nem mindenkinek sikerül.) A fogságba esett vállalat kifejleszt vagy megvásárol valamit, belefektet egy csomó pénzt, folyamatokat, rendszereket, csatornákat épít hozzá; telepíti, megtanulja, hozzászokik, megszereti – és aztán nem tud tőle szabadulni, vagy csak igen nagy áldozatok árán: ki kell cserélni a rendszereit, át kell képeznie az embereit, új kapcsolatokat kell kiépítenie, és így tovább. Szélsőséges esetben a fogvatartó *de facto* monopolhelyzetbe kerül, és ennek megfelelően viselkedhet.

A foglyul ejtési stratégia a horgászáshoz hasonlítható: ízletes csalit kell tűzni a horogra (különleges, testre szabott, vonzó ajánlat az ügyfél számára), megvárni, amíg mélyen lenyeli (tele-



píti, megtanulja, hozzászokik, bővíti), és csak aztán kell megrántani a zsinórt (áremelési kísérlet, előnytelen feltételek, agresszív ajánlatok).

Porter említett öttényezős modellje világosan utal ilyen „lock-in” helyzetekre. A fogságba esett cég alkupozíciója romlik, ha a másik fél (aki, mint jeleztük, vevő, szállító vagy partner egyaránt lehet) észreveszi és kihasználja a vele szemben álló kiszolgáltatottságát: például emeli az árait, ront a minőségen, a kapcsolat fenntartását új, különleges feltételekhez köti. Minél összetettebb, különlegesebb termékről vagy szolgáltatásról van szó, annál nagyobb a fogságba esés veszélye; a lecserélés annál könnyebb, minél szabványosabb, közönségesebb dolog (tömegcikk, standard szolgáltatás) az üzlet tárgya.

Kramer szép filmjében kölcsönös fogságba esésnek lehetünk tanúi: mindkét fél rabja a másinak. Ez a helyzet jellemző a bonyolultabb outsourcing-kapcsolatokra is. A „lock-in” jellege és mértéke meghatározza a felek alkupozícióját, megszabja a mozgásterüket, behatárolja a követhető stratégiákat, következképpen közvetlen hatást gyakorol az outsourcing révén (szerencsés esetben) megteremtett új érték elosztására. A kapcsolatok történetében minden bizonnyal fellelhetők azok az akciók, amikor (a) az ügyfél vagy a szolgáltató valamilyen alkuban a másik kiszolgáltatott helyzetét igyekszik kihasználni, vagy amikor (b) szabadulni igyekszik a kalickából, tehát az alkupozícióját próbálja erősíteni. Persze ezek a stratégiák és akciók nem mindig átgondoltak és tervszerűek, mint ahogy a fogságba esés vagy fogságba ejtés sem mindig az.

### Az ügyfél mint fogoly

Vizsgáljuk meg először a kiszervező helyzetét. Tételezzük fel, hogy az informatika számára fontos dolog, de nem tartozik az alapvető képességei közé, ezért dönt az outsourcing mellett. Eszközei és emberei átadásával pénzhez juthat, de kiadásai, befektetései is vannak. A francia Jérôme Barthélemy érdekes cikkében (13) az IT outsourcing *rejtett költségeire* hívja fel a figyelmet. Rejtettek abban az értelemben, hogy nem járnak mindig közvetlen pénzkidárással, pontosabban járnak, de azok beleolvadnak más költségekbe, nehéz őket azonosítani és mérni. Ilyen rejtett költségek például az alábbiak:

a) Szolgáltató keresése és szerződéskötés. Barthélemy adatai szerint a kapcsolódó kiadások átlaga félmillió dollár körül van, ráadásul meglehetősen fixnek mutatkoznak, csak kevésbé függenek az outsourcing-akció értékbeli nagyságrendjétől. A közölt adatok azt is mutatják, hogy az ötlet felmerülésétől (szervezzük ki az informatikát!) a szolgáltatás beindulásáig egy-másfél év is eltelik, és a közben végzett intenzív munkából a kiszervezőnek is jócskán ki kell vennie a részét.

b) A tevékenységek átadása a külső szolgáltatónak. Hónapokba kerülhet, amíg a szolgáltató ugyanannyit fog tudni, mint a korábbi belső informatikai egység. Barthélemy szerint az átadás átlagosan egy évet vesz igénybe,

bár sokszor pontosan meg sem lehet mondani, hogy mikor vette át a szolgáltató a kormányrudat. A teljes átadásig a kiszervezőnél költségek jelentkeznek, amelyek nagyságát nehéz becsülni: például meg kellene állapítani, hogy a belsők mennyit segítettek a külsőknek. Minél bonyolultabb IT szolgáltatásról van szó, az átadási költségek annál magasabbak, és persze annál nehezebb az átadás maga. A kiszervezés „emberi költségeit” is meg kell fizetni: a kiszervezett részleg úgy érezheti, hogy elárulták, munkahelye, jövedelme veszélybe került; tagjai ellenállhatnak, visszafoghatják a teljesítményüket, vagy akár el is távoznak a cégtől. Arra is volt már példa, hogy a kiszervezettek több héten át sztrájkoltak.

c) A legnagyobb kiadások az outsourcing-kapcsolat menedzselésénél jelentkeznek: figyelni kell, hogy a szolgáltató teljesíti-e a kötelezettségeit, ha gond van, közbe kell lépni, tárgyalni kell a szerződés mindennemű módosításáról. Barthélemy vizsgálati mintájában az átlagos menedzselési költség 300.000 dollár évente, ami nagyjából a kiszervezett informatikai szolgáltatásokra fordított éves összeg nyolc százalékának felel meg. Érdemes arra is figyelni, hogy jórészt ezek a költségek is fixek, vagyis a kisebb nagyságrendű outsourcing-szerződést kötő cégek relatíve többet fordítanak a kapcsolat menedzsmentjére.

A felsorolt „rejtett költségekről” hiba lenne megfeledkezni. Barthélemy egy amerikai olajvállalat példáját idézi. A cég 7-8 százalék olcsóbban szerezte be az informatikai szolgáltatásokat, mint amennyibe a korábbi belső IT részleg fenntartása került. Ez így önmagában igen tetszetős lett volna, a menedzsment-költségek viszont az éves díj 17 százalékára rúgtak. A kiszervezés idején nem mérték fel, hogy mennyibe fog kerülni négy külső szolgáltató szimultán menedzselése. Amit nyertek a révén, azt elvesztették a vámon: a végző mérleg negatív volt.

Mindezekből látható, hogy a kiszervezés az ügyfél számára komoly befektetést jelent: egy csomó pénzt és energiát kell fordítania a kapcsolatra, meg kell ismertetnie, meg kell „tanítatnia” magát az ügyféllel, rá kell hangolódnia a szolgáltatóra, kezelnie kell a kapcsolatot, meg kell oldania a problémákat, el kell simítania a konfliktusokat. Ha szolgáltatót vált, csaknem az egészet kezdheti elölről, korábbi befektetései köddé válnak. Kattan a bilincs zárja.

### A szolgáltató mint fogoly

Ez a bilincs azonban a szolgáltató kezén is ott van. Az első időszakban rengeteg kiadása lesz: meg kell szereznie a megbízást, át kell vennie az ügyfél berendezéseit és embereit, racionalizálnia kell a kapacitásokat és a folyamatokat, meg kell ismernie az ügyfelet, értenie kell az elvárásokat. Bevételre csak akkor számíthat, ha a szolgáltatás beindul. Pénzáramlási terveiben az első időszakban valószínűleg veszteség mutatkozik: a kezdeti beruházásoknak a későbbi nyereségből kell megtérülniük, a profit azonban kisebb ada-

gokban jelentkezik, a szolgáltatási díjak és az egymást követő időszakokban felmerült költségek különbözeteiként. A szolgáltatónak tehát hosszú távon kell gondolkodnia, és persze ragaszkodnia kell a megszerzett kapcsolathoz, ha már ennyi pénzt fektetett bele.

A kiszolgáltatottság tehát kölcsönös, bár nem feltétlenül szimmetrikus. Alkupozíciójának megváltoztatása érdekében mindkét fél többféle dolgot tehet. Az ügyfél például úgy is dönthet, hogy csak a „tömegcikk jellegű” informatikai tevékenységeket szervezi ki, azokat, amelyekhez sok szolgáltató van, egyikről könnyű átváltani a másikra. Olyan szolgáltatót választhat magának, akinek létfontosságú az ügylet sikere. A másik oldalról a szolgáltató lépésről lépésre haladhat előre egyre igényesebb, egyre bonyolultabb, egyre különlegesebb ajánlatokkal: ahová kezdetben csak a lábát sikerült betennie, később az egész testével beonyomulhat.

### Dr. Bógel György

a KFKI Számítástechnikai Rt.  
stratégiai tanácsadója,  
az IMC Graduate School of Business  
tanári karának tagja

#### Hivatkozások

- Hamel, G.—Prahalad, C.: *Competing for the Future*. Harvard Business School Press, 1994.
- Wallace, C.: *Adidas Goes for Gold*. Time, 1997. január 20.
- Heizer, J.—Render, B.: *Operations Management*. Prentice Hall, 2001.
- Bógel György: *Nyereségközpont, üzletág, divízió*. Kossuth Könyvkiadó, 1999.
- Montgomery, D.—Yip, G.: *The Challenge of Global Customer Management*. Stanford University, research paper #1619
- Hagel, J.—Brown, S.: *Your Next IT Strategy*. Harvard Business Review, 2001. október
- Kerstetter, J.: *Software Shakeout*. Business Week, 2001. március 5.
- Bógel György: *Buddha mosolyog*. CEO, 2001. 5. sz.
- Hammer, M.—Champy, J.: *Reengineering the Corporation*. Nicholas Brealey Publishing, 1993.
- Tenner, A. de Toro, I.: *BPR – Vállalati folyamatok újrafarmálása*. Műszaki Könyvkiadó, 1998.
- Porter, M.: *Competitive Advantage*. The Free Press, 1985.
- Varian, H.—Shapiro, C.: *Information Rules*. Harvard Business School Press, 1999.

**dr. Bógel György** A Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem Vezetőképző Intézetének igazgatója, egyetemi docens, gyakorló oktató és az MBA program igazgatója. 1979-ben diplomázott a Marx Károly Közgazdaságtudományi Egyetemen, 1982-ben ugyanitt egyetemi doktor lett és 1993-ban kandidátus a Magyar Tudományos Akadémián.

Kutatási területei a vállalati szervezeti-irányítási rendszerek, szervezeti formák; a vállalati folyamatok szervezése (BPR); a több üzletágban tevékenykedő, nyereségközpontos (divizionális) felépítésű vállalatok szervezete és irányítása; az üzleti modellek az elektronikus gazdaságban; vállalati stratégiák; folyamatok, együttműködési formák, szervezeti rendszerek az elektronikus gazdaságban.