

OTDK-DOLGOZAT

Óri Dóra

MSc

2013

**A VÁLSÁG HATÁSÁRA KIMUTATHATÓ VÁLTOZÁSOK A
SOURCING MODELLEKBEN**

**CHANGES IN SOURCING MODELS DUE TO THE RECENT
ECONOMIC DOWNTURN**

Óri Dóra

Kézirat lezárva: 2012. június 22.

TARTALOMJEGYZÉK

1.	SZOLGÁLTATÁSBIZTOSÍTÁSI ALAPMODELLEK.....	1
1.1.	SZOLGÁLTATÁSBIZTOSÍTÁS, ELLÁTÁSI STRATÉGIÁK.....	1
1.1.1.	A szervezési stratégiák kialakulásához vezető út.....	1
1.1.2.	Szolgáltatásbiztosítási alapkérdések	1
1.1.3.	Szolgáltatásbiztosítási térkép	3
1.2.	A SZOLGÁLTATÁSBIZTOSÍTÁS ALAPMODELLJEINEK BEMUTATÁSA.....	4
1.2.1.	Szolgáltatásbiztosítási alapmodellek.....	4
2.	A VÁLSÁG INDUKÁLTA VÁLTOZÁSOK A SZOLGÁLTATÁSBIZTOSÍTÁS TERÜLETÉN6	
2.1.	INFORMATIKA ÉS SZOLGÁLTATÁSBIZTOSÍTÁS A VÁLSÁGBAN.....	6
2.1.1.	A 2008-ban kezdődő gazdasági világválság.....	6
2.1.2.	A válság hatása az informatikára	7
2.1.3.	A válság hatása a szolgáltatásbiztosítás területén	10
2.2.	ADMINISZTRATÍV VÁLTOZÁSOK.....	10
2.2.1.	Szerződésekben beállt változások	10
2.2.2.	A döntési periódus hosszának változása.....	13
2.2.3.	Előtérbe került szolgáltatásbiztosítási modellek.....	13
2.3.	GAZDASÁGI VÁLTOZÁSOK	15
2.3.1.	Szolgáltatói konszolidáció.....	15
2.3.2.	Alternatív árazási módszerek előtérbe kerülése	17
2.4.	INFORMATIKAI VÁLTOZÁSOK	18
2.4.1.	Az innováció iránti felfokozott érdeklődés.....	18
2.4.2.	Standard szolgáltatások irányába történő elmozdulás.....	19
3.	HAZAI GYAKORLATI TAPASZTALATOK	21
3.1.	A HAZAI MEGFIGYELÉSEK FELMÉRÉSE	21
3.1.1.	Bevezetés	21
3.1.2.	A felmérés célja	21
3.1.3.	A felmérés szereplői.....	21
3.1.4.	A felmérés módszere	21
3.2.	A VÁLSÁG BEGYŰRÜZÉSE	22
3.2.1.	Bevezetés	22
3.2.2.	Előzmények.....	22
3.2.3.	Új ügyféloldali elvárások	23
3.2.4.	Érzékelhető hatások a hazai gyakorlatban	24
3.3.	SZOLGÁLTATÓI KAPCSOLATOK	25
3.3.1.	Szolgáltatói konszolidáció.....	25
3.3.2.	Kapcsolatok elmélyültsége	25
3.3.3.	Szolgáltatóváltás, ügyfélmegtartás.....	27
3.4.	SZERZŐDÉSEK	28
3.4.1.	Szerződések átvizsgálása és újratárgyalása	28
3.4.2.	Szerződések tartalmi és szerkezeti átalakulása.....	29
3.4.3.	Szolgáltatások árazása	30
3.4.4.	SLA komplexitás	30
3.5.	SZOLGÁLTATÁSBIZTOSÍTÁSI MODELLEK	31
3.5.1.	Új szolgáltatási modellek iránti érdeklődés	31
3.5.2.	Új szemléletmódok, megfontolások.....	33
3.6.	IT-BERUHÁZÁSOK	34
3.6.1.	A beruházások szigorodó indoklása	34
3.6.2.	A beruházások elhalasztása, újraindítása	35
3.6.3.	Új projektötletek, fejlesztési területek.....	36
3.7.	TAPASZTALATOK ÖSSZEVETÉSE	38
3.7.1.	Ügyféloldali és szolgáltatói tapasztalatok.....	38
3.7.2.	Hazai és nemzetközi tapasztalatok	40

4. ÖSSZEFOGLALÁS	41
IRODALOMJEGYZÉK	44
MELLÉKLETEK.....	I
1. SZ. MELLÉKLET: A FELMÉRÉS SORÁN ALKALMAZOTT KÉRDÉSLISTA.....	II

TÁBLÁZAT- ÉS ÁBRAJEGYZÉK

1. táblázat:	A kiszervezés tárgyának és az ellátás mikéntjének közös ábrázolása	3
2. táblázat:	Az ellátási stratégiák alapmodelljeinek összefoglalása	5
3. táblázat:	A válság hatása az informatikára.....	9
4. táblázat:	Változások a szolgáltatásbiztosításban.....	10
5. táblázat:	A válság hatására érzékelhető hazai tapasztalatok	24
6. táblázat:	Az ügyféloldali és szolgáltatói tapasztalatok összehasonlítása	39
7. táblázat:	A nemzetközi és hazai tapasztalatok összehasonlítása.....	40

1. SZOLGÁLTATÁSBIZTOSÍTÁSI ALAPMODELLEK

1.1. SZOLGÁLTATÁSBIZTOSÍTÁS, ELLÁTÁSI STRATÉGIÁK

1.1.1. A szervezési stratégiák kialakulásához vezető út

A XXI. században működő vállalatok szervezeti hatékonyságát erőteljes mértékben növeli az informatika nyújtotta lehetőségek alkalmazása. Az informatika egyre több vállalkozás esetében meghatározó fontosságú szerepet tölt be. Ez a tény természetesen nem csak az alaptevékenységükben informatikával foglalkozó vállalkozások esetében igaz, hanem olyan szervezetek esetében is, ahol az informatika háttértevékenységként jelenik meg, mintegy kiszolgálva a vállalat alap üzleti tevékenységeit. Megállapítható tehát, hogy a vállalkozások alapvető feladatai közé tartozik az informatikai szolgáltatások biztosításának megszervezése. (Mallász, 2009) és (Schopp, 2011)

Az IT szolgáltatások biztosítására az utóbbi időszakban több megoldás, ún. szolgáltatásbiztosítási, más néven ellátási stratégia alakult ki. A '90-es évek elején az informatikai igények ellátásának belső, helyi megszervezésén túllépve erőteljes fejlődésnek indult a szolgáltatások külső megbízottal történő biztosítása, illetve e két, alapvetően egymástól sok tekintetben különböző megoldás közötti átmenetek, válfajok alkalmazása.

A különböző megoldások terjedésének fő okaként a kommunikációs és információs technológiák nagyléptékű fejlődését és a globalizáció térnyerését említik. (Mártonffy, 2007) Az Internet gyors fejlődése és a szélessávú elérés erőteljes növekedése elősegítette a földrajzilag kiterjedt vállalatok kialakulását; a hálózati gazdaság létrejötte lehetőséget nyújtott a vállalatok területi értelemben vett terjeszkedésére: földrajzilag elkülönült szervezeti egységek jöttek létre, melyek a hálózaton keresztül kapcsolódnak egymáshoz. (Hyder et al., 2002)

1.1.2. Szolgáltatásbiztosítási alapkérdések

A szolgáltatásbiztosítás témaköre kapcsán két alapvető kérdést javasolt elkülöníteni: *Milyen területet szándékozunk kiszervezni?* illetve *Hogyan*, milyen sourcing modell segítségével történjen a terület ellátása? A két kérdésre adható lehetséges válaszok bemutatására tekintsük a következő csoportosítást: (Taylor et al., 2008)

A *kiszervezés tárgyának* meghatározása során megkülönböztethetjük az üzletifolyamat-kihelyezést (BPO), az alkalmazásszolgáltatást (ASP), illetve a (szak)folyamat-kihelyezést (KPO) lehetőségeit. (Taylor et al., 2008)

- *Üzletifolyamat-kihelyezés* (Business Process Outsourcing) esetén egy formális megegyezés kialakítása révén az adott teljes üzleti funkció kihelyezésre kerül. A megállapodás értelmében a kiszolgáló szervezet végzi az igénybevevő szervezet kihelyezett üzleti folyamatának teljes ellátását és felügyeletét.
- *Alkalmazásslolgáltatásról* (Application Service Provision) akkor beszélhetünk, ha az ún. alkalmazásslátogató szervezet megosztott számítógépes szolgáltatásokat, alkalmazásokat kínál fel és biztosít az igénybevevő szervezet számára hálózaton keresztül, igény szerinti felhasználásra.
- A *(szak)folyamat-kihelyezés* (Knowledge Process Outsourcing) a szakterületi szakértelmek külső biztosítását, igénybevételeének lehetőségét jelenti. Ezen módszer alkalmazása esetén a szolgáltató szervezet a folyamatismereteken túlmenően szakterületi folyamatokat és üzleti szakértelmet is nyújt, ezáltal fejlesztve tovább az üzletifolyamat-kihelyezés módszerét. A megoldás alkalmazásához a szolgáltató szervezetnek kiemelkedő elemzői és specializált képességekre van szüksége.

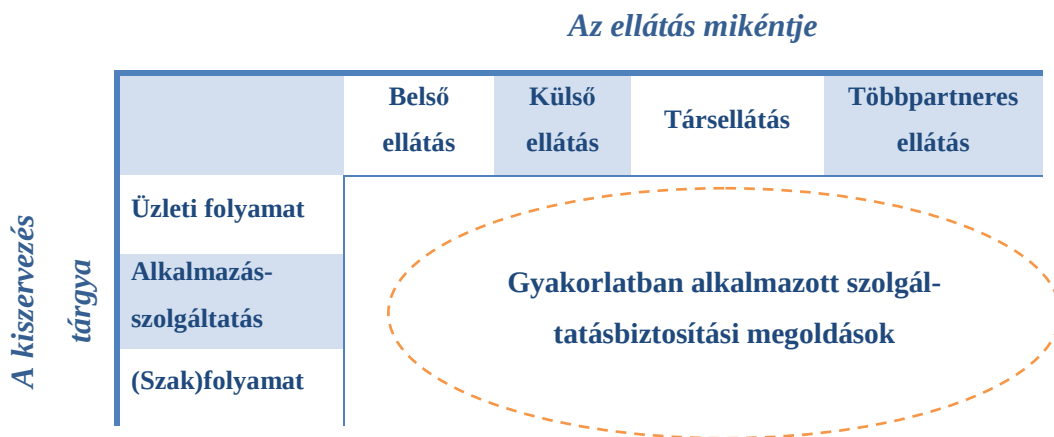
Az *ellátás mikéntjére* adott válaszok az ITIL V3 Service Strategy kötetének értelmezésében a belső ellátás, a külső ellátás, a társellátás, valamint a többpartneres ellátás lehetőségeit jelentik. (Taylor et al., 2008)

- A *belső ellátás* (insourcing) a szolgáltatások, tevékenységek belső erőforrások felhasználása révén történő nyújtását fedi, mely vagy eredendően, vagy pedig egy korábbi kiszervezés visszaállítása révén történik.
- *Külső ellátás* (outsourcing) során a szolgáltatás tervezését, fejlesztését, bevezetését, karbantartását, üzemeltetését, támogatását, vagy mindezek részhalmazait vagy egészét egy formális megállapodás következtében egy külső szervezet látja el. A megoldás alkalmazása során a szükséges erőforrásokat a külső szervezet bocsátja rendelkezésre.
- *Társellátás* (co-sourcing) esetén – melyet gyakran a külső és belső ellátás kombinációjaként tekintenek – az igénybevevő szervezet több külső szolgáltató szervezet együttműködésének, együttes munkájának eredményét vásárolja meg egy formális megállapodás keretében.
- *Többpartneres ellátási stratégia* (partnership/multi-sourcing) alkalmazásakor stratégiai partneri kapcsolat kerül kialakításra két vagy több szolgáltató szervezet között annak érdekében, hogy ezen stratégiai megállapodás előnyeit kiaknázva kritikus fontosságú szakértelmet szolgáltatassanak az igénybevevő szervezet számára. (Megjegyzés: A többpartne-

res ellátási stratégia ún. umbrella term-ként szolgál; az egyes altípusok közötti, meglehetősen enyhe különbségeket a következő alfejezet hivatott tisztázni)

1.1.3. Szolgáltatásbiztosítási térkép

Az előző alfejezetben ismertetett két fő kérdést egy mátrix két dimenziójaként szemlélve az 1. táblázatban látható összefoglaló ábrázoláshoz jutunk:



1. táblázat: A kiszervezés tárgyának és az ellátás mikéntjének közös ábrázolása

Forrás: saját készítésű táblázat (Taylor et al., 2008) alapján

A mátrix áttekintő képet tár az olvasó elé a sourcing stratégiák nyújtotta különböző lehetőségekről. Habár az elméleti ábrázolás azt sugallja, hogy a mátrix minden egyes eleme egyaránt megvalósítható, ez a gyakorlatban korántsem biztos, hogy így van: Léteznek általánosan elismert, meglehetősen gyakran alkalmazott, valamint gyakorlati példa híján csupán elméletileg létező párosítások.

Megállapítható továbbá, hogy természetesen ezen térképen való választás nem elegendő egy konkrét vállalati döntés meghozatalához, hiszen a gyakorlatban a döntés nem egyszerűsíthető le e két dimenzió által szolgáltatott kérdések megválaszolására. Azonban a mátrix felhasználható a döntési folyamatot támogató segédeszközként, látványosan illusztrálva a döntési helyzet e két kritériumát.

Dolgozatomban a szolgáltatásbiztosítás itt leírt két fő alapkérdése közül az *ellátási stratégiák mikéntjével* szeretnék behatóan foglalkozni. Bemutatom a szolgáltatásbiztosítás témakörében rendelkezésre álló különböző modelleket, majd az olvasó figyelmét az elhúzódó válság eredményeként bekövetkező alapmodellbeli változások, valamint ennek gyakorlati tapasztalatai felé kívánom irányítani.

1.2. A SZOLGÁLTATÁSBIZTOSÍTÁS ALAPMODELLJEINEK BEMUTATÁSA

1.2.1. Szolgáltatásbiztosítási alapmodellek

Az előző fejezetben ismertetett ellátási alapstratégiák az egyes válfajok finomítása mentén tovább részletezhetők. A rendelkezésre álló különböző szervezési megoldások horizontja igen széles, és a gyakorlati megvalósítás során ejtett speciális változtatások következtében a lehetőségek tárháza egyre bővül.

A következőkben bemutatandó séma a korábban ismertetett szolgáltatásbiztosítási térkép „az ellátás mikéntje” elnevezésű dimenziójának kiterjesztése. Az összesítő táblázat a szolgáltatásbiztosítás alapmodelljeit megtestesítő alternatívák alapvető jellemzőinek, főbb előnyeinek és hátrányainak, valamint megfontolásra szánt kiemelt kérdéseinek ismertetését tartalmazza.

A sémában való eligazodás elősegíti az egyes ellátási stratégiák közötti világos határvonalak felfedezését, a modelleken belüli és modellek közötti előnyök és hátrányok összevetését, ezáltal segít a kompromisszumvállalási szint (trade off) megállapításában. A megfontolásra szánt kérdések a modellek speciális kérdéseit szolgáltatják, ezek megválaszolása támogatást nyújt a modell főbb kockázati forrásainak megértésében, elfogadásában, a lehetséges válaszok átgondolásában, strukturálásában.

A rendelkezésre álló szolgáltatásbiztosítási alapmodellek lényegi elemeinek kiemelése érdekében tehát tekintsük a 2. táblázatot:

Szervezési megoldás	Fő ismertetőjegy	Előnyök	Hátrányok	Megfontolandó kérdések
Belső szolgáltatásellátás (insourcing)	<i>Belső erőforrások felhasználása</i>	- közvetlen kontroll - változtatási szabadság - szervezeti kultúra szerinti folyamatok, eljárásrendek - gyors reagálóképesség	- korlátozott skálázhatóság - erőteljes függés a belső erőforrásoktól	- visszaszervezés (backsourcing) mérlegelése
Kiszervezés (outsourcing)	<i>Külső szolgáltató által történő ellátás</i>	- alaptervékenységre fókuszálhatóság - skálázhatóság, rugalmasság - szakértelem, tapasztalat - tesztüzem lehetősége - méret- és hatókörgazdaságosság - költségek átláthatósága	- közvetlen kontroll csökkenése, elvesztése - szállítói bizalom szükséges - ismeretlen szakértelem, kompetencia - kilépési korlátok - kritikus tudás elvesztése - nem megfelelő partner/szerződés	- bizalom - integráció - kockázatvállalási hajlandóság
Co-sourcing	<i>2 szolgáltató kooperációja</i>	- szakértelem növekedése - többtétlő a piaci lehetőségek kiaknázására - közvetlen kontroll	- projektek komplexitása - jogvédelem biztosítása	- belső és külső szolgáltató partnerek hatáskörei - vegyesvállalattá alakulás
Multi-sourcing	<i>Szolgáltató szervezetek csoportjának elkülönült tevékenysége</i>	- sebezhetőségek elleni védelem	- szolgáltatókkal való elkülönült kapcsolattartás többletterhei	- közös szerződés (umbrella contract) lehetősége
Partneri együttműködés (partnership)	<i>Stratégiai partneri kapcsolat, kollaboráció</i>	- szinergia - kritikus tapasztalatok közössé tétele, kockázatok megosztása, piaci lehetőségek együttes kiaknázása - magasabb szolgáltatási minőség a piaci nyomás hatására	- kulturális diverzitás okozta konfliktusok - rendszerek nehézkes integrációja - „törékeny” kapcsolat	- ügyfél-interface szolgáltató kinevezése - szervezeti és rendszerintegráció
Belső szolgáltatóközpont (SSC)	<i>Elkülönült szolgáltatócsoport a vállalat határain belül</i>	- költségmegtakarítások - magas szolgáltatási minőség - motiváció, bizalom, hosszú távú elkötelezettség, lojalitás, közvetlen közelség, „közös múlt” - szervezeti kultúra által alakított folyamatok, eljárásrendek - gyors reagálóképesség	- díjazás problematikája - piaci viszonyok konzerválódása	- megfelelő díjazás - piaci reagálóképesség javításának módja
Kihelyezés (offshoring), nearshoring	<i>A kiszervezett funkció távoli ellátása</i>	- alacsonyabb költségek - magasabb teljesítmény, minőség - szakértelem, munkaerőszükséglet biztosítása	- biztonság kérdése - hibák a szoftverfejlesztés során - szolgáltatási minőség konstansságának akadozása - sérülékeny bizalom	- nearshoring lehetősége - elvárt előnyök valóságosságának, realizálhatóságának vizsgálata - visszahelyezési lehetősége

2. táblázat: Az ellátási stratégiák alapmodelljeinek összefoglalása

Forrás: saját készítésű összefoglaló táblázat (CISDS, 2008), (Comerford, 2004), (Hinek, 2010) és (Hyder et al., 2002), (Taylor, 2007) alapján

2. A VÁLSÁG INDUKÁLTA VÁLTOZÁSOK A SZOLGÁLTATÁSBIZTOSÍTÁS TERÜLETÉN

2.1. INFORMATIKA ÉS SZOLGÁLTATÁSBIZTOSÍTÁS A VÁLSÁGBAN

2.1.1. A 2008-ban kezdődő gazdasági világválság

A 2008-ban kezdetét vevő nemzetközi pénzügyi, majd gazdasági világválság történelmünk eddigi legsúlyosabb globálisan értelmezhető gazdasági válsága a tőkés világ 1929-1933 között lezajlott túltermelés okozta világválsága óta. A gazdasági válság közvetlen előzményeként, kiváltó okaként az amerikai *jelzáloghitel (subprime)-válságot* tartják számon, mely az Egyesült Államok 2006 óta tartó, változó intenzitású, az ingatlan- és bankszektorból kiinduló pénzügyi válsága.

Az elmúlt években alkalmazott hitelezési gyakorlatok (hitelképesség-vizsgálat nélkül nyújtott ingatlanfedezetes hitelek, ezek portfólióba rendezett továbbértékesítése, ingatlanárak remélt növekedésére építő prognózisok) az ingatlanpiaci növekedés megtorpanásának hatására a jelzáloghitelek sorozatos bedőlését eredményezték. A jelzálogügyegekben érintett amerikai pénzintézetek és hitelbiztosítók nem tudtak azonban kötelezettségeikért felelősséget vállalni, ami óriási pénzügyi vállalatok ellehetetlenülését, csődbemenését okozta. Habár a kialakult krízist kezdetben csak helyi, amerikai problémaként kezelték, hamar világméretűvé vált. Mivel európai bankok és nyugdíjbiztosítók is befektettek a jelzáloglevelekbe, az Egyesült Államok jelzálogpiacának összeomlása rövid időn belül Európában, majd az egész világon érezte és kiterjesztette hatását. (Szabó–Morvai, 2010)

A pénzpiaci válság hatására *bizalmi válság* alakult ki, a banki hitelezők hitelnyújtási hajlandósága erőteljesen csökkent, alapvetően a partnerek biztonságossági vizsgálatán alapult, továbbá magas kockázati felárat követelt. (Szabó–Morvai, 2010)

A kitört válság következtében a világ vezető gazdaságai *recesszióba* kerültek, szinte teljesen leállt a gazdasági növekedés, csökkent a gazdasági teljesítmény, a gazdaság fő mutatói csökkenésnek indultak, a gazdasági konjunktúra hanyatlásba állt, komoly problémákat okozva ezáltal az egész világnak. (Leamer, 2008)

A pénzügyi stabilitás helyreállítása és biztosítása érdekében a világ vezető gazdaságai különböző célzott intézkedéseket léptettek életbe, ezek irányítására pedig pénzügyi válságkezelő programokat hoztak létre mind nemzeti, mind pedig összehangolást igénylő nemzetközi szinten. A kormányok feltőkésítették vagy államosították pénzintézeteiket, bankjaikat, bizto-

sítóikat, a pénzügyi rendszer stabilizálása érdekében pedig nemzetközi pénzügyi szervezetek segítségét vették igénybe. Ennek ellenére a pénzügyi válság áterjedt a reálgazdaságra is: munkahelyek megszűnéséhez, a termelés csökkentéséhez, elbocsátásokhoz, a munkanélküliségi ráta növekedéséhez vezetve a világ országait. (Mulligan, 2009)

A válság hatásai átgyűrűztek minden szektorba, mely a gazdaság minden szintjén érzékelhető. Szembetűnő a változás a bankszektor minden területén, a nyersanyag- és energiahordozó-piacokon, az autóiparban, a kereskedelemben, a mezőgazdaságban, a feldolgozóiparban, az építőiparban, és a szolgáltató-szektorban is. (Szalavetz, 2009)

Megállapítható, hogy a válság hatásai az informatikát is elérték, számos elszenvedni kényszerült változást okozva mind az ágazat szereplői számára, mind pedig maga az informatikai szervezetek működése tekintetében. (Fekete, 2009)

A következő fejezeteket a fentiek értelmében az informatikát, és különösképpen a szolgáltatásbiztosítást ért hatások bemutatásának szeretném szentelni.

2.1.2. A válság hatása az informatikára

A 2008-ban kezdődő, majd hosszan elhúzódó gazdasági válság az informatika területére is átgyűrűzött, jócskán éreztetve annak negatív hatásait. Meglehet, az egyszerű logika azt követelné meg, hogy az informatikát – lévén, hogy termékei, szolgáltatásai alkalmazásával, ilyen irányú beruházásokkal éppen hogy megelőzhetőek, illetőleg jobban kezelhetőek lennének a válság által bekövetkezett károk – egyáltalán ne, vagy csak kevésbé érintsék az érzékelt negatív hatások; a folyamat a gyakorlatban mégsem ekképpen zajlott: a válság éreztette hatását az informatikai területen is. (Fekete, 2009)

Más irányból tekintve a helyzetre azonban sajnos be kell látnunk, hogy a válság hatásainak érzékelése elkerülhetetlen volt az informatika területén, hiszen a kialakult jelzaloghitelválság épp a bankszektor bedőléséhez vezetett, a bankszektor szereplői pedig az IT piac legnagyobb és legbefolyásosabb megrendelői, így a bankszektor összeomlása az IT piac összeomlásának veszélyét is magában hordozta. (Borotea, 2009)

Három év távlatából egyelőre kijelenthetjük, hogy összeomlásról szerencsére nem lehet beszélni, azonban az elhúzódó válság hatásai az informatikai területre vetítetten is egyértelműen értelmezhetőek.

Különösen érdekes ezen megfigyelés annak tükrében, hogy az első időkben a kezdeti előrejelzések az informatika húzóágazattá előlépését prognosztizálták. A húzóágazat-teória háttérében az állt, hogy az informatikai beruházásokra úgy tekintettek, hogy azok hosszú távú fejlesztések eredményeként sikeresen kimenekítik majd a válság negatív hatásait elszenvedni

kényszerült piaci területeket. A jelenlegi nemzetközi gazdasági válság azonban a piaci szereplők rövid távú, költségfókuszú szemléletét hozta előtérbe, így a kezdeti előrejelzésekkel épp ellentétes irányú intézkedések váltak elfogadottá. (Borotea, 2009)

A következőkben tekintsük az alábbi összefoglaló táblázatot (3. *táblázat*), mely a válság informatikára vonatkozó eddig ismeretes negatív hatásait mutatja be:

Hatás	Leírás
Munkahelymegszűnések, gyártásleépítés Bizonyos részlegek kényszerpihenői Elbocsátási hullámok, leépítések	A gazdasági válság hatásainak csökkentése érdekében, a takarékosági intézkedések részeként munkahelyeket kellett megszüntetni, bizonyos részlegeket el kellett adni, gyárakat, üzleteket kellett bezárni. Részben a fentiek következtében költségcsökkentési illetve hatékonyságnövelési célzatú akciósorozatok, valamint az átszervezések eredményeként elbocsátási hullámok, leépítések vették kezdetüket.
Az új technológiák iránti keresletcsökkenés, visszafogott megrendelések	A forráshiány, a szűkös anyagi lehetőségek általános keresletcsökkenést eredményeztek, a megrendelések visszafogottá váltak, illetve szigorú megtérülési indoklásokhoz kötődtek.
Az ágazati bővülés csökkenése, árbevétel növekedésének elmaradása, nyereség-visszaesés, veszteségrealizálás	Főként a fentiek következtében az ágazati bővülés hanyatlásnak indult, elmaradtak a prognosztizált árbevétel növekedések, a vállalatok komoly veszteségeket realizáltak.
Beruházások és projektek elhalasztása, törlése, befektetések csökkenése	A futó projekteket átvizsgálták a szükségesség, az időszerűség, valamint a bennük rejlő költségcsökkentési, hatékonyságnövelési, potenciál szempontjából. A negatív hatást eredményező projekteket leállították, befejezésüket későbbre halasztották. Az új projektek nagy részét elhalasztották, megvalósításukat szigorú indokoltatási vizsgálatokhoz, megtérülési kimutatásokhoz köthették. A projektekre szánt keretösszegeket súlyosan lecsökkentették, a projekteknek kiutalt kereteket visszavonták, átcsoportosították, új projektekbe nem investáltak.
Felvásárlások, fúziók, integrációk, iparági konszolidáció, működési területek konszolidációja	A recesszió hatására sok vállalat árfolyama a mélybe zuhant, melyre a jól teljesítő cégek felvásárlási szándékkal válaszoltak. Az IT piacon jól megfigyelhető konszolidáció zajlik, melynek következtében a nagyobb méretű és erősségű vállalatok versenyképessége nagymértékben növekszik. A konszolidációs lépések hatása azonban túlmutathat a maga valóján, új üzleti modellek, ellátási módok megszületését eredményezheti, továbbá előtérbe kerülnek a hatékonyságnövelési, költségcsökkentést eredményező megoldások.
Fűnyíró elvű, kényszeredett költségcsökkentés Szűkülő IT büdzsé, növekvő pénzügyi nyomás, szoros keretek	Az egyre nehezebb piaci körülményekre a szektor kényszeredett költségcsökkentéssel reagált, minden „feleslegesnek ítélt” költségforrást megszüntettek, befagyasztottak. A költségcsökkentési céllal induló átvizsgálások periodikussá, mindennaposá váltak. A forráshiány, a szűkös anyagi lehetőségek, az egyre növekvő pénzügyi nyomás eredményezte költségcsökkentési intézkedések rövid távú szemléletet hoztak előtérbe, és habár az életben maradáshoz szolgáltak, azonban éppen a hosszú távú fejlődésnek állítottak gátat.
Operatív működtetést elősegítő megoldások előtérbe kerülése	A messzebbre mutató, hosszú távú fejlesztések háttérbe szorultak, a fókusz erőteljesen a rövidtávon eredményt hozó projektek felé tolódott.
Belső erőforrások felélése, szűkössége	A szigorú költségfókusz, valamint a projektek és feladatok minél nagyobb arányú belső erőforrásból történő ellátása a belső erőforrások feléléséhez vezetett, és ennek következtében ezek szűkösségét eredményezte.
Szolgáltatásbiztosítás	Megváltoznak a beszállítói kapcsolatok, mind mennyiségi, mind minőségi viszonylatban. Új elvárások jelennek meg, korábbi elvárások háttérbe szorulnak, megváltoznak a prioritások. Változások állnak elő a szerződések tartalmában, felépítésében, feltételeiben. Az alkalmazott szolgáltatásbiztosítási modell felülvizsgálat alá kerül, a fókusz ezen a területen is a költségviszonylat szolgálatja. Új megoldások jelennek meg, melyek a megváltozott elvárásokra reagálnak.

3. táblázat: A válság hatása az informatikára

Forrás: saját készítésű összefoglaló táblázat (Fekete, 2009), (GEM, 2009), (Kelenhegyi, 2010), (Mártonffy, 2010), (Mártonffy, 2011), (McDonald, 2010), (Miski, 2011), (Schopp, 2011) alapján

2.1.3. A válság hatása a szolgáltatásbiztosítás területén

A válság okozta IT-irányultságú változások a szolgáltatásbiztosítás gyakorlatában is módosulásokat idéztek elő. Az ellátási stratégiák piacát számos, közvetlenül a válságból eredeztethető hatás érte, és a különböző vállalatok hasonló problémákkal néztek szembe, nem sokkal az után, hogy a válság begyűrűzött az informatika területére.

A vállalatok ezen problémákra, hatásokra, változásokra gyakran azonos, vagy legalábbis igencsak hasonló intézkedésbeli válaszokat adtak, amely pedig egyre inkább kirajzolta a válság okozta változások kezelésének iparági gyakorlatát.

A fejezet további részében a szolgáltatásbiztosítás területén kirajzolódó legjellemzőbb változások, és a gyakran alkalmazott kezelésük ismertetése következik. Bevezetesként tekintünk át a szolgáltatásbiztosítás területén beálló változásokat összefoglaló 4. táblázatot:

Hatás	Leírás
Adminisztratív változások	Szerződésekben beállt változások
	Döntési periódus hosszának változása
	Előtérbe került szolgáltatásbiztosítási modellek
Gazdasági változások	Szolgáltatói konszolidáció
	Alternatív árazási módszerek előtérbe kerülése
Informatikai változások	Az innováció iránti felfokozott érdeklődés
	Standard szolgáltatások irányába történő elmozdulás

4. táblázat: Változások a szolgáltatásbiztosításban

Forrás: saját készítésű összefoglaló táblázat (Bendor-Samuel–Simanson, 2009), (Dressler–Maggio, 2010), (Greenfield, 2011), (Jayatilaka–Hirschheim, 2009), (Juan et al., 2010), (Maurer, 2011), (OSF, 2010), (OTC, 2009), (Rangineni, 2009) alapján

2.2. ADMINISZTRATÍV VÁLTOZÁSOK

2.2.1. Szerződésekben beállt változások

A szolgáltatásbiztosítási szerződésekben a válság hatására jelentős változások következtek be. Kimutatható, hogy az ellátási stratégiát lefedő megállapodásokban beálló változások a válság okozta drámai gazdasági szituációra adott válaszként értelmezhetőek. (OSF, 2010) A megállapodások mind tartalmukban, mind szerkezetükben átalakultak. A szerződésekben beálló változásokat a célok és elvárások átformálódása, a prioritások ártértékelődése, valamint a kontroll felfokozott igénye indukálta. (Jayatilaka–Hirschheim, 2009)

Az egyre erősödő költségfókusz a szerződések átvizsgálását eredményezte, költségcsökkentési lehetőségek feltárása érdekében. (Overby, 2010) A szolgáltatási igények optimá-

lisabb, hatékonyabb kielégítése miatt a szolgáltatók újratendereztetésre, a szerződések pedig újratárgyalásra kerültek. (OSF, 2010)

A beálló válság következtében felszínre kerülő újratárgyalási szándék az ügyfél szempontjából arra irányult, hogy a szolgáltató egyszerre nyújtson többet, mindezt azonban alacsonyabb áron szolgáltatva. Az újratárgyalás tárgya főként a terjedelem csökkentésére, a fizetési időszak növelésére, valamint a szolgáltatási szintek szűkítésére irányult. Fontos azonban megjegyezni, hogy az újratárgyalás gyakran a szolgáltatásbiztosítási ügylet értékalkotó voltát csorbítja, így azt csak egyetlen alkalommal, és csak rövid időtávú célok elérésére ajánlatos alkalmazni. (Rosenthal, 2009)

2.2.1.1. A szerződések értéke, mérete, terjedelme

A megállapodásokra jelentős hatással volt az egyre erősödő költségfókusz. Az ügyfelek alkuereje a költségek diktálása tekintetében nagyban megerősödött, a költségek lefaragása iránti igényt az ügyfél nyújthatta be és tarthatta irányítás alatt. Ezzel egyidejűleg természetesen a szolgáltatók is realizálták, hogy az ügyfelek gyors költségcsökkentés irányú érdeklődése azok megtartása érdekében valóban figyelembe veendő. (Bendor-Samuel–Simanson, 2009)

Megállapítható, hogy a válság indukálta költségcsökkentési igény következtében kisebb méretű, alacsonyabb értékű, kevesebb szolgáltatást lefedő, egyszerűbb szerződések jöttek létre. (Brahma, 2011)

2.2.1.2. A szerződések időtartama

A beálló krízis a hosszú távú szemlélet háttérbe szorulását eredményezte, előtérbe helyezve ezzel egyidejűleg a rövidtávú, könnyen belátható, ezáltal kevésbé kockázatos akciósorozatokat. Ez a szemlélet a szerződések időtartamában is megmutatkozott, ugyanis a megállapodások az ezen irányú változásokat érzékelvén rövidebb távú fókusz alá kerültek.

A szerződések időtartama a több évre szóló, stratégiai jelentőséget eredményező tendenciából a rövidebb időtartamú, 1–2 éves, vagy akár pár hónapos, ezáltal gyakoribb újraszzerződést igénylő irányzatba váltott. A rövidebb időtartam a piachoz való magasabb fokú igazodást teszi lehetővé, mely a rendkívüli módon változó és nehezen előre jelezhető, bizonytalan gazdasági helyzetben kiemelt fontossággal bír. (Rosenthal, 2009)

2.2.1.3. A szerződések árazása, fizetési határidők, rugalmasság

A válság okozta megváltozott gazdasági helyzetben a vállalatoknak komoly pénzügyi korlátokkal kell szembenézniük, mely egyben jelentős hatással van a szolgáltatásbiztosítási árazási mechanizmusokra és a fizetési határidőkre is. Mivel a szolgáltató oldali ez irányú rugalmas-

ság az ügyfelek elégedettségét és hűségét eredményezi, a szerződések árazása és a fizetési határidők lazítása is ennek megfelelően alakult.

A szerződések jóval alacsonyabb áron kerültek megfogalmazásra, az ügyféloldali nyomásnak engedve, ugyanazon szolgáltatást alacsonyabb áron teljesítve. Előtérbe kerültek a nagyobb modularitást célzó, jobb skálázhatóságot biztosító „pay-as-you-go” típusú árazási mechanizmusok, valamint a havidíjas szolgáltatási konstrukciók. (Overby, 2009b) és (ÁIHP, 2009) A fizetési határidők tekintetében a szolgáltatók belátták, hogy az ügyfelek megtartása érdekében a határidők és feltételek tágítására van szükség. Ennek következtében a fizetési határidők kitolása, valamint a feltételek lazítása következett be. (Brahma, 2011) és (Bendor-Samuel–Simanson, 2009) Az ügyfelek megnövekedett alkuereje a rugalmasság igényéhez köthetően pedig nemcsak a fizetési feltételekben, hanem a volumenváltoztatási igény tekintetében is megmutatkozott. Az ügyfelek az újratárgyalás nélküli volumenméretezés igényének adnak hangot. (George, 2010)

2.2.1.4. A szerződések tartalmi újítása: az innovációs klauzula

A vállalatok által képviselt erőteljes költségfókusz ez idáig nem engedett teret a szerződésekben egy fontos, kulcskritériumként jelentkező tényezőre: az innovációra. Habár 2010-eben már több szerződés is tartalmazott innovációs kitételeket (az újonnan megkötött szerződések 15%-a), továbbra is megállapítható, hogy az innováció iránti felfokozott igény, valamint a szolgáltatók felé irányuló innovációs elvárások nem álltak összhangban egymással. Az egyensúlytalanság a statikus elvárásokat tartalmazó szerződésekből adódik. (Maurer, 2011)

Az ügyfél-szolgáltató alkotta kollaboráció e formája nyomot hagy a szerződések tartalmában. A szorosabb együttműködés elérésére, a szolgáltató innovációs képességeinek kiaknázására a szerződések tartalmi kibővítése válik szükségessé, ezáltal téve elérhetővé az innováció jelen értelmezése szerinti – technológiai és üzleti változások megvalósítása által realizálható – előnyöket. (GPB, 2011) és (OTC, 2009)

Az innováció iránti igény tehát jelen szituációban a technológiai és üzleti változtatások iránti felfokozott igényt jelöli. A technológiai és üzleti változások vállalati megvalósítása által nyerhető előnyök realizálásához arra van szükség, hogy a szerződések egy külön záradékában rögzítésre kerüljenek az innovációval kapcsolatos elvárások és feltételek.

A fogalom szerződésbeli tisztázása, a célok, elvárt teljesítések, időkeretek és konkrét tevékenységek rögzítése, valamint az árazási struktúra pontos leírása a záradék alapvető tartalmát képezi. Az elvárt hasznok realizálásához továbbá a szolgáltató elé kell tárni az üzletmenet jövőbeli irányát, a felmerülő kérdéseket, valamint allokálni kell felé az innovációs tevékenység végrehajtásához szükséges erőforrásokat. Az ezzel felvállalt kockázatot az innová-

ciós záradék fentiekben ismertetett pontos tartalmi megfogalmazása kompenzálja. (Maurer, 2011)

2.2.2. A döntési periódus hosszának változása

A válság okozta bizonytalanság, valamint a létszámleépítések következtében beálló állandó munkaerőbeli változtatások a döntési szituációk erőteljes lelassulását eredményezték. E két észlelt változás kombinációja arra készítette ugyanis a döntéshozókat, hogy mind a mindennapi, mind pedig az azon túlmutató döntéseket egészen egyszerűen befagyasszák, és a döntési szituációt a bizonytalanságok csökkenésére, valamint a tőzsdei, politikai, valamint iparági változtatások hatásaira várva elhalasszák. (Bendor-Samuel–Simanson, 2009)

Az IT-döntéshozók kivárása, a döntési szituáció meghosszabbodása a válság okozta kényelmetlen helyzetre adható egyféle válaszlépés. A status quo fenntartása érdekében a döntéshozók a szükséges intézkedések meghozatalával kapcsolatos iránymutatásokban, döntésekben kívánnak, bizonyítékot várva arra, hogy a gazdasági erősödés jelei megmutatkozzanak. (IOS, 2011) Ez az általánosan tapasztalt várakozó magatartás azonban komoly károkat okozhat, a döntések tárgyának, valamint aktualitásának elévülését, ezáltal a potenciális üzleti haszon kinyerésének elvesztését vonva maga után.

A döntések befagyasztása a fentiekből következően nem tarthat(ott) túlságosan hosszú ideig (ez az attitűd a tengerentúlon átlagosan 2–3 hónapban mérhető), ugyanis a vállalatoknak rá kell(ett) jönniük, hogy a korábban tapasztalt tisztánlátási szint az egyre elhúzódó válság hatására egyelőre bizonytalan távolságba tolódik a jövőben.

Ezt felismerve a döntési szituációk tárgya került megváltoztatásra, ugyanis új célok kitűzésére, a válság sikeres túlélésére való felkészülésre volt szükség. (Bendor-Samuel–Simanson, 2009)

2.2.3. Előtérbe került szolgáltatásbiztosítási modellek

A válság okozta gazdasági környezet már létező, azonban ezidáig háttérbe szoruló szolgáltatásbiztosítási modellek előtérbe kerülését eredményezte. Az alternatív szolgáltatásbiztosítási modellek tanulmányozása iránti igény már a válság előtt is megmutatkozott, azonban a krízis révén a szolgáltatásbiztosítás területére begyűrűző hatások felfokozták az alternatív modellek iránti érdeklődést, a velük kapcsolatos vizsgálódás iránti igényt.

A gazdasági visszaesés révén kialakult környezetben a multi-sourcing lehetősége, a back sourcing eredményeként megvalósuló insourcing modellek, valamint mindennemű, a nearshoring és onshoring irányába mutató szolgáltatásbiztosítási megoldások kerültek előtérbe.

2.2.3.1. Multi-sourcing

A multi-sourcing modell révén a szerződött szolgáltató szervezetek mindegyike felé külön-külön költségcsökkentési igény nyújtható be, ezáltal lehetőség nyílik a szervezetek által elvárt szolgáltatások összességében alacsonyabb áron történő igénybevételére, minden egyes szolgáltató felé a legkedvezőbb alku kialakítására.

A multi-sourcing modell alkalmazása mellett szól továbbá a contract governance (vagyis a szolgáltatási szerződés vezetésének, irányításának) területére fektethető nagyobb hangsúly lehetősége is. (Rosenthal, 2009)

A multi-sourcing modell irányába mutató megnövekedett figyelem hátterében főként a standardizált és kulcsrakész szolgáltatások iránti igény, valamint a felhőszolgáltatók számának erőteljes növekedése áll. Az okok közé sorolható továbbá az ügyfelek azon elvárása is, hogy a kategóriájában a legjobb (best of breed) szolgáltatók kiválasztása által az igényelt szolgáltatások számukra optimális, legkedvezőbb keverékét hozzák létre. (Tripathi, 2010)

2.2.3.2. Visszaszervezés (backsourcing)

A visszaszervezés iránti érdeklődés – mint egy, a gazdasági krízis okozta szervezeti viselkedési minta – főként a kontroll fölötti igény felfokozódásából, valamint az ennek következtében remélt költségcsökkentési potenciálból eredeztethető. Motivációs tényezőként említhető továbbá a mérethatékonyság elérése, valamint a válság kapcsán megváltozott üzleti stratégiához való hatékonyabb alkalmazkodás is. (Beardsell, 2010)

A gazdasági krízis következtében a szervezetek egy része a visszaszervezés révén várja a fokozódó költségnyomás szolgáltatott új szituációnak való megfelelést. A jelenség hátterében főképpen azon elgondolás áll, hogy nagyobb kontrollal rendelkezve a folyamatok, szolgáltatások fölött, a szervezetek eddig ki nem aknázott költségcsökkentési lehetőségeket fedezhetnek fel.

A visszaszervezés iránti fokozott igényt szemlélteti az a felmérési eredmény is, mely összességében a belső erőforrásokból történő szolgáltatásbiztosítás iránti igény növekedését mutatja. Míg a válság kezdeti periódusában az igényelt szolgáltatások házon-belüli ellátásától való elfordulás volt kimutatható, addig 2010 végére ez a trend más fordulatot vett, és a vállalatok érdeklődése ismételten a házon-belüli ellátás felé irányult. Az érdeklődés növekedése enyhe, azonban egyértelműen a fent ismertetett elgondolásokhoz, elvárásokhoz köthető. (ESSIT, 2011)

2.2.3.3. *Nearshoring, onshoring*

A válság kapcsán előtérbe került továbbá mindennemű nearshore és onshore célzatú modell. A jelenség hátterében a kulturális tényezők hasonlósága, az azonos időzóna, a hasonló gazdasági és szabályozási környezet, valamint maga a földrajzi távolság okozta előnyök realizálási szándéka áll. (Ilosvai, 2009) és (GEM, 2009)

A nearshore megoldások felé fordulás oka továbbá a kockázatcsökkentés iránti igényből is származtatható. A fent említett előnyök összekapcsolhatók a nearshore ügyletek révén jogosan elvárható kockázatcsökkentési igénnyel. Azáltal, hogy a szolgáltató – akár földrajzi, akár kulturális értelemben – közelebb van a szolgáltatás igénybevevőjéhez, megteremti az ügyfelek szemében előtérbe került kockázatcsökkentési potenciált. (Fernandes–Sales, 2009)

2.3. GAZDASÁGI VÁLTOZÁSOK

2.3.1. Szolgáltatói konszolidáció

A szerződött ügyletek méretének csökkenése, a nyújtott szolgáltatások árazásában a szolgáltatókat érő felfokozott költségfókusz, a hozzáadott érték (folyamat- és technológiatapasztalat) iránti megnövekedett igény, valamint a globális piacok felé nyitás szükségessége a szolgáltatók konszolidációjához vezetett. (GEM, 2009)

A szolgáltató-oldali konszolidáció főképp felvásárlásokban nyilvánul meg, kiegészítő képességek megszerzésére irányulóan mind a funkciók, mind az iparágak, mind pedig a földrajzi elhelyezkedésből származó adottságok tekintetében. A szolgáltatók számának csökkenése azonban egyszerre jelent kihívást és lehetőséget a szolgáltatásbiztosítási piacon. (Overby, 2009b)

2.3.1.1. *Szolgáltató-oldali lehetőségek és kihívások*

A szolgáltatói konszolidációban rejlő lehetőségek oldalán sorakoztatható fel, hogy a felvásárlásokból adódóan a felvásárló vállalatok méretükben, piaci erejükben, reputációjukban növekednek. A felvásárolt cég bekebelezése által új képességekhez jutnak, mérethatékonyabbakká válnak, valamint szolgáltatási erejük nagymértékben megnő.

Mindemellett eredményesebben tudják kiszolgálni ügyfeleiket, mivel a lefedett funkciók, az iparági tapasztalat, a földrajzi kiterjedtség, vagy pedig ezek különböző kombinációi szempontjából előnyösebb piaci pozícióba kerülnek, ezáltal hatékonyabb megoldásokat tudnak nyújtani ügyfeleiknek. (Overby, 2009a)

A fentiekkel szemben a jelenség számos kihívást is generál. A konszolidációból adódóan a közepes-méretű szolgáltatókra nehezedő nyomás arra kényszeríti őket, hogy méretükben,

erejükben erősödjenek, vagy pedig a specializáció iránti igényt fokozza fel velük szemben rendkívüli mértékűre.

A közepes méretű szolgáltatóknak a felvásárlások által megnövekedett erejű vállalatóriásokkal azonosan alacsony árat kell nyújtaniuk leendő ügyfeleik számára annak érdekében, hogy versenyben maradhassanak. A jelenlegi gazdasági környezetben ugyanis az ár képezi az elsődleges differenciáló tényezőt az ügyfelek szemében. (Overby, 2009a)

A versenyző szolgáltatók árainak egymáshoz közeledése, valamint az ügyfeleket jelenleg jellemző kiemelten erős költségfókusz azt a következményt vonja maga után, hogy az ügyfelek szolgáltató partnereik kiválasztásakor a nyújtott szolgáltatás közel egyformán alacsony árat mintegy alapelvárásként tekintik.

A fenyegetett közepes méretű szolgáltatóknak a kialakuló vállalatóriásokkal versenyezve ezért az azonosan alacsonyan tartott áron túl egyéb *résképességeket* kell kifejleszteniük ahhoz, hogy életben maradhassanak. Ez vagy saját méretük és vállalati értékük tudatos erősítésében, vagy pedig specializáltságuk növelésében kell megmutatkozzon. A kialakított részképességet bele kell építeni a piaci viszonyok és ügyfélelvárások diktálta árba, ezáltal válva versenyképessé mind a dinamikusan változó szolgáltatói piacon, mind pedig az ügyfelek szemében.

A felvetett probléma jogos feszültséget okoz a közepes méretű szolgáltatók körében, megoldása elengedhetetlen a jelenbeli életben maradás és a jövőbeli előnyös piaci pozíció kialakítása és fenntartása érdekében. (Overby, 2009a)

2.3.1.2. Ügyféloldali alkalmazkodás

Ügyféloldalról tekintve a fentiekre, a jelenség tervezési és előrelátási képességet, valamint magasabb rugalmasságot igényel. A szolgáltatásbiztosítási szerződéseket úgy kell megalkotni, hogy azok a szolgáltató-oldali változásokra megfelelően tudjanak reagálni. A beszállítói kapcsolatok kezelésének rugalmassága abban kell megmutatkozzon, hogy az ügyfél a számára legalkalmasabb szolgáltatási konstrukciót legyen képes igénybe venni szolgáltatójától a rendelkezésre álló szolgáltatók térképének dinamikus változása esetén is.

A beszállítói kapcsolatok rugalmas kezelése a jelenségből kinyerhető ügyféloldali előnyök alapvető záloga. Egyrészt az ügyfélnek képesnek kell lennie arra, hogy a szolgáltatásbiztosítási partnerek dinamikusan változó térképén a számára legalkalmasabb ellátási stratégiát minden időpillanatban fel tudja mérni, és hajlandóság esetén igénybe tudja venni, akár szolgáltató váltás révén is. Ehhez az elérhető szolgáltatások folyamatos figyelésére és értékelésére van szükség.

Másrészt az ügyfelek beszállítói kapcsolataik kezelése során szükséges rugalmas hozzáállása abban is meg kell mutatkozzon, hogy a nyújtott szolgáltatást fókuszba helyezve a szolgáltatást nyújtó szolgáltatóval akkor is eredményes kapcsolatot tudjon fenntartani, ha az már egy más szolgáltató égisze alá került. Ehhez az ügyféloldali magatartás megváltozására is szükség lehet: A *szolgáltatási* fókusz erősödésére van szükség, a *szolgáltatói* fókusz háttérbe szorulásával párhuzamosan. (Overby, 2009a)

Részben az ügyféloldali viselkedés fent kifejtett mintáiból, részben pedig a jelenség szolgáltató-oldali adaptációjából adódóan a szolgáltatói konszolidáció a kialakult árverseny következtében az ügyfél számára további lehetőségeket biztosít.

A felvásárló szolgáltató a felvásárolt cég ügyfeleinek megtartása érdekében kedvezményes szolgáltatási konstrukciót hajlandó nyújtani újdonsült ügyfelének. (Tucci, 2008) Az ebből adódó előnyök realizálásához azonban feltétlenül szükség van a fent kifejtett kapcsolatkezelési rugalmasság képességének kifejlesztésére és gyakorlására.

2.3.2. Alternatív árazási módszerek előtérbe kerülése

A válság hatására az árazási modellekben is változások jelentek meg. Megállapítható, hogy a kialakult gazdasági helyzet *új árazási modellek* megjelenését vonta maga után. Ezek az alternatív árazási módszerek az ügyféloldali igények megváltozása következtében dominálják a korábban az alapértelmezett szerepet betöltő fix árazású modellt.

Az ügyféloldal a korábbiakban ismertetett költségfókusz következményeként a rugalmasság igényét helyezi előtérbe. Szükség erőforrásaik hatékony elosztásának igénye megköveteli, hogy a használat alapú árazást preferálják a fix díjszabás helyett. A használat alapú árazás elérésére több hasonló lehetőség kínálkozik, melyek e közös fő jellemzőn túl különböző sajátos tulajdonságokkal, előnyökkel és hátrányokkal rendelkeznek. Az ügyfél speciális helyzetére megfeleltetett legalkalmasabb árazási módszer kiválasztása így a rugalmasság elvárásán túlmenően további megfontolások vizsgálatát igényli. (George, 2011), (PM, 2009) és (Goolsby, 2011)

Megállapítható, hogy a válság hatására az alábbi alternatív árazási módszerek jelentek meg: (George, 2011), (PM, 2009), (Goolsby, 2010), (Goolsby, 2011) és (Pushp, 2011)

- *T&M megközelítés*: A szolgáltató erőforrásainak adott perióduson belüli használatba vételét jelenti.

- *Kevert árazási modell:* A fix árazású módszer további rugalmassággal való ellátása. A megközelítés alapjaként egy fix illetmény kerül megfizetésre egy adott szolgáltatási volumenért cserébe.
- *Teljesítményalapú árazási modell:* E megoldás szerint a fókusz nem a szolgáltatott szint költségein, hanem a teljesítmény által termelt hozamon van.

Jelenleg egyelőre még a szolgáltatásbiztosítási szerződések 90–95%-a fix vagy T&M megközelítésű árazási modellel dolgozik, és a maradék 5–10%-on osztozkodnak a kevert és teljesítményalapú árazási modelleket alkalmazó szerződések.

A szakirodalom a teljesítményalapú árazás komoly előretörését prognosztizálja, arányát 40–50%-ra növelve az elkövetkezendő 5 év alatt. (Goolsby, 2010) Az előrejelzések szerint a költségfókusz és a rugalmas árazás iránti igény az elhúzódó gazdasági világválságból kifelé tartó vállalatoknak is folytatólagos elvárása lesz. Ennek következtében az alkalmazott árazási mechanizmusok továbbra is az ügyféligények magasabb szintű kielégítését fogják szolgálni. (Goolsby, 2011)

2.4. INFORMATIKAI VÁLTOZÁSOK

2.4.1. Az innováció iránti felfokozott érdeklődés

Az innováció iránti igény növekedését reprezentálja az a 2011. januári felmérés, mely több traktusában is az innováció informatikai vezetők által érzékelt kiemelt szükségességét ismerteti. Az üzleti innováció az IT vezetők hosszú távú céljai között első helyen szerepel, és ezt alátámasztandó, a vezetők idejének és figyelmének fókuszának legerőteljesebb növekedése az üzleti innovációval kapcsolatos időtöltésben mutatkozik, a jelenlegi 25%-ról 3–5 éven belül 54%-ra emelkedve. (SOTCS, 2011)

Az innováció iránti igény nem újkeletű, azonban előtérbe kerülése az elmúlt évek költségfókuszához képest más szemlélet felvételét követeli. Méltán várható el, hogy az innováció által új bevételi források keletkezzenek, ehhez azonban „trade off”-ként az innováció IT területeken megjelenő hatásainak elfogadására van szükség.

Általánosságban megállapítható, hogy az innovációs tevékenység magasabb költségvetést eredményez, befolyással van az IT vezetők szerepére, valamint az IT szervezetekre vetíthető átalakítások elvégzését igényli. Kiemelt figyelmet érdemel továbbá az IT innovációk üzleti oldallal való kapcsolatának szorosabbá tétele is. E kapcsolat szorossága ugyanis az innováció sikerességének egy kulcs sikertényezőjét jelenti. Az innováció az infrastruktúra rugalmasságának növelésére, az elsődleges folyamatok javítására, valamint új termékek és szolgál-

tatások létrehozására kell irányuljon ahhoz, hogy végeredményben árbevétel növelést eredményezzen. Ezen hozzájáruláshoz azonban az ügyfél és a szolgáltató szoros együttműködésére van szükség. (ESSIT, 2011)

Az innováció iránti igény a szolgáltatásbiztosítás területére begyűrűzve az ellátási stratégiák fejlesztésének innovatív megközelítésében, a kiaknázatlan lehetőségek feltárásában, az innováció közvetlen és közvetett árbevétel növelő voltának beépítésében mutatkozik. (Tonninger, 2011)

A megnőtt innovációs érdeklődés kapcsán a nemzetközi szakirodalom leggyakrabban a cloud computing irányzatot tárgyalja. (Overby, 2009b) A megközelítést kiemelt érdeklődés övezi, azonban megjegyzendő, hogy a számítási felhő alapú megoldások egyelőre még erőteljesen a Hype-görbe csúcsa közelében helyezkednek el, későbbre tolva az ésszerű, mindennapi alkalmazás időszakát. (Fenn–LeHong, 2011)

2.4.2. Standard szolgáltatások irányába történő elmozdulás

A válság okozta növekvő költségfókusz következtében a szolgáltatásokat igénybevevő ügyfelek lassan megtapasztalták, hogy az ügyfélre szabott, specializált szolgáltatásbiztosítási igényük jóval többbe kerül, mintha egy standard szolgáltatást vennének igénybe. (Mathers, 2011)

Ennek megfelelően növekvő érdeklődés mutatkozott a belső folyamataik racionalizálására, valamint a szolgáltatók által nyújtott standard, ún. vanilla szolgáltatások igénybevételére. Az ügyfélre szabott megoldásokat tehát az érdeklődés megváltozása miatt a standard szolgáltatások váltják fel. (Overby, 2010)

Fontos azonban megjegyezni, hogy a standard szolgáltatások igénybevételének lehetősége nagyban függ az ügyfél profiljától. Vannak olyan ágazatok, ahol az ágazatban tevékenykedő különböző ügyfeleknek könnyedén össze lehet állítani egy, mindahányuknak nyújtható szolgáltatási csomagot. Ezzel ellentétben vannak olyan területek, melyek hiába azonos profilban tevékenykednek, a szolgáltatások iránti igényük mégis nagyban különböző, főként a specializáltság iránti magas igényük miatt. Számukra tehát nem lehetséges egy előredefiniált szolgáltatási csomag értékesítése.

Ezen kivételektől eltekintve azonban az általános jelenséget felismerve a szolgáltatók által kínált szolgáltatási paletta is a standardizált csomagok iránti érdeklődésnek megfelelően alakul át.

Az „elkereskedelmiesedés” következtében a szolgáltatók három fő csoportba sorolhatók: (GPB, 2011)

- az ún. big box szolgáltatók a hangsúlyt a csökkentett árra helyezik,

- az ún. boutique szolgáltatók az ügyfélre szabott megoldások iránt érdeklődőknek nyújtanak szolgáltatásokat, míg
- az ún. department store szolgáltatók a tanácsadás és támogatás területén tevékenykedve nyújtanak hozzáadott értéket ügyfeleiknek.

3. HAZAI GYAKORLATI TAPASZTALATOK

3.1. A HAZAI MEGFIGYELÉSEK FELMÉRÉSE

3.1.1. Bevezetés

Dolgozatom harmadik logikai egységében a válság indukálta szolgáltatásbiztosítási változások hazai gyakorlatban tapasztalható észleléseit szeretném bemutatni. A megfigyeléseket egy felmérés eredményeként ismertetem.

3.1.2. A felmérés célja

A felmérés célja a válság következtében érzékelhető hazai szolgáltatásbiztosítási változások felkutatása, a nemzetközi szakirodalom áttekintése során megállapított, előző főfejezetben bemutatott tapasztalatokhoz hasonlítása, az ezen megfigyelések között fellelhető eltérések feltárása, valamint az elméleti alapot szolgáltatató releváns szakmai tanulmányokban foglaltak gyakorlati megvalósulásának vizsgálata volt.

3.1.3. A felmérés szereplői

A hazai tapasztalatok összegyűjtését célzó vizsgálatban három, a szolgáltatásbiztosítási terület különböző érait reprezentáló szereplővel készítettem személyes interjút.

A válaszadók egy ismert hazai bank (mint szolgáltatásokat igénybevevő), egy multinacionális informatikai vállalat hazai képviselője (mint szolgáltatás nyújtó), valamint egy infokommunikációs szolgáltatásokat nyújtó multinacionális tulajdonossal rendelkező, rendszerintegrációval foglalkozó informatikai cég (mint szolgáltatás nyújtó) egy-egy szakmai képviselője volt.

3.1.4. A felmérés módszere

A felmérés alapját egy kiterjedt, gondolatindító célzatú kérdéslista jelentette. Ezt a kérdésgyűjteményt előzetesen a leendő válaszadók rendelkezésére bocsátottam, a később lefolytatásra kerülő személyes interjú hatékonyságának célzott javítása érdekében.

A kérdéslista a főbb témák köré csoportosítva eldöntendő, valamint megválaszolendő kérdéseket tesz fel a tartalom részletes körüljárását célzóan. A kérdéslistát a dolgozat 1. számú melléklete tartalmazza.

A személyes interjúk során a kérdéslista fő vázát adó csoportosító témakörökön haladtunk sorra végig. Az egyes kérdésekre adott, külön szigeteket képező válaszok helyett a csoportosító témák részletes körüljárására, az egyes megállapítások közötti kapcsolatok felfede-

zésére, a tapasztalatok részletes bemutatására, valamint további összefüggések feltárására helyeztem a hangsúlyt.

A személyes interjúkat követően az elhangzottak a csoportosító témakörök mentén összesítésre, összehasonlításra, elemzésre kerültek. E tevékenység eredményeit kívánja a dolgozat jelen logikai egysége reprezentálni.

3.2. A VÁLSÁG BEGYŰRÜZÉSE

3.2.1. Bevezetés

A 2008-ban kezdetét vevő nemzetközi pénzügyi, majd gazdasági világválság szolgáltatásbiztosítási területre vetített hatásai a felmérés eredménye szerint 2008 utolsó negyedévében váltak érzékelhetővé hazánkban. A megkérdezett banki szereplő 2008 utolsó- és 2009 első negyedévét értékelte a téma kapcsán kritikusként. E két negyedévben a vélemény alapján jelentősen megtapasztalhatóvá vált a nemzetközi gazdasági krízis területi hatása.

A válaszadók elsősorban a legkritikusabb időszakra vonatkozóan osztották meg tapasztalataikat. Nem szabad azonban figyelmen kívül hagyni, hogy a válság még napjainkban is kihatással van a gazdaság szereplőire, így a továbbiakban bemutatásra kerülő múlt idejű megállapítások némelyike a jelenben is értelmezhető.

A relatív korainak mondható megtapasztalást a szervezetek külföldi anyavállalati háttére indukálta. Az anyavállalati hatások és elvárások gyors begyűrűzéséről számolt be a felmérés során mind az ügyfél-, mind pedig a szolgáltatói oldal.

A hatások, amelyek az anyavállalatot érték és érik, rövid időn belül érzékeltetik magukat a hazai leányvállalaton is. Az anya-leány tulajdonosi szerkezet esetén azonban nem csak a hatások, hanem az elvárások is az anyavállalattól erednek. Az anyavállalatot ért hatások áthárításra kerülnek annak leányvállalataira. Mindemellet az anyavállalat a kialakult helyzet kezeléséhez szükséges megváltozott elvárásokat is rövid időn belül közvetíti leányvállalatai felé. Így azok szinte a hatásokkal egy időben gyűrűznek be a leányvállalatokhoz, annak érdekében, hogy a kialakult krízishelyzet felett az anyavállalat megfelelően tudjon uralkodni.

3.2.2. Előzmények

A válság begyűrűzése előtti időszakot mind az ügyféloldal, mind pedig a szolgáltatói oldal az expanzív növekedés időszakaként mutatta be. A 2008 negyedik negyedéve előtti időszakot a vélemények alapján a megfontolt, növekedést célzó költség jellemezte.

Az ügyfelek minél eredményesebb és hatékonyabb szolgáltatásokat vettek igénybe, és a hangsúly e tényezőkön, és nem pedig ennek pénzügyi vonzatán volt.

A megkérdezett banki szereplő ehhez kapcsolódóan a külföldi anyavállalat pénzügyi erejét is fontos tényezőként említi. Ebből az erőből tudott táplálkozni a hazai leányvállalat is, így figyelmüket a szolgáltatások megfelelő minőségére, a hasznot hozó beruházások, fejlesztések elindítására és végrehajtására, röviden a jól teljesítő üzletmenet fenntartására, gondozására és fejlesztésére tudták szentelni.

A szolgáltatói oldal az új ügyféligények folyamatos megjelenéséről számol be. A vélemény szerint a beérkező igények megelőzték a szolgáltatói oldalról érkező megkereséseket.

Ezt az utólagosan „boldog békeidőknek” titulálható időszakot sújtotta 2008 negyedik negyedévében a nemzetközi gazdasági világválság területünkön érzékelhető hatása

3.2.3. Új ügyféloldali elvárások

2008 utolsó negyedévében a fent ismertetett fókusz látványosan eltolódott. Az ügyfelek anyavállalatuktól rendkívül szűk költségvetési kereteket kaptak, melyből eddigi, más meggondolások alapján fenntartott üzletmenetét nem lehetett finanszírozni.

Ettől fogva alapvetően megállapítható, hogy az ügyfél tetteit a pénzügyi adottságok kezdték megszabni. Minden a költségek körül kezdett forogni, hiszen a fájdalmasan leszűkített költségkeretből kellett az eddigi üzletmenet *ésszerű és lényegi* részét kigazdálkodni. A hirtelen begyűrűző *extrém erősségű költségfókusz* tehát átvette az uralmat a korábban ismertett expanzív növekedés időszaka felett.

Az anyavállalat a szűk költségkeret mellett további elvárásokat is támasztott leányvállalatai felé. A költségfókusz mellett komoly szerephez jutott a compliance területe, a szolgáltatók felé irányuló transzparencia, a költséghatékonyság, valamint a kontroll igénye is.

A *compliance* területtel szemben tanúsított megnövekedett figyelem a reputáció és a tőzsdei érték féltve őrzött, ingatag voltából adódik. A bank kockázatvállalási hajlandósága a zérushoz konvergál, ugyanis egy, a szabályok megkerüléséből adódó esetleges krach következtében a bank hírneve óriásit csökken, tőzsdei értéke meredeket zuhan. Ennek következtében a bankbiztonság és a megfelelés iránti igény extrém módon fokozódott fel a válság hatásainak megtapasztalását követően.

Az igénybe vett szolgáltatásokkal kapcsolatosan erőteljesen megnőtt a *transzparencia* igénye is. Az átláthatóság iránti elvárás ugyancsak az erősödő költségfókuszról eredeztethető, hiszen az igénybe vett szolgáltatásokat is a szűkös erőforrások egy részéből kellett finanszírozzák.

Ennek következtében a szolgáltatás minősége, eredményessége és hatékonysága helyett annak ára, költség szerkezete, felépítése került előtérbe. A szolgáltatásokat igénybe vevő ügy-

fél pontosan szeretne volna tudni, hogy a szolgáltatásért kiadott pénzösszeg miért pont akkora, milyen tételekből áll, milyen szerkezet jellemzi.

A költségfókusz és a transzparencia igénye együttesen a *költséghatékonyság*, mint követelmény előtérbe kerülését eredményezte. Ez az igény mind a belső üzemeltetés, mind a szolgáltatói kapcsolatok irányában felmerült.

A *kontroll* iránti igény érzékelt felfokozódása a megfelelés területével határos. A meglévő kontrollok pontosítása, további kontrollok kiépítése és fejlesztése mind-mind azt szolgálta, hogy az átláthatóbb és a megfelelés szempontjából felkészültebb üzletmenet megfelelő mértékű biztonságot szolgáltatson a körülvevő környezeti bizonytalanságban.

3.2.4. Érzékelhető hatások a hazai gyakorlatban

Dolgozatom elkövetkező fejezetei a válság hazai megtapasztalásához kapcsolható hatásokat ismertetik. Az 5. táblázat a későbbiekben részletesen bemutatott érzékelhető hatások főbb területek köré csoportosított összefoglalását ismerteti:

Aspektus	Érzékelhető hatások
Szolgáltatói kapcsolatok	Szolgáltatói konszolidáció
	Kapcsolatok elmélyültsége
	Szolgáltatóváltás, ügyfélmegtartás
Szerződések	Szerződések átvizsgálása és újratárgyalása
	Szerződések tartalmi és szerkezeti átalakulása
	Szolgáltatások árazása
	SLA-komplexitás
Szolgáltatásbiztosítási modellek	Új szolgáltatásbiztosítási modellek iránti érdeklődés
	Új szemléletmódok, megfontolások
IT-beruházások	A beruházások szigorodó indoklása
	A beruházások elhalasztása, újraindítása
	Új projektötletek, fejlesztési területek

5. táblázat: A válság hatására érzékelhető hazai tapasztalatok

Forrás: saját készítésű táblázat a felmérés eredményei alapján

Az elkövetkezendő négy fejezetben a felmérés eredményeként előálló, a válság hatására érzékelhető hazai tapasztalatok kerülnek bemutatásra. Minden fejezet egy-egy fent ismertetett aspektust reprezentál. A fejezetben alfejezetenként kerülnek kifejtésre az egyes érzékelhető hatások.

Egy-egy érzékelhető hatást bemutató alfejezet a hatás nagyon rövid és tömör ismertetésével kezd, melyet az ügyféloldali vélemény, majd pedig a szolgáltató oldali vélemények bemutatása követ. Az alfejezet ezt követő részében az ügyféloldal és a szolgáltatói oldal véleményének összehasonlítása történik. Az egyes hatások bemutatását – a kapcsolódó forrás-

anyag megléte esetén – a hazai tapasztalatok és a dolgozatomban feldolgozott nemzetközi forrásanyag alapján megtapasztalt trendek összehasonlítása zárja.

A fenti szempontok alapján történő összehasonlítások a szemléletesség kedvéért az utolsó két fejezetben táblázatos formában is bemutatásra kerülnek.

3.3. SZOLGÁLTATÓI KAPCSOLATOK

3.3.1. Szolgáltatói konszolidáció

Megállapítható, hogy a szolgáltatók piacán konszolidáció zajlik. A megkérdezett vélemények alapján a konszolidáció volta egyértelműen érzékelhető hazánkban.

Ügyféloldalon megfigyelhető, hogy a költségfókusz jegyében a szolgáltatások különböző szolgáltatóktól való igénybe vétele helyett azok összevonása, csoportosítása, és a szolgáltatói kapcsolatok számának csökkenése következett be. A banki szereplő ennek kapcsán a kezelt kapcsolatok számának mintegy felére csökkentéséről számolt be.

A különböző részlegek egyazon szolgáltatóval való kapcsolatai összevonásra és központosításra kerültek. Ez praktikusán azt jelentette, hogy a beszállítói kapcsolatok külön-külön történő kezelése kikerült az egyes részlegek hatásköre alól, és az összevonások és csoportosítások révén valamely központi részleg hatásköre alá került, onnan téve lehetővé az igénybe venni kívánó egyes részlegek közvetett becsatlakozását a kapcsolatkezelés folyamatába.

A szolgáltatói oldal a konszolidáció szükségszerű voltáról számol be, amely azonban nem közvetlenül a jelenlegi gazdasági válsághoz köthető, hanem annál hosszabb időtávra nyúlik vissza a múltban. A válság kapcsán azonban a megkérdezettek egyértelműen arról számoltak be, hogy a szolgáltatói konszolidáció mértéke erőltetett gyorsulásnak indult.

A megkérdezettek alapján megállapítható, hogy míg az ügyfél a szolgáltatók számának érzékelt csökkenését és tudatos csökkentését közvetlenebb módon a válság hatásának tulajdonítja, addig a szolgáltatói oldal a konszolidáció korábbi datálhatóságáról számol be, és a tendencia erősödését köti közvetlenül a válság hazai megtapasztalásához.

A szolgáltatói konszolidáció érzékelésének tekintetében a hazai tapasztalatok azonos megállapításokat eredményeztek a nemzetközi szakirodalomban fellelhető megfigyelésekkel. A szolgáltatói konszolidáció erősödése a hazai szolgáltatásbiztosítási piacon is érzékelhető.

3.3.2. Kapcsolatok elmélyültsége

A szolgáltató partnerekkel fennálló kapcsolatok ápolása, kezelése szempontjából megállapítható, hogy azok *a stratégiai partnerség jegyében ártértékelésre* kerültek.

Ügyféloldalról tekintve ismeretessé vált, hogy azon szolgáltatókkal, melyeket az ügyfél stratégiai partneri szereppel tüntetett ki, szorosabb együttműködést hoztak létre a hosszú távú összetartás, együtt gondolkodás által elérhető sikerek realizálása érdekében. Erősítették a szolgáltatóval fennálló köteléket, kitüntetett figyelmet szenteltek nekik a kapcsolat kezelése során, mondhatni összefogtak velük, a válság okozta fájdalmas következmények együttes leküzdése érdekében.

Ezen stratégiai partnerekkel egy közös vízió kiépítésén és követésén fáradoztak annak érdekében, hogy az egymásba vetett kölcsönös bizalom és az egymás iránti elkötelezettség révén kiszámíthatóbb kapcsolat alakuljon ki közöttük. A kapcsolat kiszámíthatóságának javulása ugyanis költségcsökkenést is eredményezhet az ügyfél számára.

A stratégiai értékű kapcsolatok kezelését továbbá szabályozottabbá is tették, mely már önmagában is a szerződéskezelés költségeinek csökkenését eredményezte. Ezen felül megjelenítették feljükk az igény is, hogy fektessék be tudásukat a szolgáltatói kapcsolatba, demonstrálva ezáltal a közöttük érzékelhető fejlődő tudástranszfert.

Azon szolgáltatókkal azonban, akik az értékelés során nem kaptak stratégiaileg kitüntetett szerepet, a kapcsolat lazulása mutatkozott mindkét fél részéről. Az általánosabb kapcsolattal bíró partnereket az ügyfelek az igényeik nem teljesítése esetén könnyedebb módon építették le, hiszen a kapcsolat ápolása mögött nem állt közös stratégiai érdek.

Megállapítható azonban, hogy az általános partnerekkel fenntartott kapcsolatban is kiemelt figyelmet szenteltek a tudástranszfer fejlesztésére. A szolgáltatásnyújtás dokumentálásának szigorú megkövetelése lehetővé tette, hogy ne maradjon kint tudás a szolgáltató félénél.

A beszállítói kapcsolatok értékeléséről és célzott elmélyítéséről a szolgáltatói oldal is beszámolt. A megkérdezett vélemények alapján megállapítható, hogy a kapcsolat elmélyítése egyértelműen a szolgáltató érdeke is, ezért ennek eléréséért célzott tevékenységeket végeznek, hiszen a meglévő ügyfelek megtartása a válság begyűrtzése kapcsán elsődleges szemponttá nőtte ki magát. A vélemények alapján pedig ismeretes, hogy az ügyféllel fenntartott kapcsolat elmélyítése az ügyfél bizalmának növelését, az igények biztosabb áramlását, és a piacon elérhető helyettesítő lehetőségek felkutatásának csökkenését eredményezheti.

A megkérdezett vélemények alapján mindkét oldal a beszállítói kapcsolatok stratégiai szempontú vizsgálatáról, és elmélyítésének szükségességéről számolt be. Az érzékelt hatást a válság okozta turbulens környezet, valamint a megnövekedett költségfókusz indukálta. Természetesen, míg az ügyféloldal a stratégiai partneri kapcsolatok ügyfél-szempontból realizál-

ható előnyeivel magyarázta a jelenséget, addig a szolgáltatói oldal a saját fennmaradásához és bővüléséhez nyújtott hozzájárulást emelte ki.

A feltárt hazai tapasztalatok a nemzetközi tapasztalatokkal egyező tendenciát mutatnak. A felgyorsult szolgáltatói konszolidáció és a stratégiai partneri kapcsolatok létrehozása együttesen a válság sikeres túlélését célozzák mind nemzetközi, mind pedig hazai szinten.

3.3.3. Szolgáltatóváltás, ügyfélmegtartás

A szolgáltatói kapcsolatok korábbi fejezetekben bemutatott tendenciáival párhuzamosan egy egymással merőben szemben álló hozzáállás is megfigyelhető. A különböző szempontok a két oldal eltérő igényeiből eredeztethetőek.

A megkérdezettek alapján ismeretessé vált, hogy ügyféloldalon a költségfókusz hatására a szolgáltatások minél költséghatékonyabb kapcsolatrendszerből való ellátására mutakozó igény tapasztalható. Ennek érdekében az ügyfelek akár szolgáltatót is hajlandóak váltani, hiszen még a stratégiai fontosságúnak értékelt partneri kapcsolatokat is elsődlegesen a költségek vezérlik. Az ügyféloldal fókusza tehát nem magán a szolgáltatón, hanem a nyújtott szolgáltatás költséghatékonyágán van.

A szolgáltatói oldalról származó vélemények ezzel szemben arról adnak tanúbizonyságot, hogy a szolgáltatók elsődleges szempontjának a meglévő ügyfelek megtartása bizonyul. Egy esetlegesen megszerzett új ügyfél nem pótolja egy meglévő ügyfél elvesztéséből eredő károkat. A szolgáltatók tehát az ügyfelek maguknál tartását priorizálják, fókuszuk a meglévő ügyfelek megtartásán van.

A két oldal egymásnak szegülő magatartása az eltérő érdekrendszerből adódik. Mindkét megfigyelési eredmény a válság közvetlen hatásaként mutatható be. A figyelem egymástól különböző fókuszának felismerése fontos előrelépés lehet a saját érdek érvényesítése révén kinyerhető előnyök realizálása, valamint másik oldallal való együttműködés javítása céljából.

A hazai és nemzetközi megfigyelések e tekintetben nem teljesen egyeznek. Habár az ügyfelek megnövekedett és minden tettet vezérlő költségfókusza a nemzetközi megállapítások szinte mindegyikében megjelenik, a rendelkezésre álló nemzetközi szakirodalom áttekintése során nem került előtérbe a szolgáltatói oldal erőteljesen a meglévő ügyfelek megtartását preferáló magatartása. A feltárt nemzetközi megfigyelési eredményekből ugyanis nem csúcsosodott ki az új ügyfelek szerzését háttérbe szorító ügyfélmegtartó viselkedés dominanciája.

3.4. SZERZŐDÉSEK

3.4.1. Szerződések átvizsgálása és újratárgyalása

A megnövekedett költségfókusz a szolgáltatókkal fennálló szerződések átvizsgálását és újratárgyalását eredményezte. Az átvizsgálás a szerződésekben fellelhető rejtett költségek eliminálására, az újratárgyalás pedig azok értékének csökkentésére és a feltételek ügyféloldali lazítására irányult.

A tárgyalások ügyféloldalról – a bankok közismerten erős alkupozíciója miatt – ugyanazon minőségű szolgáltatások alacsonyabb áron történő igényléséről szóltak. Emellett a bank a szolgáltatási feltételek igénybevevői oldali lazítását kérvényezte.

A szerződések újratendereztetése a bank erős alkupozíciójából adódóan nagyrészt sikeresen lezajlott. Banknak szolgáltatni nagy elismerés, hiszen a bank, mint ügyfél nagyon erős referenciát nyújt. Amennyiben egy szolgáltató nem volt hajlandó ezen tárgyalások során eleget tenni a bank kéréseinek, úgy a költségfókusz jegyében a kapcsolatot felbontották.

A bankokkal fennálló szolgáltatói kapcsolatok fenntartása a szolgáltatók részéről létfontosságúnak bizonyul, hiszen piaci sikerük rejlik benne. Egy-egy ilyen erős ügyfelet tehát minél kiterjedtebben és hosszabb távon érdemes szolgálni, eleget téve mindennemű kérésének, igényének. Ennél fogva a bank alkupozíciója, diktáló ereje kiemelten magasnak mondható.

A szolgáltatók életben maradásához az alkalmazkodóképességük növelése vált szükségessé. Megállapítható, hogy minden erejükkel azon vannak, hogy alkalmazkodjanak a válság által kialakított piaci viszonyokhoz, ugyanis ellenkező esetben pusztán létezésük kerül veszélybe.

A szolgáltatók ügyfeleik hasonló igényei miatt már ismert jelenséggé kezelik a szerződések újratárgyalását, és tudják, hogy szolgáltatói mivoltukban való sikeres fennmaradásuk érdekében a kért változtatásoknak eleget kell tenniük.

A szolgáltatói oldal a korábbi minőség alacsonyabb áron történő nyújtása helyett a korábbi díj megtartásának kéréséről számol be. Igényeik szerint az összeg fenntartására van szükség, melyért cserébe a szolgáltatáscsomag egyéb hozzáadott értékekkel való kibővítését is hajlandóak vállalni.

Az ügyféloldali és a szolgáltató oldali vélemények a szerződések átvizsgálásának, újratárgyalásának tendenciáját egyértelműen érzékelik. Különbség mutatkozik azonban a szolgáltatói díj és a szolgáltatási minőség egymáshoz viszonyulásának tekintetében. A megjelenő igények e szempont mentén különböznek a két oldalon.

A hazai tapasztalatok egybevágóan a nemzetközi szakirodalomban fellelhető megállapításokkal. A válság begyűrűzése hatására a szerződések átvizsgálását, újratárgyalását hazánkban is lefolytatták, a költségcsökkentési lehetőségek feltárása céljából.

3.4.2. Szerződések tartalmi és szerkezeti átalakulása

A válság közvetlen hatásának tekinthetően a szerződések – az átvizsgálást követően – mind tartalmukban, mind pedig szerkezetükben átalakultak.

A megkérdezett ügyféloldali vélemény a szerződések átalakulása kapcsán azok tartalmi átalakításáról és kibővüléséről számolt be. A változások közé sorolható a szerződések új elvárásokkal történő kibővítése (compliance, kockázatvállalás, IT biztonság, költségcsökkentés), ezek minél egzaktabb leírása és külön klauzulákba foglalása, valamint a fizetési feltételek enyhítése és a fizetési határidők tágítása.

A szolgáltató oldali vélemények a szerződések tartalmi és szerkezeti átalakulásáról számoltak be. Meglátásuk szerint a szerződések időtartama csökken, a fizetési határidő kitoldódik, a kötbér feszesebbé válik, az árfolyamkockázat kikerülését célzottan tartalmi újítások jelennek meg. Ezzel egyidejűleg a szerződés szerkezete átalakul, a szerződés komplexebbé válik, több témát fed le, tartalma egyre bővül.

Fontos szerkezeti változás továbbá, hogy a szolgáltatók igyekeznek szerződéseikben egyösszegű díjtételben határozni meg a szolgáltatás költségét. Az ügyfélnek ugyanis így nincs lehetősége az összehasonlításra, hiszen az összeg, amellyel szembesül, nem ismerteti az azt alkotó tételek egymáshoz viszonyulását.

Az ügyféloldali és a szolgáltatókat reprezentáló véleményeket összevetve megállapítható, hogy azok megegyeznek a szerződések átalakulásának tényével kapcsolatosan. Mindkét oldal konkrét szerződésbeli pontokat, témaköröket sorol fel az érzékelt változás kapcsán. Ezek közül bizonyosak egyeznek, bizonyosak csak egyik oldalon jelennek meg, ez azonban véleményem szerint inkább a felsorolások pontatlanságából, mintsem különböző észlelésekből adódik.

Valóságos különbségként mutatkozik azonban a szolgáltató egyetlen összeg feltüntetése iránti igénye. Ez szembemegy az ügyfél transzparenciát célzó korábban ismertetett elvárásával. A szolgáltató oldali vélemény ugyan a téma kapcsán be is számolt az ügyfelek átláthatóságot célzó megnövekedett igényéről, azonban saját üzleti érdekeik következtében az egyösszegű feltüntetés iránti törekvéseiket mindaddig fent kívánja tartani, amíg ezt az ügyfél nem nehezményezi.

A hazai és nemzetközi tapasztalatok azonban részben egymással szembenálló észrevételeket tartalmaznak. Míg a nemzetközi szakirodalom a szerződések egyszerűsödéséről, méretének csökkenéséről számol be, addig a feltárt hazai tapasztalatok éppen a szerződések komplexebbé válását, növekedését állapítják meg.

3.4.3. Szolgáltatások árazása

A válság indukálta turbulens környezet új árazási modellek kialakulását és az igénybe vételük iránti érdeklődés növekedését idézte elő.

A ügyféloldali vélemény nem érzékelte az árazási mechanizmus átalakulását, az elhangzott megállapítások arról tettek tanúbizonyságot, hogy a hagyományos árazási módszerek elegendőnek bizonyulnak az ügyféloldali igények életre hívásához. Az új árazási modellek alkalmazásának elutasítása a korábban ismertetett reputációs kockázatból adódik. Az új árazási módszerek helyett az ügyféloldal a hangsúlyt a fizetési feltételek kedvezőbbé tételére helyezi.

A szolgáltatói oldal az árazási mechanizmusokban beálló változások érzékeléséről számolt be. A téma körülménye kapcsán elhangzott a használat alapú árazás, a mérföldkő alapú árazási mechanizmus, valamint a T&M árazási modell előtérbe kerülése. Habár a vélemények alapján megállapíthatóvá vált, hogy a szolgáltatók továbbra is a projekt alapú árazást preferálnak, de az általuk felfokozottan érzékelhetőnek titulált ez irányú ügyféligények következtében alkalmazkodnak a megváltozott elvárásokhoz.

A kérdés kapcsán a két oldal megállapításai ellentmondást tükröznek. Míg az ügyféloldalt képviselő vélemény nem számolt be új árazási mechanizmusok használata iránti igényeikről, addig a szolgáltatói oldal – az ügyféloldali igények megnövekedésére hivatkozva – nyitott az új árazási módszerek alkalmazása iránt. Az ellentmondás oka a felmérésben résztvevő szereplők alacsony számának, valamint az ügyféloldali vélemény speciális banki területről származásának tulajdonítható.

A témával kapcsolatos hazai tapasztalatok megegyeznek a nemzetközi szakirodalomban feltárt tendenciákkal. A válság hatására új árazási mechanizmusok jelentek meg, és ezek használatára a válság generálta környezetben igény is mutatkozik.

3.4.4. SLA komplexitás

A szolgáltatási szint szerződések (Service Level Agreement, SLA) komplexitása a válsághoz köthetően változáson esett át.

Ügyféloldalon a felmérés e témával kapcsolatos eredménye egyértelműen érzékelhető változást mutatott ki, mely az elhangzottak alapján továbbá a válság közvetlen hatásának tulajdonítható. A válaszadó a korábban be nem tartott részletek előtérbe kerüléséről, betartásáról

és szigorodó betartatásáról számolt be, melyet a korábban említett új elvárások megjelenésével magyaráz. A törvényi megfelelés és a reputációs kockázat a korábbiakban háttérbe szorult SLA aspektusok szigorúbb ellenőrzését vonta maga után.

A szolgáltatói vélemények ezzel szemben bemutatták, hogy az ügyfelek a lehetséges költségcsökkentés jegyében hajlandóak az SLA-ikban foglalt követelmények enyhítésére. A felmérés eredménye alapján megállapítható, hogy az ügyfél költségkeretének drasztikus csökkenése az SLA komplexitásának csökkenéséhez és az elvárások enyhüléséhez vezetett.

Az ügyfél és szolgáltató e témát övező eltérő véleménye az ügyfél speciális voltából adódik. A banki területen a válság hatására megjelenő speciális igények az SLA szükségszerű szigorításához vezettek. Ezzel szemben a szolgáltatói vélemények az ügyfelek egy tágabb csoportjáról szólnak. A nem speciálisan banki ügyfelek a feltárt megfigyelések szerint a költségcsökkentés jegyében hajlandóak az SLA komplexitásán csökkenteni, míg erre a bank esetében a korábban említett okok miatt nem adódik lehetőség.

3.5. SZOLGÁLTATÁSBIZTOSÍTÁSI MODELLEK

3.5.1. Új szolgáltatási modellek iránti érdeklődés

A válság hatásainak begyűrűzésével változások álltak be az alkalmazott vagy igénybe venni kívánt szolgáltatásbiztosítási modellek területén is. Ez egyrészt a korábban háttérbe szoruló szolgáltatásbiztosítási modellek előtérbe kerülését, másrészt pedig új szolgáltatásbiztosítási lehetőségek megjelenését jelentette. A korábban ismertetett új elvárások következtében fokozott igény jelentkezett az azokat esetlegesen jobban kielégítő szolgáltatási modellek irányába történő nyitás felé.

Az ügyféloldalról származó vélemény szerint a szolgáltatók stratégiai szerepének értékelése kapcsán a *partneri együttműködés*, a szolgáltatói konszolidáció következtében pedig a *multisourcing* modellje került előtérbe.

A megkérdezett hazai bank számos kiszervezett szolgáltatás *visszaszervezéséről* is beszámolt. Ismertetése szerint korábban a kényelmi szempontok és a piaci trendek követése miatt kiszervezett szolgáltatások a válság hatásait érzékelvén maradéktalanul visszaszervezésre kerültek.

A visszaszervezés térhódításának két oka említhető. Egyrészt a bank, mint speciális szervezet IT-hoz való hozzáállása merőben más, hiszen egy bank esetében az IT szerepe nem csupán kiszolgáló, hanem ő maga az alaptevékenységek egy halmazának konkrét megvalósítója. A visszaszervezés második okaként pedig megállapítható, hogy mivel az alkalmazott sourcing modell magát a profitabilitási képességet szolgálja, így az üzleti oldal felől hatalmas

nyomás nehezedik rá, hogy teljesítse a vele szemben támasztott elvárásokat. Ennél fogva a válság által előidézett turbulens viszonyok között nincs mód arra, hogy az azok egy külső szolgáltató kezében legyenek. A visszaszervezés kapcsán megemlíthető továbbá a kiszervezett tevékenységekkel kapcsolatban felmerülő kockázatvállalási szint is. Amennyiben ugyanis a kiszervezett tevékenységek számából adódóan a kockázatvállalási hajlandóság túl magasnak bizonyul, úgy a visszaszervezések révén a reputáció védelmét megtestesítő kockázatvállalási szint az elfogadható tartományba szorítható vissza.

A jelenleg kiemelt figyelmet kapó különböző *cloud alapú megoldások* a megkérdezett bank esetében egyelőre még csak ún. hype fázisban vannak. A felhő alapú megoldások a bank elmondása alapján hazánkban még nem érhetőek el, mivel a szolgáltatók egyelőre még gyerekcipőben járnak ezen megoldások nyújtásával kapcsolatban. Az elgondolás iránti érdeklődés azonban nyilvánvalóan tetten érhető, de a felmérés eredménye alapján konkrét alkalmazáshoz még a megoldásokkal kapcsolatos gyakorlati tapasztalatok, benchmark adatok bővülésére van szükség.

Az *offshore megoldások* kapcsán a banki vélemény megosztott érzelmekről tanúskodott. Ismeretessé vált, hogy jelenleg is alkalmaznak offshore modellt, azonban főként szükségessé válásból, a modell által elérhető hasznok realizálása miatt.

A válasz arról tett tanúbizonyságot, hogy a bank offshore modell iránt táplált érzelmei vegyesnek bizonyulnak. A fenntartott kapcsolatok mind földrajzi, mind kulturális távolságban túl messzinek titulálhatóak, így gyakori tapasztalat, hogy bizonyos témákban nehéz közös nevezőre jutniuk. A fentiekkel ellentétben a *nearshore megoldás* iránti érdeklődés felfokozottnak tekinthető. Jelenleg azonban csupán az igény jelentkezik a megvalósításukra, mód viszont (egyelőre) egyértelműen nem.

A szolgáltatói oldalt reprezentáló vélemények a visszaszervezési igény enyhe érzékeléséről számolnak be. A *visszaszervezési* tendencia helyett az elmondottak alapján a szolgáltatói oldalon a *kiszervezés* iránti igény domináns érzékelése tapasztalható. A szolgáltatói oldalról származó felmérési eredmények a kiszervezés térhódítását azonban nem a válság hatásának tekintik, hanem korábról eredeztethető tendenciaként definiálják.

A felhő-alapú szolgáltatásbiztosítás kapcsán a szolgáltatói vélemények az erősödő ügyféligenyek érzékelése tekintetében megegyeznek. Mindkét válaszadó arról számolt be, hogy a *felhő-alapú, XaaS* (Anything as a Service) megközelítést tükröző tendencia felé érzékelhető a fejlődés iránya és szükségessége. Az ügyfelek igényei között egyre hangsúlyosabb szerepet kap a csak és kizárólag az igénybevett szolgáltatásokért fizetni kívánó attitűd. Ezzel párhuzamosan az igény szerinti volumennövelési és -csökkentési igény is felszínre került. A szolgál-

tatói vélemények az ügyféloldali véleménnyel összhangban ugyancsak arról tanúskodnak, hogy a piac jelenleg érettségét tekintve még nem áll készen arra, hogy a felhő-alapú, XaaS szemléletű szolgáltatásbiztosítási modelleket alkalmazni tudja a gyakorlatban. Az ebbe az irányba haladás irányát azonban a témakör körüli felfokozott érdeklődés egyértelműen demonstrálja.

A felmérés eredményeként megállapítható, hogy az ügyféloldali igények nagyrészt megegyeznek a szolgáltató oldalon ismeretessé vált vizsgálati eredményekkel.

A kiszervezés (és kihelyezés) növekvő tendenciáját mindkét oldal érzékeli. A felhő-alapú, XaaS megközelítésű modellek iránti érdeklődés tetten érhető mindkét oldalon. A gyakorlati alkalmazás kapcsán mindkét fél megegyező választ adott annak egyelőre hiányos tapasztalatait illetően. A szolgáltató oldal a visszaszervezés, mint tendencia tekintetében azonban az ügyféloldallal részben ellentmondó véleményről adott hangot. Az enyhe érzékelés szintjét reprezentáló szolgáltatói vélemények szembemennek az ügyféloldali domináns térhódításról szóló tartalmaknak.

A feltárt hazai tapasztalatok a nemzetközi szakirodalommal közel azonos tendenciát mutatnak, főleg a felhő-alapú megoldásokkal, valamint a felszínre kerülő visszaszervezési igénnyel kapcsolatos vélemények tekintetében.

3.5.2. Új szemléletmódok, megfontolások

A válság hatására a standard szolgáltatások térhódítása, a közmű jellegű IT szemlélet elterjedése, valamint az új megfontolások iránti ügyféloldali nyitottság mutatható ki.

Az ügyféloldal a téma kapcsán a közmű jellegű IT szemlélet megjelenéséről adott hangot. A bank speciális ügyfél-mivoltából adódóan azonban az IT-hoz való hozzáállás tekintetében ez a megállapítás nem alkalmazható teljes mértékben. Amint ez már korábban ismertetésre került, az IT más szerepet tölt be a bank életében, mint egy „általános” ügyfél esetén. Emiatt, habár érzékelik a közmű jellegű IT szemléletmód térhódítását, teljes mértékben magukra vetíteniük és alkalmazniuk ezen szempontokból adódóan nincs lehetőségük.

Az új megfontolások iránti igény kapcsán a vélemény a változás alapvetően kellemetlen voltáról, szükségességének elfogadásáról, azonban belső ösztönös elutasításáról számolt be.

A szolgáltatói oldalról származó felmérési eredmények a közmű jellegű IT szemléletmódjának erősödéséről számolnak be. Egyöntetűen megegyező véleményen voltak azzal kapcsolatosan, hogy ez a szemléletmód elsajátításában, magukévá tételében van a jövő. Lévén pedig, hogy az ügyfél érzékelhetően így tekint az IT-re, a szolgáltatónak igazodnia, alkalmazkodnia kell ehhez a szemléletmódhoz.

A személyreszabottság tekintetében az elhangzott megállapítások arról tettek tanúbizonyságot, hogy a customisation mértéke egyrészt az ügyfél üzletmenetének fejlettségétől, másrészt a szolgáltatás jellegétől, harmadrészt pedig a válsághoz való alapvető hozzáállástól függ. Bizonyos ügyfelek igényét a válság a személyreszabottság iránt növelte meg, míg másokat éppen ennek érzékelése indított el a vanilla szolgáltatások iránti fokozódó érdeklődésükben. Megállapíthatóvá vált továbbá az is, hogy míg az ügyfelek az alaptevékenységek tekintetében (erősödő) személyreszabottságot várnak el, addig a támogató és menedzsmenttevékenységek tekintetében a vanilla szolgáltatások iránti érdeklődnek.

Az új megfontolásokkal kapcsolatos attitűd tekintetében a szolgáltatói oldal is a változás kényszerű elszenvedésével kapcsolatos ügyfélérzelmekről számolt be. Az új elgondolásokkal kapcsolatos ügyfélattitűd erősen érdeklődőnek, azonban meglehetősen óvatosnak és tartózkodónak titulálható.

Az ügyfél- és szolgáltatói oldal egyező véleményen van a közmű jellegű IT szemléletmód erősödése, valamint az új megfontolások iránti óvatos tartózkodás és a változás belső ösztön vezérelte alapvető elutasítása tekintetében. A szolgáltatói oldal a standardization-customisation témaköre kapcsán különböző szempontok alapján sorolja be az érzékelt ügyféloldali hozzáállásokat.

Az ismertetett témakörök kapcsán a hazai feltárt tapasztalatok nem mutatnak egyezőséget a nemzetközi szakirodalom alapján feltárt megállapításokkal. A közmű jellegű IT megfontolás, valamint a személyreszabottság tekintetében a vélemények közel azonosak, azonban az új megoldások iránti nyitottság hazánkban kevésbé (legalábbis nem elsőprő mértékben) tapasztalható.

3.6. IT-BERUHÁZÁSOK

3.6.1. A beruházások szigorodó indoklása

A válság begyűrűzése komoly hatással volt az IT-fejlesztések alapját szolgáltató IT-beruházások, projektek területére is. A szűkülő költségkeretek a beruházások indoklásának szigorodását, a megtérülési idő csökkenését eredményezték.

Az ügyféloldali válaszdó arról számolt be, hogy a projektek indokoltságának vizsgálata elmélyültebbé vált, kritikus szerepet szentelve a projektből kinyerhető azonnali vagy legalábbis rövidtávú hasznok kimutatásának. A megtérülés idő iránti igény 1 év alá csökkent, és ez a hozzáállás a 2008 óta eltelt néhány évben nemigen változott.

Ismeretessé vált továbbá az is, hogy a megtérülési idő rövidülésének igényével párhuzamosan a jóváhagyási szintek is szigorodtak. Egy-egy adott projekt engedélyezéséhez a korábbiakhoz képest magasabb szintű jóváhagyásra van szükség.

A gyors megtérülés azonban nem képes felülmúlni minden egyéb szempontot. Példaként állítható a compliance területe, hiszen a megfelelőség elvárása nem minden esetben felülmúlja a gyors megtérüléssel kapcsolatos igényeket.

A szolgáltatói oldali vélemények ugyancsak arról tanúskodtak, hogy a projektek indoklásának vizsgálata szigorúbbá, kiterjedtebbé, hosszabbá, körülményesebbé vált, továbbá, hogy a megtérülési mutatószámok tekintetében szigorodás mutatkozik. A projektek indoklottsági, megtérülési vizsgálata hosszabb időbe telik, és a megismert tendencia szerint az elindításhoz szükséges pénzösszeg beáramlásával zárul. Ez a magatartás az ügyfelek „napról-napra” szemléletű üzletmenet felé haladásáról is tanúskodik.

A megfigyelések alapján a szolgáltatói oldalon is megállapítható, hogy a gyors megtérülés nem múl felül minden egyéb szempontot.

A témakör kapcsán az ügyféloldali és a szolgáltató oldali vélemények teljes mértékű egyezősége figyelhető meg mind a hatások érzékelését, mind pedig a vélemény polaritását tekintve.

A megfigyelések hazai és nemzetközi szintű összehasonlítása alapján is az észlelések és a vélemények egyezősége állapítható meg. A jelenség háttereként főként az erős anyavállalati háttér és befolyás, valamint a nemzetközi trendek gyors adaptálása tekinthető.

3.6.2. A beruházások elhalasztása, újraindítása

A nem megfelelően indokolt, továbbá gyors megtérülést nem hozó projektek előre nem meghatározott időtávra elhalasztásra kerültek, a hosszú távú fejlesztések szerepe pedig jelentősen lecsökkent.

Az ügyféloldali vélemény a nemzetközi szinten megállapított trenddel nagyrészt egyező meglátásokról számol be.

A felmérés eredményből megállapítható azonban, hogy a korábban indított *stratégiai jelentőségű* fejlesztések a fenti változások kapcsán nem kerültek elhalasztásra vagy felfüggesztésre, csupán a kezelésükkel kapcsolatos kontroll szintje növekedett meg.

A beruházásokra szánt keretösszeg tekintetében ismeretes, hogy az – habár mennyiségben közel változatlan maradt – fókuszában azonban megváltozott, a gyorsan megtérülő, valamint a termelékenységét javító projektek előtérbe kerülésének javára.

A jövőre vonatkozóan egyelőre annyi ismeretes, hogy az elhalasztott beruházások addig nem kerülnek megvalósításra, amíg a piaci viszonyok javulása be nem következik. Mivel azonban nem tudni, hogy a piac mikor fog növekedésnek indulni, így a beruházások egyre tovább halasztása mutatható ki.

Ennek a folyamatnak a vége igencsak nehezen jósolható meg, és úgy tűnik, hogy az elhalasztott beruházások kénytelen-kelletlen alkalmazkodni tudnak a kialakult helyzethez. Tudvalevő azonban, hogy ez a folyamat nem folytatható a végtelenségig, jelenleg azonban kezelése egyelőre a fent említett keretek között mozog.

A szolgáltatói oldalt reprezentáló vélemények a beruházások elhalasztásának fájdalmas érzékeléséről számoltak be. A felmérés eredménye alapján azonban nincs egyezés a véleményekben az óvatos újraindítási folyamat érzékelése kapcsán. Az egyik vélemény a korábban elhalasztott beruházások óvatos, megfontolt, lassú, de egyértelmű újraindításáról adott tanúbizonyságot, míg a másik vélemény a 2011–2012-re jósolt felfelé indulás sajnálatos későbbre halasztási kényszeréről számolt be.

A beruházások elhalasztása és újraindítása kapcsán a feltárt ügyféloldali és szolgáltatói vélemények nagyrészt egyező meglátásokkal szolgáltak. A fő különbség a korábban elhalasztott beruházások újraindításával kapcsolatos, ugyanis ezen terület kapcsán még a szolgáltató oldali vélemények között sem volt egyetértés.

A hazai és nemzetközi tapasztalatok egybevágóságával kapcsolatosan megállapítható, hogy a nagy volumenű projektek elhalasztásának témakörével kapcsolatban teljes azonosság mutatkozik. A korábban elhalasztott projektek újraindításának kérdésköre nem teljesen igazodik a nemzetközi mintákhoz. Ennek oka esetlegesen a késleltetett hazai érzékelésben keresendő.

3.6.3. Új projektötletek, fejlesztési területek

A válság kapcsán az új projektötletek térhódítási lehetősége elhalványult, azonban egyértelműen megállapítható, hogy el nem törlődött. A fejlesztési területek priorizálása tekintetében néhány, egyértelműen a válsághoz köthető változás tapasztalható.

Az ügyféloldali vélemény alapján ismeretes, hogy az új projektötletek térhódítási lehetősége habár kicsiny mértékben, de egyértelműen kimutatható. Amennyiben egy újonnan felmerült projektötlet fókuszában a korábban jellemző növekedési célzat helyett a megfelelés, a termelékenység, vagy az egyszerűsítés irányába mutat, továbbá megfelelő projektindoklás és rövid távú megtérülési idő kapcsolódik hozzá, úgy a bank elmondása alapján semmi akadálya nincs megvalósításának.

A fejlesztési területek kapcsán megállapítható, hogy a válság által érzékelhető hatásokra adott válaszok egyikeként erőteljes mértékben előtérbe kerültek az IT biztonsággal és üzletmenet folytonossággal kapcsolatos projektek.

A nemzetközi szakirodalom által gyakorta hangoztatott virtualizáció, valamint a cloud computing területei a kialakult költségfókusz következtében a már középtávon kimutatható megtakarítási lehetőségek miatt kerültek előtérbe. Az adattárolás és adatmenedzsment, valamint az IT menedzsment területei kapcsán megállapítható, hogy azok a korábbi szintnek megfelelően továbbra is fókuszban maradtak. A SOA, valamint a BI megoldások fókuszba kerülése a banki vélemény szerint is tapasztalható, azonban a válasz alapján ez nem közvetlenül a válsághoz kapcsolódik, hanem a nemzetközi trendek adaptálásához köthető.

A felmérés szolgáltató oldali eredményei az új projektötletek egyértelmű térhódítási lehetőségéről számoltak be. A vélemények alapján ismeretessé vált, hogy az ügyfelek a válság hatására a (kiutat jelentő) megoldásokat keresik, és minden, a megváltozott elvárásaiknak eleget tevő, azokat elősegítő projektötlet iránt nyitottnak bizonyulnak, az ötlet ismertetési szakaszában mindenképpen.

A szolgáltatói vélemények a tanácsadási tevékenységek, projektek iránti igények erősödéséről is tanúbizonyságot tettek. Egy speciális példában a korábban elhalasztásra kerülő projektek további elhalasztásából adódó lehetséges károk, hibák, összeomlások előzetes felmérését, előrejelzését célzó projekteket említették, melyben a szolgáltató – tanácsadói szerepben – tájékoztatást nyújt a fent említett veszélyekről, továbbá tervet készít az átmeneti megoldások nyújtásának részleteiről.

A megkérdezett ügyféloldali és szolgáltató oldali vélemények megegyeznek a felvetett kérdéskör kapcsán. Az új projektötleteknek egyértelműen van térhódítási lehetősége, amennyiben azok a megváltozott igényekre, elvárásokra szolgáltatnak megoldást.

A hazai és nemzetközi tapasztalatok a témakör kapcsán egyezőnek bizonyulnak. Amint azt a nemzetközi szakirodalomból feltárt eredmények korábban bemutatták, növekvő igény mutatkozik az innovatív megoldások, új projektötletek iránt. Ezt a megállapítást a hazai megfigyelések is visszaigazolták, kiegészítve azonban azzal a további szemponttal, hogy az új projektötletek iránti nyitottság csupán a megváltozott elvárásokhoz való alkalmazkodás esetében tapasztalható.

3.7. TAPASZTALATOK ÖSSZEVETÉSE

3.7.1. Ügyféloldali és szolgáltatói tapasztalatok

Az eddigiekben ismertetett ügyféloldali és szolgáltatói észlelések összefoglalása- és összehasonlításaképpen tekintsük a 6. *táblázatot*, mely aspektusonként ismerteti az egyes vizsgált hatásokhoz kapcsolódó ügyféloldali és szolgáltatói meglátásokat:

Aspektus	Érzékelhető hatások	Ügyféloldal	Szolgáltatói oldal
Szolgáltatási kapcsolatok	Szolgáltatói konszolidáció	- Válsághoz kötés	- Korábbi eredeztetés
	Kapcsolatok elmélyültsége	- Stratégiai jelentőség értékelése - Kapcsolatok elmélyítése	- Stratégiai szerep elérése - Ügyfélmegtartás
	Szolgáltatóváltás, ügyfélmegtartás	- Elvárások nem teljesítése esetén szolgáltatóváltási hajlandóság	- Fókusz a meglévő ügyfelek megtartásán
Szerződések	Szerződések átvizsgálása és újratárgyalása	- Elvárás: alacsonyabb áron ugyanazt a minőséget	- A korábbi díj fenntartása, hozzáadott értékkel való kibővítésért cserébe
	Szerződések tartalmi és szerkezeti átalakulása	- Átalakuló szerződések érzékelése - Átláthatóság igénye a díjtételekben	- Átalakuló szerződések érzékelése - Egyösszegű díj, a struktúra elfedése
	Árazás	- Nincs igény új árazási mechanizmusokra	- Ügyféligény érzékelése - Új mechanizmusok
	SLA-komplexitás	- SLA szigorodása - Ellenőrzöttség növekedése	- SLA enyhítése költségcsökkentési lehetőség esetén
Szolgáltatásbiztosítási modellek	Új szolgáltatásbiztosítási modellek iránti érdeklődés	- Kiszervezés, kihelyezés - Cloud, XaaS - Visszaszervezés igényének erőteljes érzékelése	- Kiszervezés, kihelyezés - Cloud, Xaas - Visszaszervezés igényének enyhe érzékelése
	Új szemléletmódok, megfontolások	- Közmű jellegű IT - Nyitottság vs. változás	- Közmű jellegű IT - Nyitottság alkalmazkodás miatt - Customisation eltérő mértéke
IT-beruházások	A beruházások szigorodó indoklása	- Költség nem múl felül minden szempontot	- Költség nem múl felül minden szempontot
	A beruházások elhalasztása, újraindítása	- Projektek elhalasztása - Újraindítás késlekedése	- Projektek elhalasztása - Eltérő vélemények az újraindulásról
	Új projektötletek, fejlesztési területek	- Térhódítási lehetőség megváltozott elvárásokra választ adás esetén	- Térhódítási lehetőség megváltozott elvárásokra választ adás esetén - Tanácsadói és előrejelzői szerep

6. táblázat: Az ügyféloldali és szolgáltatói tapasztalatok összehasonlítása
 Forrás: saját készítésű összefoglaló táblázat a felmérés eredményei alapján

3.7.2. Hazai és nemzetközi tapasztalatok

A hazai tapasztalatok felmérése lehetőséget ad arra, hogy azok a nemzetközi szakirodalom korábbiakban ismertetett vizsgálati eredményeivel összehasonlításra kerüljenek. A fejezet lezárásaként tekintünk az alábbi összefoglaló táblázatot, mely aspektusonként vizsgálja az érzékelt hatásokhoz kapcsolódó hazai és nemzetközi tapasztalatokat.

A 7. táblázat a nemzetközi és hazai tapasztalatok összehasonlítását tartalmazza, a legfontosabb észlelések összefoglaló megjelenítése és szembeállítását által:

Aspektus	Érzékelhető hatások	Nemzetközi tapasztalat	Hazai tapasztalat
Szolgáltatási kapcsolatok	<i>Szolgáltatói konszolidáció</i>	- Érzékelt hatás - Erősödés a válság kapcsán	- Érzékelt hatás - Érzékelés/erősödés a válság kapcsán
	<i>Kapcsolatok elmélyültsége</i>	- Stratégiai partneri kapcsolatok létrehozása	- Stratégiai jelentőségű szolgáltatók azonosítása - Kapcsolat elmélyítése
	<i>Szolgáltatóváltás, ügyfél-megtartás</i>	- Költségfókusz minden szempont előtt - Új ügyfelek szerzése hangsúlyos	- A meglévő ügyfelek megtartásának hangsúlya
Szerződések	<i>Szerződések átvizsgálása és újratárgyalása</i>	- Költségcsökkentési célzatú átvizsgálás, újratárgyalás	- Költségcsökkentés célzatú átvizsgálás, újratárgyalás
	<i>Szerződések tartalmi és szerkezeti átalakulása</i>	- Szerződések egyszerűsödése - Méretcsökkenés	- Szerződések komplexebbé válása - Méretnövekedés
	<i>Árazás</i>	- Új árazási mechanizmusok megjelenése, alkalmazása	- Új árazási mechanizmusok megjelenésének érzékelése, alkalmazása
Szolgáltatásbiztosítási modellek	<i>Új szolgáltatásbiztosítási modellek iránti érdeklődés</i>	- Felhő alapú megoldások - Visszaszervezés	- Felhő alapú megoldások - Visszaszervezés
	<i>Új szemléletmódok, megfontolások</i>	- Közmű jellegű IT - Standard szolgáltatások - Nyitott attitűd	- Közmű jellegű IT - Személyreszabottság - Visszafogott nyitottság
IT-beruházások	<i>A beruházások szigorodó indoklása</i>	- Érzékelt hatás	- Érzékelt hatás
	<i>A beruházások elhalasztása, újraindítása</i>	- Projektek elhalasztása - Újraindítás folyamatban	- Projektek elhalasztása - Újraindítás késlekedik
	<i>Új projektötletek, fejlesztési területek</i>	- Térhódítási lehetőség megfelelő igény kielégítése esetén	- Térhódítási lehetőség megfelelő igény kielégítése esetén

7. táblázat: A nemzetközi és hazai tapasztalatok összehasonlítása

Forrás: saját készítésű táblázat a felmérés eredményei alapján

4. ÖSSZEFOGLALÁS

Dolgozatomban a jelenünket erőteljesen meghatározó gazdasági világválság szolgáltatásbiztosítási modelleken érzékelhető hatásait vizsgáltam.

A bevezető gondolatok a szolgáltatásbiztosítás területének előtérbe kerüléséről, a kiváltó okokról, valamint a szolgáltatásbiztosítási alapkérdések bemutatásáról és a dolgozat témájának egyértelművé tételéről szólnak.

A dolgozat elméleti felvezetésként a szolgáltatásbiztosítási alapmodellek bemutatásával kezdődik. A belső szolgáltatásbiztosítás ősmoddelljétől kezdve sorra ismertetésre kerülnek a különböző sourcing lehetőségek, előnyeik, hátrányaik, valamint a velük kapcsolatban megfontolandó kérdések felsorakoztatásával.

A második logikai egységben a válság nemzetközi szintű általános tárgyalásától indulva bemutatásra kerülnek annak informatikára, és különösen a szolgáltatásbiztosítás területére vonatkozó hatásai. A szolgáltatásbiztosítás területét ért hatások három csoportosító témakör mentén kerülnek részletezésre. Ez a fejezet foglalja össze a témakörrel kapcsolatos szakirodalomban megjelenő nemzetközi szintű tapasztalatokat.

A dolgozat harmadik logikai egysége egy, a hazai ügyfél- és szolgáltatói oldal véleményét összegyűjtő felmérés eredményeinek strukturált bemutatásával foglalkozik. Az ügyfél- és szolgáltatói oldal véleményének feltárása, valamint tágabb értelemben a hazai és nemzetközi tapasztalatok rendelkezésre állása lehetőséget nyújtott arra, hogy a logikai egység végén ezek rendre a vizsgálati szempontok mentén összehasonlításra kerüljenek.

Az előbb említett két végső összehasonlítás szolgáltatója a lehetőséget arra, hogy a dolgozat jelen logikai egységében néhány személyes vélemény, benyomás, értékelés kerüljön közreadásra. Ezeket dolgozatomban lezárásaként a további kutatási területek megjelölése, valamint a visszacsatolás és a proaktivitás szükségességét hangsúlyozó zárógondolatok követik.

Az ügyfél- és szolgáltatói oldal véleményeinek összevetése során két fő megállapításra jutottam. Egyrészt, ismeretessé vált számomra, hogy a hazai szolgáltatásbiztosítási piac méreténél fogva könnyen átlátható. A nagy befolyással bíró, kvázi véleményvezér szerepet betöltő szervezetek megtalálása és meginterjúvolása által a hazai szolgáltatásbiztosítási piac általános észlelései könnyen vizsgálhatóvá válnak.

A másik megállapításom arra vonatkozik, hogy a reprezentativitás tovább fokozható további ügyféloldali interjúk lefolytatásával. Továbbá a megkérdezett ügyféloldali vélemény

speciális (banki) területről származik, és ez bizonyos vizsgálati szempontok mentén éreztette is hatását.

Mivel a szolgáltatók piacát konszolidáció jellemzi, továbbá megállapítható, hogy a szolgáltatói oldal két hangsúlyos szereplőjével sikerült beszélgetés folytatnom, így úgy vélem, a szolgáltatói oldal véleményét e két nagy befolyással bíró szolgáltató megkérdezése révén sikerült – ha nem is teljes körűen, de dolgozatom témájához viszonyítottan – valós mértékben felmérnem.

A hazai tapasztalatok nemzetközi megfigyelésekhez hasonlítása kapcsán ugyancsak két fő megállapítás tehető. Egyrészt egy erős külföldi anyavállalati háttér következtében az anyavállalat által érzékelt hatások, valamint az erre válaszul keletkező megváltozott elvárások gyorsan begyűrűznek a leányvállalathoz, azonnal éreztetve hatásukat azok mindennapi döntéshozatalában. Ezzel párhuzamosan az anyavállalat által érzékelt trendek is átadásra kerülnek a leányvállalatok felé. Ezt aztán a hazai leányvállalat terjeszti szét a hazai piacon.

Másrészről, a trendek adaptálásával kapcsolatosan megállapítható, hogy azok a hazai sajátosságok figyelembevételével kerülnek beépítésre. Továbbá, hiába a gyors érzékelés, ha a hazai piac még nem szembesült azokkal a kihívásokkal, melyekre válaszul ezek a trendek nemzetközi szinten már megjelentek.

Elméletileg a siker kulcsa akár meg is mutatkozhatna ebben a felismerésben, hiszen a trendeket korai időpontban érzékelő piacok proaktív megközelítést alkalmazva, kivédhetnék a kihívások negatív aspektusait. Ehhez azonban sokkal tudatosabb trendfigyelésre, előrejelzési módszerekre lenne szükség, amely azonban a válság által jelenleg sújtott gazdasági környezetben háttérbe szorul a prompt igények, kiadások és intézkedések javára.

A dolgozatomban tárgyalt témakör kapcsán további kutatási irányok jelölhetőek meg. Egy lehetséges szűkítés a válság hatására beálló szolgáltatásbiztosítási modellbeli változások csupán bankszektorra fókuszált vizsgálata. További hazai bankok és a bankokat kiszolgáló szolgáltatók véleményének feltárása által e speciális területen mélyebb vizsgálódások folytathatók.

Egy további kutatási irány lehet a szolgáltatói oldal közel teljeskörű felmérése által a hazai szolgáltatásbiztosítási piac szolgáltató oldali észleléseinek összegzése. Különösen érdekesnek találom a terület szolgáltatói konszolidáció szemszögéből történő vizsgálatát. Milyen játszmák játszódnak le a szolgáltatók között? Milyen képességek kellenek az életben maradáshoz? „Magányos” szolgáltatóként lehet-e önállóan növekedni, vagy bizonyos idő letelte után mindenképpen szükség van egy nagyobb szolgáltató zászlóshajójához csatlakozni? Ezek

a kérdések – melyek tovább folytathatóak lennének – mind-mind a hazai szolgáltatói piac működésével kapcsolatosan vetődnek fel.

Végül a témakör kapcsán további kutatásra érdemesnek ítélem egy külföldi anyavállalat hazai és egyéb régióbeli leányvállalati tapasztalatainak felmérését és összevetését. A vizsgálat lehetővé tenné ugyanis a válságból eredeztethető hatások régió szintű érzékelésének ügyféloldali összevetését, valamint ezek nemzetközi trendekhez való hasonlítását.

Dolgozatomat a jól ismert Deming-féle PDCA ciklus szellemiségében, különösképpen a visszacsatolás szükségességének érzékeltetésével szeretném lezárni. A dolgozat a válság által érzékelhető szolgáltatásbiztosítási területen beállt változásokkal foglalkozik. Egy, a válság következtében megjelenő kihívás megváltozott elvárásokat, új megközelítésmódokat, viselkedésmintákat generál. Ezek érzékelése azonban önmagában nem tekinthető elegendőnek, ugyanis ahhoz, hogy a Deming ciklus bezáruljon, a kiváltott reakció kihívásra adott válaszá-
nak megfelelőségi vizsgálatára is szükség van. Az ilyen értelemben vett megfelelőség vizsgálata növeli meg ugyanis a jövőbeli kihívások és az arra adott reakciók sikerességét.

IRODALOMJEGYZÉK

Szakirodalom

- ÁIHP (2009) Átalakulóban az IT-outsourcing hazai piaca. *VG Online*.
<http://www.vg.hu/vallalatok/infokommunikacio/atalakuloban-az-it-outsourcing-hazai-piaca-297634>
(letöltve: 2012. 03. 04.)
- Beardsell, J. (2010) IT Backsourcing: Is it the solution to innovation? *SMC Working Paper Series*.
http://www.swissmc.ch/documents/Beardsell_Julie_working_paper_012010.pdf
(letöltve: 2012. 03. 04.)
- Bendor-Samuel, P. – Simanson, E. (2009) The impact of the global economic downturn on outsourcing and offshoring. *Everest Research Institute Report*.
<http://www.unoeste.br/intepp/imgsite/artigos/33.pdf>
(letöltve: 2012. 03. 04.)
- Borotea Bella Boglárka (2009) A gazdasági válság hatása az informatikai piacra. *Debreceni Egyetem Informatikai Kari Szakdolgozat*.
<http://dea.unideb.hu/dea/bitstream/2437/90758/1/Borotea%20Bella%20Bogl%C3%A1rka%20szakdolgozat.pdf>
(letöltve: 2012. 03. 04.)
- Brahma, S. (2011) Winning strategies in troubled times. *Everest Research Group Viewpoint*.
<https://research.everestgrp.com/Downloads/EGR-2011-9-V-0592.pdf>
(letöltve: 2012. 03. 04.)
- CISDS (2008) Comparison of ITIL Sourcing and Delivery Strategy. *IT Service Strategy*.
<http://www.itservicestrategy.com/comparison-til-sourcing-and-delivery-strategy>
(letöltve: 2012. 03. 04.)
- Comerford, J. (2004) eSourcing Capability Model: A measure of high performance. *Accenture White Paper*, 2004. Augusztus, pp. 1-5.
- Dressler, S. – Maggio, D. V. (2010) Business process outsourcing in times of crisis and recession. *Global Research Journal – Special Edition*.
http://www.dressler-partner.com/downloads/research/Outsourcing_crisis.pdf
(letöltve: 2012. 03. 04.)
- ESSIT (2011) Executive Summary Study IT-Trends 2011. *Capgemini Executive Summary*.
<http://www.capgemini.com/insights-and-resources/by-publication/it-trends-2011/>
(letöltve: 2012. 03. 04.)
- Fekete Gizella (2009) A gazdasági válság hatásai. *Business Online*, 2009. Január.
<http://businessonline.prim.hu/cikk/71133/3>
(letöltve: 2012. 03. 04.)
- Fenn, J. – LeHong, H. (2011) Hype cycle for emerging technologies, 2011. *Gartner Special Report*, 2011. Július.
<http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=1763814>
(letöltve: 2012. 03. 04.)
- Fernandes – Sales (2009) Nearshore attraction: Latin America beckons as a global outsourcing destination. *KPMG International Report*.
<http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Latin-america-beckons-global-outsourcing-destination.pdf>
(letöltve: 2012. 03. 04.)
- GEM (2009) The global economic meltdown and its impact on outsourcing. *Avalon Global Research, Market Update 2009*.

- http://brazilexportati.files.wordpress.com/2008/11/market-update_brazil-outsourcing.pdf
(letöltve: 2012. 03. 04.)
- George, T. (2010) Coming up in 2011: Integrated sourcing, a potent cloud and more flexibility. *nearshoreamericas.com*.
<http://nearshoreamericas.com/outourcing-predictions-2011/>
(letöltve: 2012. 03. 04.)
- George, T. (2011) Pricing models for IT sourcing: comparing the new and old. *nearshoreamericas.com*.
<http://nearshoreamericas.com/pricing-models-sourcing-comparing/>
(letöltve: 2012. 03. 04.)
- Goolsby, K. (2010) What companies need to understand about switching to outcome-based approaches in outsourcing. *outsourcing-center.com*.
<http://www.outsourcing-center.com/2010-01-what-companies-need-to-understand-about-switching-to-outcome-based-approaches-in-outsourcing-article-37264.html>
(letöltve: 2012. 03. 04.)
- Goolsby, K. (2011) Outsourcing experts discuss new flexible pricing models. *outsourcing-center.com*.
<http://www.outsourcing-center.com/2011-01-outsourcing-experts-discuss-new-flexible-pricing-models-article-42412.html>
(letöltve: 2012. 03. 04.)
- GPB (2011) Greater political backing for outsourcing expected for 2011. *tcworld*.
<http://82.165.192.89/initial/index.php?id=225>
(letöltve: 2012. 03. 04.)
- Greenfield, D. (2011) IT Budget trends to watch in 2011. *SmarterTechnology.com*.
<http://www.smartertechnology.com/c/a/Technology-For-Change/IT-Budget-Trends-to-Watch-in-2011/>
(letöltve: 2012. 03. 04.)
- Hinek Mátyás (2010) Az outsourcing – A tevékenységkihelyezési döntések elmélete és gyakorlata. *PTE Doktori disszertáció*.
<http://outsourcingcenter.hu/wp-content/uploads/Hinek-Matyas.pdf>
(letöltve: 2012. 03. 04.)
- Hyder, E. B. – Kumar, B. – Mahendra, V. – Siegel, J. – Heston, K. M. – Gupta, R. – Mahaboob, H. – Subramanian, P. (2002) eSourcing Capability Model (e^{scm}) for IT-enabled Service Providers v1.1, 2002. October, pp. 15-21.
<http://reports-archive.adm.cs.cmu.edu/anon/2002/CMU-CS-02-155.pdf>
(letöltve: 2012. 03. 04.)
- Ilosvai Péter (2009) Szolgáltatások közel és távol. *IT Business*, Vol. 7. No. 38.
http://www.itbusiness.hu/hetilap/business/Szolgáltatások_közel_s_távol.html
(letöltve: 2012. 03. 04.)
- IOS (2011) IT Outsourcing statistics 2011/2012. *Computer Economics Inc.*, 2011.
- Jayatilaka, B. – Hirschheim, R. (2009) Changes in IT sourcing arrangements. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, Vol. 2. No. 2., pp. 84-122.
- Juan, J. – Du, V. – Lee, D. – Nandgaonkar, S. – Waddell, K. (2010) Global sourcing in the postdownturn era. *The Boston Consulting Group Survey*, 2010. Szeptember.
<http://www.bcg.com/documents/file61006.pdf>
(letöltve: 2012. 03. 04.)
- Kelenhegyi Péter (2010) Így látták a válságot az IT vezetők. *techline IT-világ*.
http://techline.hu/it/2010/12/30/20101229_it_vezetok
(letöltve: 2012. 03. 04.)

- Leamer, E. E. (2008) What's recession, anyway? *National Bureau of Economic Research Working Paper*, 2008. Augusztus.
http://www.nber.org/papers/w14221.pdf?new_window=1
 (letöltve: 2012. 03. 04.)
- Mallász Judit (2009) Ahol nem a IT a fő profil. *IT Business*, Vol. 7. No. 38.
http://www.itbusiness.hu/hetilap/megkerdeztuk/Ahol_nem_az_it_a_fo_profil.html
 (letöltve: 2012. 03. 04.)
- Mathers, B. (2011) Global sourcing trends: What's ahead for 2011. *nearshoreamericas.com*.
<http://nearshoreamericas.com/sourcing-trends/>
 (letöltve: 2012. 03. 04.)
- Maurer, W. (2011) Contracting for innovation in outsourcing, 2010-2011. *Gartner Research*.
<http://www.gartner.com/id=1511614>
 (letöltve: 2012. 03. 04.)
- Mártonffy Attila (2007) A bankoknál is hódít a kiszervezés. *IT Business*, Vol. 5. No. 24-25., pp. 22-23.
- Mártonffy Attila (2010) IT költségcsökkentés racionálisan. *IT Business*, Vol. 8. No. 42., pp. 20-21.
- Mártonffy Attila (2011) A jó teljesítés titka. *IT Business*, Vol. 9. No. 9., pp. 22-23.
- McDonald, M. (2010) IT Spending remains flat: Gartner Survey. *cnn.com*.
http://www.cnn.com/id/39040476/IT_Spending_Remains_Flat_Gartner_Survey
 (letöltve: 2012. 03. 04.)
- Miski Gábor (2011) Válságban nőni. *IT Business*, Vol. 9. No. 37., p. 9.
- Mulligan, C. (2009) What caused the recession of 2008? *National Bureau of Economic Research Working Paper*, 2009. Február.
http://www.nber.org/papers/w14729.pdf?new_window=1
 (letöltve: 2012. 03. 04.)
- OSF (2010) Outsourcing 2010 – Summary of findings from IAOP's State of the Industry Survey. *IAOP – Accenture Report*.
http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/267IAOP_Outsourcing_2010_Report.pdf
 (letöltve: 2012. 03. 04.)
- OTC (2009) Outsourcing in times of crisis: How external relationships deliver real business results. *IBM CIO White Paper*, 2009. Március.
<http://www-935.ibm.com/services/hk/gts/pdf/ciw03056usen.pdf>
 (letöltve: 2012. 03. 04.)
- Overby, S. (2009a) IT Outsourcing: Many mergers ahead. *cio.com*.
http://www.cio.com/article/503571/IT_Outsourcing_Many_Mergers_Ahead
 (letöltve: 2012. 03. 04.)
- Overby, S. (2009b) 10 outsourcing trends to watch in 2010. *cio.com*.
http://www.cio.com/article/511237/10_Outsourcing_Trends_to_Watch_in_2010
 (letöltve: 2012. 03. 04.)
- Overby, S. (2010) 11 outsourcing trends to watch in 2011. *cio.com*.
http://www.cio.com/article/647965/11_Outsourcing_Trends_to_Watch_in_2011
 (letöltve: 2012. 03. 04.)
- PM (2009) Pricing Methodology. *outsourcing-law.com*.
<http://www.outsourcing-law.com/pricing-methodology/>
 (letöltve: 2012. 03. 04.)
- Pushp, S. C. (2011) Outcome based pricing model aberrance to traditional outsourcing. *globalservicesmedia.com*.
<http://www.globalservicesmedia.com/IT-Outsourcing/Market-Dynamics/OutCome-Based-Pricing-Model-Aberrance-To-Traditional->

- Outsourcing/22/28/0/GS110615779733
(letöltve: 2012. 03. 04.)
- Rangineni, V. (2009) Benefiting from the recession through outsourcing. *Mahindra Satyam White Paper*.
<http://www.slideshare.net/MahindraSatyam/benefiting-from-the-recession-through-outsourcing>
(letöltve: 2012. 03. 04.)
- Rosenthal, B. E. (2009) Morrison & Foerster's Study: How the recession has changed outsourcing. *outsourcing-center.com*.
<http://www.outsourcing-center.com/2009-09-morrison-foersters-study-how-the-recession-has-changed-outsourcing-article-37428.html>
(letöltve: 2012. 03. 04.)
- Schopp Attila (2011) IT, stratégia, fejlesztések. *IT Business*, Vol. 9. No. 14., p. 14.
- SOTCS (2011) State of the CIO survey. *CIO Magazine*, 2011. Január.
<http://www.cio.com/documents/pdfs/2011stateofthecio.pdf>
(letöltve: 2012. 03. 04.)
- Szabó-Morvai Ágnes (2010) A válság hatása a kis- és középvállalkozásokra. *HÉTFA Kutató-intézet Bizalom és Vállalkozás Program Műhelytanulmányok III.*, 2010. Március.
http://hetfa.hu/wp-content/uploads/HMT03_Szabo-Morvai_Valsaghatasaakis-eskozepvallalkozasokra_ISBN.pdf
(letöltve: 2012. 03. 04.)
- Szalavetz Andrea (2009) A globális válság: Hatások, gazdaságpolitikai válaszok és kilátások. A válság hatása néhány kiemelt gazdasági tevékenységre. *A globális válság: Hatások, gazdaságpolitikai válaszok és kilátások sorozat, 3. kötet*, 2009. Október.
<http://www.vki.hu/kot/ecostat/03-Szalavetz.pdf>
(letöltve: 2012. 03. 04.)
- Taylor, S. (2007) *ITIL: The official introduction to the ITIL Service Lifecycle*. The Stationery Office Ltd., 2007.
- Taylor, S. – Iqbal, M. – Nieves, M. (2008) *ITIL: Service Strategy*. The Stationery Office Ltd., 2008.
- Tonninger, W. (2011) Global outsourcing trends für 2011: Innovation zählt wieder! *businessreadyblog*.
<http://businessreadyblog.wordpress.com/2011/01/27/global-outsourcing-trends-fr-2011-innovation-zhlt-wieder>
(letöltve: 2012. 03. 04.)
- Tripathi, A. (2010) European firms start multi-sourcing IT. *DNA India Report*.
http://www.dnaindia.com/money/report_european-firms-start-multi-sourcing-it_1413329
(letöltve: 2012. 03. 04.)
- Tucci, L. (2008) IT outsourcing contracts: Get the most from providers during recession. *searchcio.techtarget.com*.
<http://searchcio.techtarget.com/news/1337927/IT-outsourcing-contracts-Get-the-most-from-providers-during-recession>
(letöltve: 2012. 03. 04.)

MELLÉKLETEK

1. SZ. MELLÉKLET: A FELMÉRÉS SORÁN ALKALMAZOTT KÉRDÉSLISTA

Kérdések az ügyféloldal irányába:

Beszállítói kapcsolatok
Megfigyelhető-e koncentráció a beszállítók tekintetében?
Került-e sor újratenderezetésre?
Ki diktálja az árakat? (az ügyfél nyomja le, tartja lenn/a szolgáltató kényszerül az agresszív árverseny következtében)
Fejlődött a tudástranszfer a válság kapcsán a szolgáltató és ügyfél között?
Megtörténik-e a folyamatok racionalizálása a szolgáltatásbiztosítási modell alkalmazása során? Ebben nyújt támogatást a szolgáltató? És az integrációban?
Az IT büdzsé nagyobb szelete jut a szolgáltatóknak?
Emelkedett a szolgáltatók, beszállítók száma?
Szorosabbá vált az együttműködés az ügyfél és szolgáltató között?
Miben látszik meg az, hogy a szolgáltatók alkalmazkodnak a válság hatásai által kialakított piaci viszonyokhoz?
Mutatkozik-e hatékonyságnövelési igény a szolgáltatók felé? (Ugyanazért az összegért többet? / Ugyanazt a szolgáltatás-csomagot olcsóbban?)
Szerződések tartalma, szerkezete
Újratárgyalásra/átalakításra kerültek a szerződések?
Keresnek további megtakarításokat a szerződésekben? Átvizsgálják őket?
A szerződések átvizsgálása a költségcsökkentési lehetőségek felszínre kerülése érdekében történt? Találtak benne csökkenési potenciált?
Milyen pontjaiban alakultak át a szerződések?
Több éves szerződések helyett havidíjas konstrukciókban történik a szolgáltatásbiztosítás?
Rövidebb távú, célzottabb (fókuszáltabb) szerződések lettek? Flexibilisebb szerződések léptek életbe?
Egyszerűbbé váltak a szerződések?
Csökkent a szerződés scope-jába tartozó folyamatok száma?
Egyszerűbb lett a szerződések kezelése? Alacsonyabb költségű lett?
Milyen irányba változott az SLA komplexitása? (nőtt/csökkent/nem tapasztalható változás)
Rugalmasan reagál a szerződés az ügyféloldali követelmények változására?
Lehet/Lehetett-e manipulálni a fizetési feltételeket? A fizetési határidőekben lehet/lehetett hosszabbítást kérni?
Mutatkoznak innovatív megoldások az árazási mechanizmusban?
Szerződések tartalmában mutatkoznak innovatív megoldások?
IT-beruházások, fejlesztések, projektek
Elmélyültebb lett-e a projektek indokoltságának vizsgálata?
A gyors megtérülés minden szempontot felülmúl? (gyors megtérülés vs. hosszú távú fejlesztések ; operatív működtetés vs. előremutató fejlesztések)
Melyik a legfontosabb az IT fejlesztési területek közül? Milyen rangsor állítható fel közöttük?
- IT biztonság és üzletmenet-folytonosság
- Adattárolás és adatmenedzsment
- Hálózati technológiák, adatátviteli technológiák
- Üzleti alkalmazások
- Virtualizáció
- Mobil(adatátviteli) technológiák
- IT menedzsment
- SOA
- BI megoldások

- Web 2.0 közösségi megoldások
- Cloud Computing
Hogyan alakul a fejlesztési költségvetés? (nö/csökken/változatlan marad)
Hatott-e a válság a törvényi megfelelés által indukált beruházásokban? Ezeket is el lehetett halasztani, vagy ezek előnyt élveztek? Volt ilyen?
Visszafogták-e a beruházásokat? Meddig lehet még húzni az elhalasztott IT beruházások megvalósításait?
Volt (egyáltalán) térhódítási lehetőségük az új projektötleteknek?
Belső erőforrások, szervezet
Szükségek-e a belső erőforrások?
Milyen változások álltak elő az informatikai szervezetek működésében?
Változó vállalati viselkedés
Kövezték az alábbi viselkedési mintákat?
- állománycsökkentés
- lelassult döntéshozás
- fizetési határidő rugalmasság
- közeli időtávú változtatások elvégzése a hosszú távú stratégia támogatása érdekében
Képződött-e innovációs eredmény a szolgáltatókkal való kollaborációból adódóan?
Válság kitörés
Mi a kitörési pont a válságból? (pl. BPR, üzemeltetési hatékonyságnövelő projektek, új piacok, projektmenedzsment)
Előtérbe kerültek a válság kapcsán az:
- üzleti elemző megoldások?
- vállalati hatékonyságot, szervezeti működés hatékonyságát támogató beruházások?
- hosszú távon megtérülő beruházások?
Ha elindul fölfelé a gazdaság, azt milyen gyorsan kezdi el követni az IT piac is?
Sourcing modell, lehetséges modellek
Visszaszervezés, mint megléphető opció felszínre került a döntések során?
Alapvetően befolyásolják az informatikai outsourcing piacát a SaaS és a Cloud Computing modellek?
Az ügyfelek a gyors költségcsökkentésben érdekeltek? Ezt támogatja a sourcing modell? Változott valamit ennek érdekében maga a modell?
Jelentek-e meg új üzleti modellek a válság kapcsán a sourcing lehetőségek terén? Érzékelnek valamit belőle?
Üzleti oldalról milyen nyomás nehezedik az IT-re? Mit szeretne az üzlet, milyen legyen a sourcing modell? Érdeklődők-e, vagy inkább közmű jellegként tekintenek rá?
Nyitnak új szolgáltatási modellek felé? Találkoznak egyáltalán velük?
Az alkalmazott modellen felüli sourcing megoldásokkal kapcsolatos attitűd: pozitív / negatív, elutasító / semleges?
A válság kapcsán motiváltabbnak érzi magát a kiszervezési lehetőségek igénybevételére?
A pénzügyi szektor speciális igényeiből adódóan erősebb a bizalmatlanság a szolgáltatók felé? Mennyire fontos a szerepe a kontroll elvesztésétől való félelemnek?
A szolgáltatásbiztosítási modell milyen szinten jelentkezik? (stratégiai/taktikai/operatív) A válság kapcsán történt elmozdulás?
Van olyan terület, ahol offshore modellt alkalmaznak? Offshoring-gal kapcsolatos attitűd milyen?
Van-e/Változott-e a nearshoring iránti igény?
Kiszervezési döntés, modellválasztás
Készülnek megtérülési számítások a kiszervezési döntés előtt?
Felmérik, hogy az adott üzleti folyamat milyen típusú és mekkora kiadásokat igényel?
Mik a szolgáltatók közötti választás ismérvei? legalacsonyabb ár/döntéssel együtt járó kockázatok minimalizálása/rendelkezésre állás/megfelelő partnerkapcsolat/referenciák/felajánlott árgaranciák
Milyen szempontok mutatkoznak a költség mellett: üzleti jelentőség, változáskezelés, hasznosság, testreszabhatóság?
Szolgáltatási modell kiválasztásának folyamata meghatározott vagy intuitív?

Kérdések a szolgáltatói oldal irányába:

Beszállítói kapcsolatok, új igények
Koncentráció van folyamatban a beszállítók között?
Érzékelték az ügyfelek megnövekedett költségfókuszát?
Milyen új ügyféligények kerültek felszínre a válság kapcsán?
Mutatkozik-e hatékonyságnövelési igény a szolgáltató felé?
Mutatkozik-e folyamatracionalizálási igény a szolgáltatás igénybevétele előtt?
Általánosságban szorosabbá vált az együttműködés az ügyfél és szolgáltató között?
Fejlődött a tudástranszfer a válság kapcsán a szolgáltató és ügyfél között?
A szolgáltatók alkalmazkodnak a válság hatásai által kialakított piaci viszonyokhoz? Ez miben érzékelhető?
Sikerült új ügyfeleket szerezni a válság alatt? Vagy inkább cél a meglévőkkel a kapcsolat fenntartása?
Milyen az ügyfél alkupozíciója? Az ügyfél diktálja a feltételeket? Az ügyfél diktálja az árakat?
A szolgáltató tölt-e be új szerepeket az ellátás során? Pl. integrátori/tanácsadói szerep?
Érzékelhető kapcsolat a tudásmenedzsment és a szolgáltatásbiztosítás területe között? Beszélhetünk tudás-alapú szolgáltatásbiztosításról?
Szolgáltatásbiztosítás, szerződések tartalma és szerkezete
Újratárgyalásra/átalakításra kerültek a szerződések?
Részt vettek újratenderezésben, szerződések felülvizsgálatában?
A szerződések átvizsgálása a költségcsökkentési lehetőségek felszínre kerülése érdekében történt?
Az ügyfelek valóban találnak további megtakarításokat a szerződésekben?
Milyen pontjaiban alakultak át a szerződések?
Elérhetővé váltak havidíjas szolgáltatási konstrukciók a több éves szerződések helyett? Növekedett az igény ezek iránt?
Kevesebb folyamatot fed le egy-egy átvizsgált szerződés?
Milyen irányba változott az SLA komplexitása? (nőtt/csökkent/nem tapasztalható változás)
Nőtt az ügyfelek rugalmasság iránti igénye? Ez hogyan jelentkezik a szerződésben?
Lehetett manipulálni a fizetési feltételeket?
Az ügyfelek a fizetési határidőkben hosszabbítást kértek?
Mutatkoznak innovatív megoldások az árazási mechanizmusban?
Előterbe került a használat alapú árazás?
Sourcing modellek iránti érdeklődés
Mely szolgáltatásbiztosítási modellek iránt nőtt meg az érdeklődés?
Jelentek meg új szolgáltatásbiztosítási modellek a válság kapcsán?
A visszaszervezés, mint trend, valóban érzékelhető?
Befolyásolják az informatikai outsourcing piacát a SaaS és a Cloud Computing modellek? Hogyan?
Közmű jellegű IT: erősödött ez a hozzáállás a válság kapcsán?
Az ügyfelek nyitnak új szolgáltatási modellek felé? Milyen az attitűdjük az új modellekkel kapcsolatban?
Megfigyelhető a plug-and-play szolgáltatások térhódítása?
A személyreszabottság (customisation) helyett valóban inkább az ún. vanilla szolgáltatások vannak terjedőben?
IT-beruházások, fejlesztések, projektek
Érzékelik, hogy az ügyfelek elmélyültebben vizsgálják a projektek indokoltságát?
Megfigyeléseik alapján a gyors megtérülés valóban minden szempontot felülmúl?
Elindult már az óvatos költés, beruházás, vagy még továbbra is a „kivárás” időszaka tart?
Elkezdődtek már az elhalasztott IT beruházások megvalósításai?
Meddig lehet halasztani egy korábban elhalasztott projektet? A szolgáltatónak van beleszólása ebbe?
Volt (egyáltalán) térhódítási lehetőségük az új projektötleteknek?