

OTDK-DOLGOZAT

Sütő Dávid

BA

2013

**AZ OUTSOURCING, MINT MENEDZSMENT PARADIGMA,
KÁRPÁTALJA A KISZERVEZÉS ASPEKTUSÁBÓL**

**OUTSOURCING AS A MANAGEMENT PARADIGM,
TRANSCARPATHIA FROM THE ASPECT OF OUTSOURCING**

Sütő Dávid

Kézirat lezárva: 2012. november 09.

TARTALOMJEGYZÉK

1. BEVEZETÉS	1
1.1. HIPOTÉZIS	2
2. A KISZERVEZÉS FOGALMA, VÁLTOZATAI, FŐBB ÁGAZATAI.....	3
2.1. MI TEHÁT AZ „OUTSOURCING”, KISZERVEZÉS?	3
2.1.1. Erőforrás kihelyezés	4
2.1.2. Tevékenység kiszervezés	4
2.2. MI A FŐ CÉL?.....	5
2.3. A KISZERVEZÉS EMBERI ERŐFORRÁS SZEMPONTBÓL.....	10
2.4. A KISZERVEZÉS VÁLTOZATAI A KAPCSOLAT TÍPUSA, ÉS A FÖLDRAJZI TÁVOLSÁG FÜGGVÉNYÉBEN	10
2.4.1. „Outsourcing” és „Contracting”	10
2.4.2. Insourcing, visszaszervezés	11
2.4.3. Cosourcing	11
2.4.4. „Offshore outsourcing”, távolra való kiszervezés.....	11
2.4.5. „Nearshore outsourcing”, közelre való kiszervezés.....	12
2.4.6. „Onshore outsourcing” („onsourcing”), kiszervezés országon belül.....	13
2.5. A KISZERVEZÉS FŐBB KATEGÓRIÁI	13
2.5.1. Információtechnológiai kiszervezés, („IT outsourcing”)	13
2.5.2. Működési folyamat kiszervezés („Business Process Outsourcing, BPO”)	14
2.5.3. Stratégiai folyamat kiszervezés („Strategic Process Outsourcing, SPO”).....	16
3. OUTSOURCING KÉNYSZER VAGY LEHETŐSÉG.....	17
3.1. „MAKE OR BUY”, CSINÁLD MAGAD VAGY VÁSÁROLD MG?	18
4. MIT? MIÉRT? HOGYAN? OUTSOURCING MODELLEK, ELMÉLETEK	21
4.1. PFEFFER HATALMI-POLITIKAI MODELLJE.....	21
4.2. WILLIAMSON TRANZAKCIÓS KÖLTSÉG MODELLJE.....	22
4.3. PRALAHAD ÉS HAMEL SZERVEZETI ALAPKÉPESSÉGEK MODELLJE.....	22
4.4. PORTER ÉRTÉKLÁNC KONCEPCIÓJA.....	23
4.5. SZINERGIA A MODELLEK KÖZÖTT.....	24
5. AZ OUTSOURCIG ELŐNYEI, HÁTRÁNYAI.....	26
5.1. AZ „OUTSOURCING” TECHNIKÁK ALKALMAZÁSÁNAK ELŐNYEI	26
5.2. AZ „OUTSOURCING” TECHNIKÁK ALKALMAZÁSÁNAK HÁTRÁNYAI.....	27
6. OUTSOURCING SZERZŐDÉS KÖTÉS.....	29
7. KISZERVEZÉS KÁRPÁTALJÁN	31
7.1. ANYAG ÉS MÓDSZER	31
7.2. HIPOTÉZIS	32
7.3. AZ EURÓPAI UNIÓS ORSZÁGOK TŐKEBEFEKTETÉSEI KÁRPÁTALJÁN	32
7.4. KÁRPÁTALJAI KÜLÖNLEGES GAZDASÁGI ÖVEZET	34
7.5. IPARI PARKOK LÉTESÍTÉSÉNEK LEHETŐSÉGE KÁRPÁTALJÁN	37
7.6. VÁLLALKOZÓI KÖRNYEZET.....	38
7.7. CÉGBEJEGYZÉS	38
7.7.1. Vállalkozásformák tulajdonformától függően	39
7.7.2. Vállalatok osztályozása az éves árbevétel és foglalkoztatottak száma alapján	39
7.7.3. Vállalatok a törzstőke létrehozásának függvényében	40
7.7.4. Kedvező vállalkozásformák külföldi illetőségű cégek, személyek számára	40
7.8. BANKI SZOLGÁLTATÁSOK	41
7.9. ADÓZÁS ÉS VÁMÜGYINTÉZÉS.....	41
7.10. MUNKAERŐ, ALKALMAZOTTAK HELYETT FIZETENDŐ ADÓK	45
7.11. FŐBB ENERGIAHORDOZÓK DÍJAI.....	46
7.12. ESETTANULMÁNY: IMPLÉNOR-INTERTRADE-MAGÁNVÁLLALKOZÓ	47
7.13. ESETTANULMÁNY: AVTOCALL KFT.....	49

8. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK.....	51
9. ÖSSZEFOGLALÁS	54
IRODALOMJEGYZÉK	55

TÁBLÁZAT- ÉS ÁBRAJEGYZÉK

1. táblázat: Minden marad a régiben.....	6
2. táblázat: „Outsourcing” klasszikus kiszervezés esetén.....	7
3. táblázat: Önálló vállalkozás indítása.....	8
4. táblázat: Közös vállalkozás indítása.....	9
5. táblázat: Egyszerűsített ÁFA és jövedelem adózási lehetőségek.....	43-44
1. ábra Porter értéklánc koncepció	23
2. ábra Szinergia az „outsourcing” modellek között	25
3. ábra Jelentős befektetések az EU országaiból (mUSD, 2010.10.01.)	32
4. ábra Az EU tőke befektetéseinek megoszlása Kárpátalján 2006 – 2010 között Kárpátalja nagyobb városaiban százalékos megoszlásban.....	33
5. ábra Külföldi működő tőke, középpontban az EU befektetések alakulása Kárpátalján, 2006 – 2011 időintervallumon (mUSD).....	33
6. ábra Lineáris folyamatábra, háromszoros kiszervezés: Megbízó, Implenor, InterTrade, Magán vállalkozó.....	48

1. BEVEZETÉS

Kárpátalján a kiszervezés a globalizáció hatására, a rendszerváltás után vált elterjedt ágazattá, hamarabb nem volt rá lehetőség a szovjet befolyás miatt. Az angol szó jelentését azonban csak kevesen ismerik. Kiszervezés, tesszük fel a kérdést: Mit is jelenthet ez? Amikor egy vállalat az addig saját maga által végzett tevékenységét, egy másik akár külföldi, akár a saját országán belül található, az adott tevékenységre szakosodott vállalatnak adja át, és ezt a külső cég díjazás ellenében látja el. Ennek a két legfőbb oka a költségek csökkentése, és a hatékonyság növelése lehet. Manapság a kiszervezést minden nagyobb vállalat stratégiai döntésként kezeli. Kijelenthető, hogy a kiszervezés a világ egyik legelterjedtebb együttműködési formája, a globális fejlődés egyik motorja. A sikeres kiszervezés alapfeltétele, hogy mind a kiszervező cég, mind pedig a tevékenységet átvállaló cég egyaránt profitál az áthelyezésből.

Véleményem szerint erre lehet példa a Kárpátaljai régióban évek óta működő cégek összessége, legyen az gyár, vagy akár szolgáltató központ. Ha csak a Beregszászi-járást veszem példának, a munkaképes lakosság nagy része ilyen „outsource” tevékenységet végző cégnél dolgozik.

A dolgozatomban szeretném bemutatni, mi is a kiszervezés, milyen területeken hajtható végre. Mik lehetnek az előnyei, és hátrányai. Bemutatom a kiszervezés különböző ágazatait, típusait.

Elemzem a három legelterjedtebb kiszervezést segítő modellt, Williamson tranzakciós költség modelljét, Prahalad és Hamel szervezeti alapképességek modelljét („core competencis”), Pfeffer hatalmi–politikai modelljét.

A szakdolgozatom első felének célja, hogy menedzsment szempontból mutassam be a kiszervezést, az elmúlt 15-20 év hódító üzleti technikáját. Választ keressek a következő kérdésekre: Mi a célja a kiszervezésnek? Miért érdemes kiszervezni? Ha egy vállalat a kiszervezés mellett dönt, hogyan kell ehhez igazítani a stratégiáját. Milyen tevékenységeket érdemes kihelyezni? Hogyan kell a kiszervezést végre hajtani? Milyen előnyökkel és hátrányokkal járhat a kiszervezés?

Ahhoz, hogy egy térség alkalmassá váljon a kiszervezésre, adottságokkal kell rendelkeznie, és kritériumoknak kell megfelelnie. Ebből kiindulva dolgozatom második felében Kárpátaljára vonatkozólag egy rövid jellemzést készítek a vállalkozói környezet elemzésével, ezen belül az adózási rendszerről és vámügyintézésről, ismertetem a kiszervezési

szempontból kedvező vállalkozás formákat, ejtek pár szót a bankrendszeréről, és a cégbejegyzésről, a munkaerőről, és az alkalmazáskor felmerülő költségekről, az energiahordozók díjairól. Elemzem a külföldi befektetések alakulását, különös tekintettel az Európai Unió országaiból származó befektetésekre. Pár oldalban írok a 1998 – 2005 között működő Kárpátaljai Különleges Gazdasági Övezetről (későbbiekben KKGÖ), és az általa nyújtott kedvezményekről, amelyek a külföldi befektetők számára voltak elérhetők, illetve egy jövőbeni lehetőségről, az magyar-ukrán közös ipari park létrehozásáról. Dolgozatom Kárpátaljáról szóló részének fő célja, hogy a lehető legtöbb területre kitérjek és információt szolgáltassak kiszervezési szempontból.

1.1. HIPOTÉZIS

Dolgozatomban feltételelem azt, hogy a kiszervezés megfelelő eszköz lehet a hatékonyság növelésére, a költségcsökkentésre, illetve azt, hogy Kárpátalja megfelelő terület lehet az ilyen üzleti technikák alkalmazására: a gyártás-termelés kiszervezés és a működési folyamatok kiszervezésére, a működési folyamatok akár alsó, akár felső szegmense tekintetében egyaránt.

2. A KISZERVEZÉS FOGALMA, VÁLTOZATAI, FŐBB ÁGAZATAI

2.1. MI TEHÁT AZ „OUTSOURCING”, KISZERVEZÉS?

A klasszikus kiszervezés („Outside Resource Using” – külső erőforrás igénybe vétele – „Outsourcing”) nem más, amikor a vállalat, az addig maga által végzett tevékenységét rábízva egy külső vállalkozóra, önálló vállalkozást indít a tevékenység elvégzésére, vagy közös vállalkozásba kezd egy másik céggel, egy effektív üzleti technika ami a globalizáció és a növekvő fogyasztói igények miatt jött létre, a globális piac rohamos fejlődése tett mindössze két évtized alatt világméretű trendé. Egy költségcsökkentési-, hatékonyságnövelési stratégia, egy lehetőség arra, hogy az adott vállalat tartós versenyelőnyre tegyen szert, és nagyobb értéket tudjon produkálni a fogyasztók számára.

A lényegi képességre koncentrálva , és azt házon belül tartva, a legjobban művelve, a többi kiszervezhető tevékenységet pedig külső vállalkozóra bízva érhető el a kívánt hatás: költségcsökkentés, hatékonyság növelése, a hosszú távú tőke lekötés elkerülése, kockázatok csökkentése, kompaktabb, kevésbé hierarchikus szervezet létre hozása.

A dolgozatom téma választásának ecsetelésekor felfedezhető „stratégiai tényező” szókapcsolat. Ennek az oka az, hogy a kiszervezést csak azok a vállalatok tudják sikeresen végre hajtani, akik ezt az üzleti technikát sikeresen integrálják az összvállalati stratégiába, beillesztik a vállalat hosszú távú jövő képébe, össze függésbe hozzák az érték láncsal, a beruházási fejlesztési döntéseikkel.

Az „outsourcing” fogalom meghatározása nem egységes sem a szakirodalomban, sem pedig a gyakorlatban. Az elmúlt tizenöt évben a kiszervezés annyi féle változata jelent meg, hogy nehéz lenne egy szóban vagy akár egy mondatban összefoglalni a jelenséget.

A leg elterjedtebb változatai a magyar szakirodalomban a következők:

tevékenység-kiszervezés,
tevékenység-kihelyezés,
külső erőforrások igénybe vétele,
erőforrás-kihelyezés,
kiszereződés,
kiszervezés,
alvállalkozók bevonása.

Ezek közül az erőforrás kihelyezést, és a tevékenység kiszervezést próbálnám meg definiálni, mert a kettő között lényegi különbségeket vélek felfedezni: erőforrás kihelyezésnél a vállalat tőkét fektet be, és létre hoz egy gyárat vagy egy szolgáltató központot. A tevékenység kiszervezést dolgozatomban úgy értelmezem, hogy a vállalat. külső vállalkozóra bízta az addig saját maga által ellátott feladatot.

Ide fog majd kapcsolódni a későbbiekben a kiszervezési alternatívák közötti választási lehetőség, vagyis, hogy a cég jogilag önálló vállalkozást alakít, vagy közös vállalkozást alakít egy külső vállalkozóval (erőforrás kihelyezés), avagy tevékenység kiszervezés valósul meg, (tevékenység csoportokat választ le a szervezet, és ezeket külső szervezet látja el szolgáltató jelleggel, szerződésben rögzített feltételeknek megfelelően).

2.1.1. Erőforrás kihelyezés

Erőforrás kihelyezésnek nevezzük azt a folyamatot, amikor egy vállalat a saját erőforrásainak egy részéért külső vállalkozóra bízta, vagy ezen erőforrásokat áttelepíti egy az üzemeltetéshez kedvezőbb feltételekkel rendelkező helyre. Az erőforráskihelyezésnek a következő fő okai lehetnek: nem áll rendelkezésre a szükséges tapasztalat -, szakértelem -, szaktudás -, vagy a szükséges humán erőforrás, avagy ezekhez olcsóbban lehet hozzá jutni máshol, ami költségmegtakarítást jelent.

Az erőforrás - kihelyezés beszélhetünk akkor, ha egy gyártó cég a termelési berendezéseit helyezi ki egy „olcsóbb” országba, és ott végezteti el a gyártást, vagy ha egy szolgáltató fektet be, és cég hoz létre szolgáltató központot, akár „Call Centert” egy másik országban.

A szolgáltatási területek rendkívül sokfélék lehetnek, mivel ennek az kiszervezési szektornak van alsó és felső szegmense is. Az alsó szegmens esetében beszélhetünk az egyszerűbb feladatok elvégzéséről, mint az: adatbevitel, a nyomtatott szövegek digitalizálása, az egyszerűbb honlapok tervezése, a telefonos-ügyfélszolgálati munka jelentős része, amelyek különösebb végzettség nélkül is elvégezhetőek, míg a felső szegmenshez tartoznak a nagyobb szellemi felkészültséget igénylő feladatok: termék- és technológiai tervezés, piacelemzés vagy a pénzügyi tanácsadás, K + F.

2.1.2. Tevékenység kiszervezés

Tevékenység kiszervezés „klasszikus” kiszervezés az, amikor lényegi képességet nem érintő tevékenységek elvégzését bízta külső vállalkozóra a szervezet. Ez nem igényel akkora tőke investációt, mint a erőforrás kihelyezés.

Leggyakoribb területek, ahol ezt alkalmazzák:

- IT
- Pénzügy, számvitel
- HR, bérszámfejtés
- Call Center, SSC („Shared Service Center”), ügyfélszolgálat
- Business Process (BPO)
- Marketing, telesales

A tevékenység kiszervezés megtörténte előtt minden esetben egy szerződés kerül megkötésre, a „Service Level Agreement” („SLA”, Szolgáltatási Szint Szerződés). Ebben a szerződésben vannak deklarálva a minőségi és mennyiségi paraméterek. Ha a szerződésben lefektetett elvárások nem teljesülnek, a szolgáltató cégnek kártérítést kell fizetnie.

2.2. MI A FŐ CÉL?

- állandó költségek változóvá tétele (költségcsökkentés)
- költségcsökkentés mellett a jelenlegi minőségi szint növelése (mérhetőség megteremtése)
- a jelenlegi rendszer rugalmassági és reagálási képességeinek növelése
- a fő tevékenységekre koncentráció megteremtése
- a szervezet későbbi működési rendszerének javítása a jobb megítélés érdekében

Hogy az elvárt teljesítményt milyen formában tudjuk megvalósítani, annak a következő alternatívái lehetnek:

- 1) Minden marad a régiben, továbbra is saját, az alaprendeltetésszerű szervezet részét képező szervezettel látjuk el a feladatunkat. (1. táblázat)
- 2) A szervezeti egység jogilag önálló vállalkozást alakít, amely vállalkozás az alaptevékenységet ellátó szervezet érdekében tevékenykedik. (2. táblázat)
- 3) Outsourcing (kiszervezés) valósul meg, melynek keretében tevékenységcsoportok kerülnek leválasztásra az alaptevékenységet ellátó szervezetről. A továbbiakban külső, a szervezethez csak egy szerződéssel kapcsolt szolgáltató biztosítja az alaptevékenység működéséhez szükséges szolgáltatásokat támogató jelleggel. (3. táblázat)
- 4) Közös vállalkozás indítása, külső vállalkozóval. (4. táblázat)

(Trembeczky, 2007:262-263)

1. táblázat Minden marad a régiben

Előnyei	Hátrányai
A belső szaktudás (Know - How) fennmarad.	Állandó fix költségek.
A szervezet hagyományos irányítási módszere (utasítás) fennmarad.	Nem meghatározható és mérhető minőség.
Lehetőség van belső modernizálásra pl.: szolgáltató központ létrehozása.	Rejtett és járulékos költségek kiszámíthatatlansága.
Több idő marad a későbbi spin – off illetve outsourcing létrehozására.	Humánerőforrás problémák (pl.: előrelépési lehetőségek korlátai).

Forrás: Trembeczky, 2007.

2. táblázat „Outsourcing” klasszikus kiszervezés esetén

Előnyei	Hátrányai
A piac szakmai és technikai fejlődései gyorsan megjelennek a szolgáltatónál.	Az alaptevékenységhez tartozó vezetők egy része a továbbiakban is a korábbi gyakorlatot akarja követni. pl.: aprólékosan megtervezett feladatokhoz akarnak erőforrást szerezni, ezáltal a régi felfogású rugalmatlan vezető csatlózik az outsourcingban.
Szerződésben rögzített, kiszámítható, tervezhető költségek jelennek meg.	Az előző pont miatt felmerülhet a szerződés újratárgyalásának lehetősége vagy megszüntetése.
A minőség a szabványok és a szerződésben meghatározottak alapján mérhető.	Az előnyök csak később realizálódnak.
Rugalmasság, változó más irányú kapacitás lekötés is lehetséges.	
Az előrelépési lehetőségek nem merevek, rugalmasan változhatóak képesség függvényében.	

Forrás: Trembeczky, 2007.

3. táblázat Önálló vállalkozás indítása

Előnyei	Hátrányai
Az új vállalkozás a szabad kapacitását kihasználhatja (szolgáltatásai egy részét a piacon hasznosíthatja).	Ha csak a régi felfogású vezetők kerülnek az új szervezet döntéshozói közé, azzal a gondoldásmód és a struktúrák „megkövesednek”.
Külső tőke bevonásával lehetőség nyílik a vállalkozás modernizációjára.	A vállalkozói mentalitás hiányzik. Az első pontban foglaltak bekövetkezése esetén az alaptevékenységhez kapcsolódó részek konzerválódnak, a piaci nyitás nehezebbé válik, és a szervezet hatékonysága lelassul.
A belső, alaptevékenység kiszolgálásához rendelt know-how bővíthetővé válik „piaci tudású” szakértelemmel.	Az új szervezet még nem rendelkezik modern piaci és üzleti tervekkel, ezért az ehhez kapcsolódó kontrolling tevékenység az első időszakban gyenge. Ezáltal a külső piaci szereplő felé történő szolgáltatás kiajánlás nehezen mérhető, így veszteséges is lehet (veszteség keletkezik).
Az új menedzseri szemléletű menedzsmentben könnyebb a képesség alapján történő előrelépés.	A humán – és eszköz erőforrás elsődlegesen az alaptevékenységhez köthető, így a piacon nehezen értékesíthető.
Lehetővé válik a gazdaságtalan, vagy kis hatékonyságú szervezeti elemek megszüntetése, elsorvasztása (amennyiben nem veszélyeztetik az alaptevékenységet).	Telített piac-verseny.
Motivációs rendszer kialakításával a szervezet érdekelté válik a hatékony működésben.	Cash-flow hiány.

Forrás: Trembeczky, 2007.

4. táblázat Közös vállalkozás indítása

Előnyei	Hátrányai
Nagymértékű külső tőke áramlik be.	Előfordulhat, hogy a külső tőke csak az addigi alaptevékenység biztosításából származó bevételek elemzése után érkezik be (biztos profit).
Vállalkozási tapasztalattal és szakértelemmel rendelkező know-how áramlik be.	Az alaptevékenység biztosításához nem minden esetben tudja hozzárendelni az új struktúrákat.
Az alaptevékenység kiszolgálásához rendelt szervezeti elemek szabad kapacitása kiejánlható.	Amennyiben az alaptevékenység további biztosításában nincs meghatározva egy minőségi szint emelkedés előfordulása a „kettős mérce” 1. piaci kiejánlás esetén verseny és minőség, 2. alaptevékenység biztosításánál, változatlan minőség melletti változatlan profit.
Versenyképes, piaci alapú motivációs és előmeneteli rendszer kialakítása.	Non-profit szervezet többségi tulajdonlása esetén a menedzsment struktúra „megkövesedhet”.
A beérkező tőke és know-how magasabb szintű alaptevékenység kiszolgálást eredményez.	A közös vállalkozás alaptevékenységéhez kapcsolódó tevékenységei előnyei-hátrányai csak később realizálhatók.
Az új menedzsment megalakulásával könnyebbé válik a modernebb belső szervezeti struktúra és szervezeti struktúra kialakítása, könnyebben meghatározhatóvá és mérhetővé válik az ár és a minőség.	

Forrás: Trembeczky, 2007.

2.3. A KISZERVEZÉS EMBERI ERŐFORRÁS SZEMPONTBÓL

Szeretném arra felhívni a figyelmet, hogy *a kiszervezés belső menedzselése emberi erőforrás szempontból legalább annyira fontos, mint a következetes és precíz végrehajtás, a megfelelő partner kiválasztása, és a szerződéskötés.*

Például abban az esetben, ha az kiszervezés egyik következménye a karcsúsítás, létszámcsökkentés, egyes szervezeti egységek megszüntetése: ez szervezeti konfliktusokhoz vezethet. A kiszervezésre kerülő szervezeti egység dolgozói a személyes érdekeik és ambícióik miatt biztosan ellenezni fogják az akciót, ezért fontos az, hogy időben ki legyenek választva a belső jelöltek, akik végre hajtják az átszervezést. Ezek a jelöltek időben tájékoztatják az alkalmazottakat, hogy azok fel tudjanak készülni a munkájuk elvesztésére. Fontos a munkájukat elvesztő munkatársak segítése abban, hogy újra el tudjanak helyezkedni, új állást tudjanak találni, így ők is nagyobb „elkötelezettséggel” lesznek az átszervezés iránt.

Ez fontos az adott tevékenység folyamatos ellátása miatt a kiszervezés végrehajtása alatt.

Egyes esetekben, a dolgozók elvesztése fájó pont lehet a vállalat számára, főleg akkor ha a kiszervezés sikertelennek bizonyul. Ezt a tudásbázis, más néven a „know-how” kiáramlásának is nevezhetjük. Egyes esetekben ez a veszteség az egész szervezetet érintheti, ha ezek kereszt funkcionális ismeretek voltak.

2.4. A KISZERVEZÉS VÁLTOZATAI A KAPCSOLAT TÍPUSA, ÉS A FÖLDRAJZI TÁVOLSÁG FÜGGVÉNYÉBEN

Attól függően, hogy a kiszervezés az országon belül történik meg, vagy külföldön, hogy az adott kontinensen belül, vagy más kontinensen, illetve a szolgáltató és ügyfél közötti kapcsolat jellege alapján, létrejöttek a különböző változatok az kiszervezésen belül. Ezeket fogom elemezni. Először a „outsourcing” és a „contracting” közötti különbségeket

2.4.1. „Outsourcing” és „Contracting”

Az „outsourcing” az a folyamat, amikor az ügyfél, kiszervező átadja a szolgáltatónak a tevékenység feletti rendelkezés jogát. Szerződésben rögzítik az elvárásokat, amelyet a szolgáltatónak kötelessége teljesíteni. Ettől kezdve az ügyfél nem szól bele a megvalósításba, a munkavégzésbe, ez teljes mértékben a szolgáltató feladata lesz, és az ő döntései szerint valósul meg.

Azonban a kiszervezés úgy is megvalósulhat, hogy a kiszervező cég nem mond le a folyamat, tevékenység ellenőrzésének jogáról. Ezt a változatot nevezzük „contractingnak”. Ebben az esetben az ügyféltől kapott utasítások, ütem tervek, és akár folyamatosan változó elvárások szerint kell zajlania a gyártásnak vagy szolgáltatás nyújtásnak.

Magyarországon ez ismerősnek tűnhet, hiszen ezt nevezzük szerződéses gyártásnak, vagy „bedolgozásnak”.

Az „outsourcing” (kiszervezés a folyamat feletti ellenőrzés átadásával) és a „contracting” (kiszervezés az ellenőrzés átadása nélkül). (Bögel, 2002:4)

2.4.2. Insourcing, visszaszervezés

Az „insourcing” az „outsourcingal” ellentétes folyamat, magyarul visszaszervezés, tevékenység visszavétel. Ebben az esetben a már kiszervezett tevékenységet integrálja a vállalat újra a saját szervezeti keretei közé. A visszaszervezésre legtöbbször akkor kerül sor, ha a vállalat elégedetlen a szolgáltatóval, a kiszervezés eredménytelennek, akár veszteségesnek bizonyult. Ekkor a vállalat visszatér az előző működési modellhez. Visszaszervezésnek nevezzük továbbá még azt a folyamatot, amikor a vállalat a saját szervezeti keretein belül különít el erőforrásokat, és hoz létre kompetenciákat, egy új tevékenység működtetésére.

Az amerikai üzleti szóhasználatban az „insourcingnak” egy másik jelentése is, mely a magyar szakzsargonban nem használatos. Eszerint a visszaszervezés azt jelenti, hogy külföldi tulajdonú cégek hoznak létre létesítményeket és teremtenek munkahelyeket az Egyesült Államokban (pl.: a japán Honda Motor Company létrehozta a Honda North America Inc. társaságot és termelő üzemeit). (KPMG, 2009:5)

2.4.3. Cosourcing

Ha egy vállalkozás valamely tevékenységet mind belső, mind külső erőforrásokkal végez (pl. szoftverfejlesztés bizonyos részét kiszervezte, de bizonyos fejlesztéseket házon belül lát el), akkor azt „cosourcingnak” nevezzük. A „cosourcingra” példa lehet, amikor egy vállalat ugyan rendelkezik belső audit-részleggel, de számos belső audit feladatot (pl. projektek auditja, telephelyi auditok) külső szolgáltatóval végeztet el. (KPMG, 2009:5)

2.4.4. „Offshore outsourcing”, távolra való kiszervezés

Az *távolra való kiszervezés* esetében a kiszervezési célország, valamely tengerentúli, vagy nagy távolságban lévő ország. Először a gyártás kiszervezés területén történtek meg a nagyobb volumenű „offshoring” ügyletek, de később a szolgáltatói területen is egyre többen kezdték vásárolni például a „Call Center” szolgáltatásokat Indiából, mivel az or-

szág Brit gyarmat volt, így rendelkezik a megfelelő angol nyelvtudással. Ugyan ebből az elvből kiindulva vásárolja meg több magyarországi cég a „Call Center” szolgáltatásokat Kárpátaljáról, az itt élő magyar anyanyelvű munkaerő miatt, igaz ez már „nearshore” (közelre történő) kiszervezésnek számít.

Az távolra való kiszervezésnek főbb alternatívái a következők:

- a) A vállalat egy megfelelő másik országban leányvállalatot alapít egyes, többnyire szolgáltató jellegű tevékenységek ellátására.
- b) Multinacionális cég saját szolgáltató központot hoz létre, amely különböző országokban tevékenykedő részlegeinek nyújt szolgáltatásokat.
- c) Ügyfél és szolgáltató a kiszervezendő tevékenység ellátására közös vállalatot alapít. A résztulajdon közvetlen beleszólást biztosít az ügyfélnek, ami különösen fontos lehet kockázatos ügyletek esetében. Ezt a megoldást „cosourcing”-nak is szokták nevezni.
- d) A jogilag független szolgáltató központ egy másik országban van, az ügyfelet onnan szolgálja ki.
- e) Globális cég olyan szolgáltatóval köt szerződést, aki, maga is globális cég lévén, képes őt bármely országban közvetlenül kiszolgálni. (Forrás: Bögel György, 2004:41–46)

Az kiszervezési technikák folyamatos fejlődésének köszönhetően kialakul az „*multisourcing*”. Ez egy jellemzően távolra való kiszervezési stratégia, ami egy vállalati funkciót, például az IT tevékenységek portfóliójaként értelmez, ahol egyes tevékenységek kiszervezhetőek, egyesek cégen belül maradnak. „Multisourcing” esetén az ügyfélnek, vállalatnak lehetősége van választani a különböző szolgáltatók közül, versenyeztetheti azokat, és lehetőség szerint akár többel is dolgoztat. Ennek köszönhetően a hagyományos „egytől-egynek” típusú kiszervezési ügyletek háttérbe szorulnak.

2.4.5. „Nearshore outsourcing”, közelre való kiszervezés

A *közelre való kiszervezés* esetében az akció az adott kontinensen, földrajzilag 500 – 800 km-es távolságban valósul meg, vagy akár egy szomszédos országban történik. Ebből fakadóan az előnyei: rövid utazással elérhető, egyazon időzónában található, közös a munkanyelv, a politikai-, gazdasági-, és kulturális közelség, esetleg közös történelmi múlt. Ebből következik, hogy a jelentős tőkeinvestáló országok számára, Magyarország, Németország, Ausztria, Lengyelország, és Hollandia számára, Kárpátalja „nearshore” kiszervezési területnek számít.

2.4.6. „Onshore outsourcing” („onsourcing”), kiszervezés országon belül

Ez a kiszervezés egy primitívebb formája. Ebben az esetben az kiszervezés az adott országon belül történik meg. A tevékenység hazai szolgáltató ellenőrzése alá kerül.

Ide kapcsolnám a „rural sourcing” fogalmát, mint az „onsourcing” egyik okát, ugyanis ebben az esetben az átszervezés a magasabb bérű városi területekről olcsóbb vidéki térségekbe történik. Ez azon vállalatok számára lehet alternatíva, akik elkerülnék a távolra való kiszervezés negatív vonzatait.

2.5. A KISZERVEZÉS FŐBB KATEGÓRIÁI

A kiszervezési tevékenységeket három kategóriába oszthatjuk, aszerint, hogy a kiszervezés milyen területen megy végbe, milyen folyamatokat érint, és milyen stratégiai megfontolás áll az akció háttérében. Eszerint a kategóriák a következők lehetnek: információtechnológiai kiszervezés, működési folyamat kiszervezés, és stratégiai folyamat kiszervezés.

2.5.1. Információtechnológiai kiszervezés, („IT outsourcing”)

Az információ technológia kiszervezés magába foglalja a vállalaton belüli informatikai eszközök, és alkalmazások teljes vagy részbeni kiszervezését, amelyek a következők lehetnek: ügyfélkapcsolat menedzsment („CRM”), informatikai telefonos segítségnyújtás („Help Desk”), alkalmazásgondozás, hang és adathálózatok, asztali számítógépek, rendszerfelügyelet, adatfeldolgozás, integrált vállalatirányítási rendszerek (ERP), alkalmazás fejlesztés. A rohamosan fejlődő információs technológiának, és a informatikai szolgáltatók folyamatosan bővülő szolgáltatás palettájának köszönhetően, ezt összefogóan akár teljes egészében kiszervezhető a teljes informatikai rendszer, informatikai stratégia.

- Teljes körű IT kihelyezés.

Ez az a szituáció, amikor a vállalat eladja az informatikai felszereléseit, hálózatát a szolgáltatónak, és ennek az üzemeltetését, fejlesztését, és karban tartását a szolgáltató látja el díjazás ellenében.

- Hálózat és alkalmazásüzemeltetés, vagy alkalmazásbérlet.

Ebben az esetben a már meglévő alkalmazásokat adja el a cég, üzemeltetésre és fejlesztésre, és ezért havi bérleti díjat fizet. A hardware infrastruktúra lehet bérelt vagy saját.

- Alkalmazásüzemeltetés.

A megbízó egy testre szabott alkalmazást, vagy alkalmazás portfóliót ad át az szolgáltatónak, üzemeltetés céljából, és ezért üzemeltetési díjat fizet.

- Alkalmazásbérlet.

Bérleti szerződés jön létre. Ebben az esetben előre beállított sablonalkalmazásokat kap, amelyeket távoli szerverparkból vesz igénybe, hálózaton keresztül. Árban benne van a hardver és hálózati infrastruktúra használat is.

- Infrastruktúra bérlet.

A szolgáltató hozzáférést ad az igényelt hálózati kapacitásokhoz („data center”, „VPN”). Erre akkor van szükség ha a hálózati infrastruktúra kiépítése túl költségesnek mutatkozik.

- Informatikai telefonos segítségnyújtás („IT Help Desk”).

Ekkor a szolgáltató telefonon keresztül nyújt segítséget a felmerülő IT problémákra. A megbízó a direkt erre a célra fent tartott telefonszámon tud kapcsolatba lépni a „help desk”-es munkatárssal, aki telefonon keresztül segít a probléma megoldásban, avagy itt van lehetőség bejelenteni a felmerült hibákat.

2.5.2. Működési folyamat kiszervezés („Business Process Outsourcing, BPO”)

A kiszervezés következő lépcsőfoka a „Business Process Outsourcing” (későbbiekben BPO), azaz a működési folyamatok kiszervezése, ami a következőt jelenti : külső vállalkozó vesz át egy vagy több kulcs kompetenciához tartozó működési folyamatot. A vállalkozó előre deklarált minőségi és mennyiségi kritériumok szerint ellenőrzi a folyamat működését.

Ezeket a mindennapos működési folyamatokat a következő részekre bonthatjuk: háttér irodai szolgáltatások kiszervezése, ügyfélszolgálati ügyintézés kiszervezése.

- 1) Háttér irodai szolgáltatások kiszervezése („Back Office Outsourcing”, BOO).
- 2) Ügyfélszolgálati ügyintézés kiszervezés („Front Office Outsourcing”, FOO).

A BOO a vállalat belső üzleti tevékenységeire irányul , ezek a következők lehetnek:

- a) Bérszámfejtés

A bérszámfejtés kiszervezése az egyik legegyszerűbb kiszervezési terület. A magyar vállalatok általában alkalmaznak főállású bérszámfejtőt, a multiknál azonban bevett szokás külső szolgáltató alkalmazása. De ma már egy a bérszámfejtés nem merül ki a bérek felszámolásában. Egy ilyen munkatársnak tisztában kell lennie a folyamatosan változó törvényekről, előírásokról. Ezen kívül egy naprakész bérszámfejtő javaslatokat is tud tenni a különböző támogatásokról, adómentes juttatások igénybevételéről, szintén költség megtakarítás. És maga a kiszervezés sem igényel nagyobb előkészítést.

- b) Tranzakció feldolgozás.

Erre egy nagyon jó példa a pénzügyi szektorban találhatunk. Régebben a csekkek

és átutalások feldolgozását a pénzügyintézet alkalmazottainak kellett elvégezni. Manapság ezeket az időigényes adminisztrációs munkákat a bankok „back officeoknak” adják ki. Ennek köszönhetően alkalmazottak, a fő munkakörükre, az üzletkötésre, és az értékesítésre tudnak koncentrálni.

Ezek a feladatok azért, hogy minél kisebb legyen a hiba lehetőség, egyszerűek és körvonalazottak, ugyanis a hibás teljesítés súlyos következményekkel járhat.

c) Pénzügy és számvitel (F&A).

A pénzügyi és számviteli tevékenység kiszervezése a BPO felső szegmenséhez tartozik, ezek a feladatok szakértelmet, és szellemi felkészültséget igényelnek. Ezekre a feladatokra inkább a nagyobb könyvvizsgáló cégek pályázhatnak, mint a KPMG vagy az Accenture. Ezek a feladatok lehetnek: könyvelés, adózási feladatok végrehajtása, könyvvizsgálat, bevallások és beszámolók elkészítése.

Az F&A az ügyféllel kapcsolatos szolgáltatásokat foglalja magába, például:

Telefonos ügyfélszolgálat (Call Center, Help Desk).

A telefonos ügyfél kezelés napjaink egyik dinamikusan fejlődő ágazata úgy Magyarországon, mint Indiában, és az egész világon. Kezdetben az cégek házon belül hoztak létre ügyfél szolgálatot, amely arra szolgált, hogy a velük kapcsolatos ügyeket, problémákat könnyebben lehessen megoldani.

Manapság a „call centerek” nem csak az ügyintézés megkönnyítésére szolgálnak, ezen kívül lebonyolítanak közvélemény kutatásokat, értékesítéseket, időpont egyeztetéseket.

Egy „call centeren” belül vannak „outbound”, és „inbound”, azaz kimenő és bejövő hívások. A „call centerek” általában független szolgáltatók, akik segítséget nyújtanak termékek vagy szolgáltatások értékesítésében, és a telefonos ügyintézésben.

Adott esetben a „call centereken” belül üzemelhet egy „help desk” részleg is. Ennek a fő feladata a telefonos segítségnyújtás, problémaazonosítás, megoldás. Általában a „help desk” forró vonalak az IT szektorban fordulnak elő legtöbbször, a szakemberek telefonon keresztül nyújtanak segítséget az számítógéppel, számítógép hálózattal kapcsolatos problémák megoldásában. Ezen kívül például a mobil szolgáltatók is üzemeltetnek ingyen hívható „help desk” vonalakat, T-Mobile, Telenor.

2.5.3. Stratégiai folyamat kiszervezés („Strategic Process Outsourcing, SPO”)

A *stratégiai folyamatok kiszervezésekor* („Strategic Process Outsourcing”) a vállalat olyan tevékenységeket szerveznek ki, amelyek fontos szerepet töltenek be az összvállalati stratégiában. Ezek például a gyártás, szolgáltatás, kutatás és fejlesztés. Ez nevezhetjük a legfejlettebb kiszervezési formának, hiszen ez a típus igényli a legtöbb előkészületet. Ebben az esetben a legfontosabb a tevékenység folytonos ellenőrzés alatt tartása, kontrollja, a megfelelő partner kiválasztása. A stratégia kiszervezés nem csak az adott folyamat irányításának átadásával jár, hanem az egész módszer kihelyezésével, akár technológiaváltással is.

Azt, hogy a vállalat melyik szállítót válassza, kritikus sikertényezők alapján felállított kritériumok alapján történik. A potenciális szolgáltató az, amely a legmagasabb pontszámot éri el ezen a kritérium skálán. Ezen kívül fontosak a személyes találkozók és ezeken a találkozókön folytatott interjúk, amin kiderül, hogy a szállítók megértették-e az elvárt követelményeket. Ezen túl fel kell mérni a partner vállalati környezetét, kultúráját, módszereit. Rövidtávon például a termelés kihelyezésnek lehetnek negatív aspektusai: minőség romlás, termelés csökkenése, a szervezeten belüli módszerek kiszivárgása. Hosszú távon azoknak, akik a stratégiai folyamatok kiszervezését beillesztik az összvállalati stratégiába, körül tekintően alkalmazzák a technikát, költségcsökkentéshez, hatékonyság növekedéshez, jelentős profithoz juthatnak.

3. OUTSOURCING KÉNYSZER VAGY LEHETŐSÉG

Amerikára és Európára vonatkoztatva a kiszervezés kezdetben kényszer volt, mint sem lehetőség. Ennek oka az volt, hogy a japán vállalatok a globalizációra reagálva hetvenes-nyolcvanas években messze felül múlták az amerikai és európai verseny társakat a gyártási képességeikkel, rugalmas termelés szervezésükkel, a „lean manufacturing”, azaz a karcsú gyártás megvalósításával. Ez a termelési és logisztikai folyamatok tökéletesítését jelenti. A teória lényege pazarlások, felesleges tevékenységek megszüntetése, és a hozzá adott érték növelése. Emellett arra kell törekedni, hogy minden egyes termelési folyamat minél jobban növelje a termék értékét. Pazarlás pedig minden olyan tevékenység amely növeli a termék előállításának költségét.

A pazarlásnak hét fajtája vagy forrása van, ezek a következők:

- túltermelés,
- nagy készletek és raktárállomány,
- szállítás,
- holtidők,
- felesleges mozgások,
- gyártási hibák és felesleges folyamatok. (Liebner, 2005:2)

Ezen termelési, és menedzsment filozófiák alkalmazásával a japán vállalatok (Toyota, Sharp, Honda, Sony) termékeik magasabb szintűek, és olcsóbbak voltak, és így idejét múlttá tették a hagyományos amerikai és európai termelésszervezési elméleteket.

Európának és Amerikának, és többi olyan országnak, ahol az addig megkövesedett termelési filozófiákat preferálták, alkalmazkodniuk kellett követni az új termelési logisztikai, menedzsment trendeket („Just in Time” - JIT, „Total Quality Management – TQM”, „Business Process Reengineering” - BPR).

De ez még nem volt elég, ugyanis a versenyelőnyök pillanatok alatt tűntek el. Ezért kellett kiaknázni az offshore termelési területeket, ahol olcsóbb volt a munkaerő és a fenntartási költségek. A egyre rövidebbek lettek termék élet görbék, és fogyasztói kereslet egyre gyorsabb és radikálisabb lett.

Igy tehát a kiszervezés volt az a perspektíva, amely biztosítani tudta a vállalatok számára azt a rugalmasságot amelyet a globalizáció és a piac megkövetelt.

Ezek után beszélhetünk a kiszervezésről, mint lehetőségről:

Az „outsourcing” kockázatmegosztáshoz vezet a vállalat és partnerei között, emellett gyorsabb alkalmazkodási lehetőséget jelent a piaci változásokra. A költséges és bizonytalan megtérüléssel kecsegtető kapacitások kiépítésére nincs szükség, ehelyett szerződni kell azzal a partnerrel, aki rendelkezik velük. A vállalat csak azokra a tevékenységekre fókuszál, amelyek végrehajtásában világszínvonalú képességekkel rendelkezik, amelyek működésének, tevékenységének alapját képviselik. Ezzel szemben a vállalati teljesítmény szempontjából nem kritikus, elegendő hozzáadott értéket nem termelő tevékenységeket kiszervezi, erre szakosodott, világszínvonalú képességekkel és kapacitásokkal rendelkező vállalkozóknak. (Hinek, 2009:53)

A termelési folyamatok újra gondolása után, a rohamosan fejlődő információs technológiának köszönhetően létrejött a kiszervezés egy új ágazata, az úgynevezett fehérgalléros kiszervezés, amely a szellemi felkészültséget igénylő szolgáltatói jellegű tevékenységek kiszervezését jelenti. Ez egy fontos lehetőség egy vállalat számára a költségeinek csökkentésére, és nagyon jó lehetőség egy alacsony munkabérű országban frissen diplomázott pályakezdő számára, viszont egy fejlett ország szakembere számára egy veszélyforrás, ugyanis emiatt bármikor elveszítheti a munkáját. A kiszervezés célországának szintén jó lehetőség, munkahelyek teremődnek, nagy mennyiségű külföldi tőke áramlik be, ami segíti a gazdaság fejlődését, és még több tőkét vonz. A fejlődő országok szempontjából fontos megemlíteni az infrastruktúra és a felső oktatás folyamatos fejlődését az „outsourcingnak” köszönhetően, ami szintén jótékony hatás, és persze elengedhetetlen, hogy a célország vonzó legyen kiszervezési szempontból.

3.1. „MAKE OR BUY”, CSINÁLD MAGAD VAGY VÁSÁROLD MG?

A gyártani vagy vásárolni dilemma szorosan kapcsolódik a kiszervezés témához. Ez egy fontos stratégiai döntés, amely szintén hosszú távon befolyásolja a vállalati működést.

Az „outsourcing” Kathryn Harrigan szerinti definíciója is a „make or buy” dilemmával köthető össze:

A szervezetben folyó áru és szolgáltatás-előállítás érdekében szükséges anyagok és szolgáltatások biztosítására irányuló „make or buy” döntések összessége. (Kathryn Harrigan 1985., idézte Hinek, 2009:12)

Az, hogy a vállalat maga állítja elő a terméket, vagy megvásárolja azt, a következő feltételek alapján dől el:

a) *Üzleti célok*, amik lehetnek a profitmaximalizálás, árbevétel növelés, megtérülés hangsúlyozása, túlélésre törekvés. Ezek a célok azonban egészen eltérő döntéseket igé-

nyelnek a „make or buy” kérdésben. A japán vállalatok terjeszkedésre és árbevétel növelésére törekednek, ami inkább a gyártásnak kedvez. Az amerikai vállalatok inkább az aktuális profit növelésére, ami a költségcsökkentés minden nemű irányzatát, így a kiszervezést is előnyben részesíti.

b) *A versenylőny forrása*, amelyet minden esetben a fogyasztói igények befolyásolnak. Ismerni kell a vevők legfontosabb elvárásait, a vállalat működését pedig ezeknek kell alá rendelni. Ha a vevők jobb minőséget, alacsonyabb költséget, gyorsabb szállítást, nagyobb rugalmasságot, esetleg nagyobb fokú innovativitást, magasabb színvonalú szolgáltatást igényelnek, akkor a vállalatnak ezekhez a feltételekhez kell alkalmazkodni, és ez fog versenylőny forrást jelenteni. De a magas színvonalú versenylőny forrás után mindig ott van a vevők árérzékenysége. Azért, hogy a fogyasztó minél jobb ár-érték arányú termékhez juthasson, fontos a tranzakció és koordinációs költségek csökkentése.

c) *Az adott alkatrész stratégiai jelentősége*, ezt azonban dinamikusan kell értelmezni, hiszen van olyan helyzet, hogy az alkatrész az adott pillanatban nem tűnik fontosnak, de a technológia bonyolultsága, egyedisége, amellyel elő lett állítva viszont stratégia jelentőségű. A másik érdekes példa, hogy a nagy autógyártó cégek egy része minden alkatrészt külsős céggel gyártat, de a motorgyártást meghagyja házon belül, mivel az stratégiai jelentőségű.

Abban az esetben, ha a tevékenység ellátását a vállalat a saját szervezeti keretein belül oldja meg, hosszú távú tőke lekötéssel, és elkötelezettséggel kell számolnia, ha a vásárlást választja, az valamilyen szintű kiszolgáltatottságot jelent a szállítóval szemben.

Összefoglalva a döntés meghozatala előtt vállalatnak három tesztet kell végre hajtania:

- a) a vállalatnak rendelkezésre állnak-e a folyamat végrehajtásához szükséges belső képességei és kapacitásai?
- b) a vállalat által elérhető minőség kielégíti-e az ügyfelek/fogyasztók igényeit?
- c) van-e rövidtávon kapacitáskorlát, amely esetleg külső szállító/szolgáltató bevonását igényli?

Ha a teszt végre hajtása után az kiszervezés reális opciónak látszik, akkor akár a kulcskompetenciák is kiszervezhetőek.

A következő lépés a szállító/szolgáltató értékelése a következő feltételek alapján:

- 1) Rendelkezik-e a szállítók a szükséges kapacitásokkal, és kompetenciákkal.
- 2) Létezik-e alkalmas kommunikációs csatorna a szolgáltató és ügyfél között.
- 3) Mennyire jelent veszélyt az esetleges „know-how”, illetve technológia kiáramlása.

- 4) A szolgáltató/gyártó milyen szinten tudja kielégíteni a fogyasztó igényeket, illetve a megbízó igényeit.
- 5) A szolgáltató/szállító belépésével nő-e a ciklus idő.
- 6) Bővíthető-e a szolgáltató/szállító érték lánc.
- 7) A szolgáltató/szállító „offshore”, vagy „nearshore” található.
- 8) A gazdasági-politikai kockázatok felmérése az célországban.
- 9) Pénzügyi előnyök értékelése, költséghatékonyság, nagyobb kiszervezés esetében méretgazdaságosság elemzése.

A kihelyezéssel a döntési algoritmus nem ér véget. Akár pozitív, vagy negatív az „outsourcinggal” kapcsolatos döntés, a tevékenységeket célszerű rendszeresen újraértékelni (Kumar és Eickhoff 2006, idézte Hinek, 2009:137).

4. MIT? MIÉRT? HOGYAN? OUTSOURCING MODELLEK, ELMÉLETEK

4.1. PFEFFER HATALMI-POLITIKAI MODELLJE

A modell elemzése előtt fontos meghatározni a *hatalom* és a *politika* pontos definícióját. A *hatalom* az a képesség, amikor egy személy képes befolyásolni egy másik személy magatartását az adott helyzetben, a *politika* pedig az a folyamat, amikor a hatalom alkalmazásra kerül, vagyis a hatalom birtokosa befolyásolja a döntéseket.

A *szervezeti hatalom* forrásai a kritikus erőforrásokhoz való hozzájutás, és a szervezet hierarchiájában betöltött pozíció. Ezekhez a következő politikai taktikákkal lehet hozzájutni: az információk szelektív felhasználása, külső szakértők bevonása, koalícióra lépés. Pfeffer elmélete szerint a vállalatot érintő döntéseket nem gazdasági vagy stratégiai tényezők alapján hozzák, szerinte a döntéseket nem lehet előre jelezni, de meg lehet őket érteni azért, mert ezen döntések kimenetelei megváltoztatják a szervezeten belül a hatalom eredeti megoszlását. Ezért a hatalmon lévők próbálják a saját érdekeik szerint alakítani a döntési folyamatokat, sőt a külső szolgáltatók is bele folyhatnak ezekbe a hatalmi harcokba. Ezek miatt a tények miatt a kiszervezés folyamata befolyásolva van a szervezeten belüli hatalmi viszályoktól.

Ebből kiindulva a kiszervezéssel kapcsolatos döntések úgy érthetőek meg, ha ismerjük az érintettek hatalmi pozícióit, érdekeit, és a kiszervezés után megvizsgáljuk a változásokat bennük.

Egy valami egyértelműen leszögezhető, a szervezeti egység dolgozói és vezetői, amelyiket a kiszervezés érint, hevesen ellenezni fogják az akciót, mivel elveszíthetik a munkájukat, pozíciójukat. A kiszervezés belső menedzselése legalább olyan fontos, mint a szolgáltató/szállítóval való kiszervezési folyamat menedzselése, ahogyan azt a dolgozat első harmadában („A kiszervezés emberi erőforrás szempontból”) is említettem.

A másik fontos szempont a megbízó - szállító közötti érdekegyezőség megteremtése, ide kapcsolódik az ügynök elmélet, amely szerint a megbízó három féle képen tud fellépni a szállító opportunistá hozzáállása ellen:

a) *Ellenőrző rendszereket épít ki, ezeket rögzíti a szerződésben.*

Ennek az előnye, hogy felügyelni tudja a munkavégzést, és minden információval rendelkezni fog. (Teljesítmény ellenőrző rendszerek, költség elszámolási rendszerek,.)

b) *Ösztönzési taktikát alkalmaz.*

Véleményem szerint ez a legjobb módszer, mert így közös céljaik lesznek, és a szállítónak nem áll érdekében a szolgáltatást kizárólag a saját hasznára végezni. (Eredményorientált szerződés, az ügynök részesedést kap az ügylet nyereségéből.)

c) *Direktív magatartási normák rögzítése szerződésben.*

A megbízó szerződésben szabályozza a szállító viselkedését egyes szituációkban, viszont ez egyes esetekben gátolhatja a hatékony probléma megoldást.

Az első és a harmadik módszer ötvözésére jellemző a „contracting” együttműködési formára.

4.2. WILLIAMSON TRANZAKCIÓS KÖLTSÉG MODELLJE

A modell lényege, hogy összehasonlítja a két variációt, vagyis: ha a vállalat a saját szervezeti hierarchiáján belül végzi el a tevékenységet, vagy kiszervezi külső vállalkozó számára a klasszikus „outsourcing” értelmében. Ez a modell széles körben elismert nézeteket tükröz, és eszerint az a jobb megoldás, ahol a tranzakciós költségek összességben véve alacsonyabbak.

Ha a hierarchián belüli megoldást választja a vállalat, a gyártási költségeik magasabbak lesznek, a koordinációs, tranzakciós költségek viszont alacsonyabbak. Ha külső, a tevékenységre szakosodott szolgáltatót/szállítót választunk, a termék vagy szolgáltatás előállítási költsége alacsonyabb lesz, a koordinációs költségek magasabbak lesznek, a kiszervezés járulékos költségei miatt, kezdetben.

A két technika gazdaságosságát öt tényező befolyásolhatja: a tranzakció gyakorisága, az eszközök és szaktudás specializáltsága, a helyhez kötöttség, a külső szolgáltatók száma, és a tranzakcióval kapcsolatos bizonytalanság. Williamson szerint abban az esetben kell az „outsourcing” mellett dönteni, ha a szolgáltatás nem speciális, ha a potenciális szolgáltatók száma magas, biztos környezet övezi, és nem túl gyakran veszi igénybe a vállalat. A magas koordinációs költségek elkerülése végett pedig különösen nagy figyelmet kell szentelni a szerződés előkészítésére és kialakítására, mert ez hosszú távon befolyásolja majd a szervezet öszvállalati stratégiáját. (www.outsourcingcenter.hu)

4.3. PRALAHAD ÉS HAMEL SZERVEZETI ALAPKÉPESSEGEK MODELLJE

Pralahad és Hamel tézise szerint minden vállalatnak vannak olyan lényegi képességei „core competensis” amit őt tud legjobban abban az üzlet ágban, ez lehet egy vagy több képesség is. Ezeknek a lényegi képességeknek köszönhetően jönnek létre az alap termékek „core products”, pontosabban a „core competention” alap termékekbe épül be, az alap termék pedig a végtermék részegysége. (A Honda példája kiváló bizonyítéka kulcskompe-

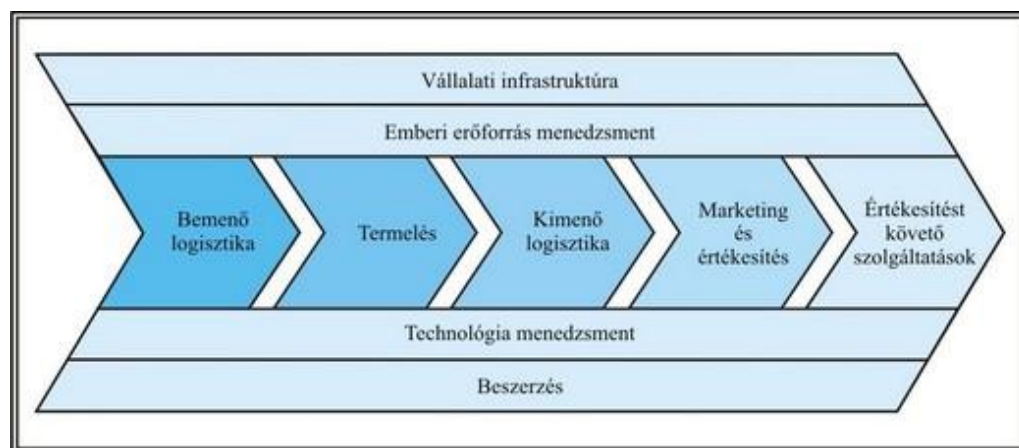
tenciák létezésének. A cég kulcskompetenciája a kisméretű motorok létrehozásának képességében rejlik, amelyet a Honda egy sor végtermékbe képes beépíteni a csónakoktól az autókig. A kulcskompetencia a motorok építésének képessége, a kulcstermékek a motorok, a végtermékek a csónakok, fűnyírók, motorkerékpárok és autók. Hasonlóképpen a Sony kulcsképessége a miniatürizálásra való képesség, amellyel be tud lépni egy sor elektronikai termék piacára (Hinek 2009:90).) Ezek a vállalat hosszú távú versenyképességének hordozói. Prahalad és Hamel modellje azt mondja ki, hogy ezeket az alapképességeket, és a hozzájuk tartozó tevékenységeket nem szabad kiszervezni. Minden vállalatnak rá kell jönnie, mi az alapképessége, biztosítani kell neki az erőforrásokat, és centralizálni kell őket.

A kulcs kompetenciák legfőbb jellemzői:

- a) piacok széles köréhez adnak hozzá férést,
- b) jelentősen hozzá járulnak a minőség növeléshez,
- c) a versenytársak nem tudják lemásolni,
- d) egy váll. maximum 4-5 kulcs kompetenciával bír.

Ezen elmélet szerint egy vállalati funkció akkor szervezhető ki, ha nem kapcsolódik alapképességhez, vagy alaptermékhez, ha nem stratégiai jelentőségű a tevékenység, illetve ha igen, akkor csak stratégiai szövetség keretében szervezhető ki.

4.4. PORTER ÉRTÉKLÁNC KONCEPCIÓJA



1. ábra Porter értéklánc koncepció

Forrás : Porter, Michael E. (1985), www.outsourcingcenter.hu

Michael Porter felállította a vállalat értéklánc elméletet (1. ábra), ezen belül pedig kilenc, értékteremtő folyamatot különböztetett meg, úgymint: vállalati infrastruktúra, emberi erőforrás menedzsment, technológia menedzsment, beszerzés, bemenő logisztika, termelés, kimenő logisztika, marketing és értékesítés, értékesítést követő szolgáltatások.

Eszerint a modell szerint egy vállalat akkor működik sikeresen, ha tisztában van a saját kulcsfolyamatainak fontosságával, ezen folyamatokat teljesítmény-költségelemzéssel méri. Annak köszönhetően, hogy a vállalat kulcsfolyamatokra van bontva, tisztán látszik melyik folyamat milyen költségeket termel.

Abban az esetben, ha a piacon van olyan szolgáltató/szállító, aki az adott értékteremtő tevékenységet költséghatékonyabban tudja üzemeltetni, ugyan olyan, vagy akár jobb minőség mellett, reális döntés a kiszervezés.

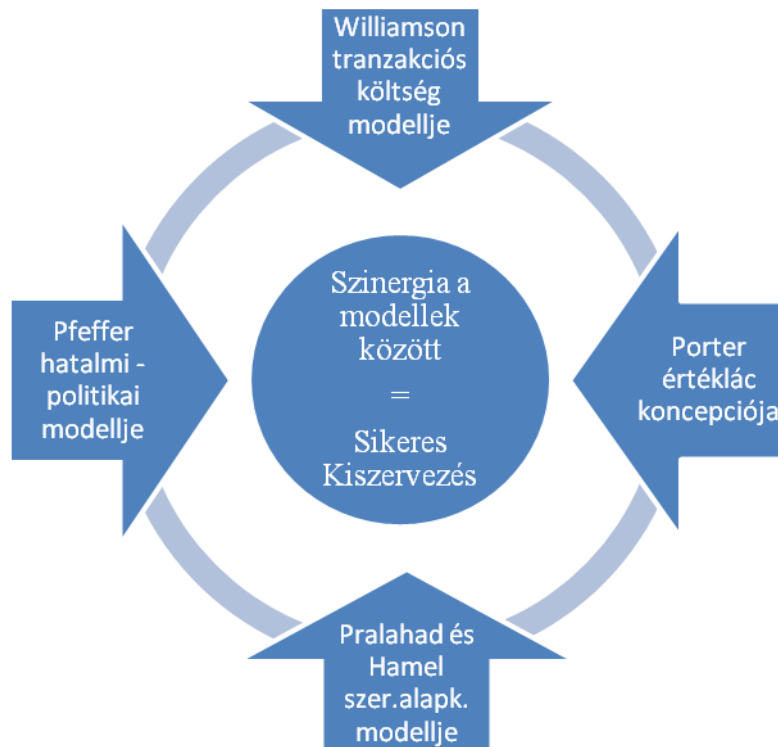
4.5. SZINERGIA A MODELLEK KÖZÖTT

A három legelterjedtebb modell, ami szerint a kiszervezést szükségességét, kockázatait, és várható eredményeit vizsgálni tudjuk a fentiekben említett Pfeffer hatalmi – politikai, Wiliamson tranzakciós költség, Prahalad és Hamel szervezeti alapképességek modellje. Véleményem szerint ehhez hozzá kapcsolva Porter értéklánc koncepcióját alkotható meg a megfelelő kiszervezési menedzsment stratégia, ami a következőkből áll össze:

Williamson tranzakciós költség modellje arra világít rá, hogy hosszú távra érdemes kiszervezni, és csak akkor ha költségcsökkentéssel jár.

Porter értéklánc koncepciója, Prahalad és Hamel szervezeti alapképességek modellje azt mutatja meg, hogy milyen folyamatokat és tevékenységeket szabad kiszervezni.

Pfeffer hatalmi – politikai modellje arra világít rá, hogy mennyire fontos az kiszervezés külső és belső menedzselése, a szolgáltató/szállító és a kiszervezésre kerülő szervezeti egység szempontjából, azért, hogy a kiszervezés alatt lévő tevékenység folyamatosan el legyen látva, továbbá védekezni lehessen a szállító/szolgáltató opportunistá hozzáállása ellen a kiszolgáltatottság elkerülése miatt.



2. ábra Szinergia az „outsourcing” modellek között

(Saját szerkesztés)

Összefogva ezeket a modelleket (2. ábra), a kiszervezést megelőzően és követően mindegyiket figyelembe kell venni. Szinergiát kell kialakítani köztük, hiszen egyik sem zárja ki a másikat, és egyik sem mond ellent a másik téziseinek.

Főbb tanácsok a kiszervezéshez:

- Kiszervezés üzleti értékekért, stratégiai előnyökért
- Elvárások megfogalmazása
- Megfelelő partner kiválasztása, „multisourcing” alkalmazása (szolgáltatók versenyeztetése)
- Tárgyalások win–win megállapodásig, kölcsönös érdekegyezőség kialakítása
- Gördülékeny és projektismertetés és tevékenységátadás
- Pontosan definiált szolgáltatási szint meghatározása
- Mindig legyen kilépési stratégia
- A fogyasztó igényekhez mérten szolgáltatási szint folyamatos megújítása (Mark, 2006:222)

5. AZ OUTSOURCIG ELŐNYEI, HÁTRÁNYAI

5.1. AZ „OUTSOURCING” TECHNIKÁK ALKALMAZÁSÁNAK ELŐNYEI

Sajnos az „outsourcing” ügyletek fele megbukik a nem megfelelő előkészítés és lebonyolítás miatt, azonban akik megfelelően kiválasztották a partnert, felmérték az beszállító képességeit, és precíz, átfogó szerződést kötöttek költség csökkenési hatékonyság növekedési változásokat tapasztalhatnak.

Ezek a változások stratégiai szempontból a következők lehetnek:

Gyorsabb funkciókezelés: azáltal, hogy funkciót kiszervezte, mint szolgáltatást vásárolja meg, gyorsabb megoldást választott, mint ha a szervezetben belül épített volna ki egy egységet a funkció elvégzésére, rövid időn belül kap készterméket vagy szolgáltatást.

Stabil minőség határidőn belül: ennek köszönhetően a végfelhasználó igényei egyenletesen vannak kielégítve. Minőség romlás esetén kisebb a veszteség, vagy nincs az SLA-nak (Szolgáltatási Szint Szerződés) köszönhetően. Minőség romlaskor vagy határidőn kívüli szállításkor a szállító kötbért fizet. És mivel a szállítók között piaci verseny van, a szerződés lejártakor, vagy ha az engedi akár közben is lehetőség van a szolgáltató váltásra. A szakosodott szállító/szolgáltató alkalmazása által csökkennek a ciklus idők.

Kockázat megosztás: szorosan kapcsolódik az előző ponthoz, azok a terhek, amelyeket a szervezet addig maga viselt hibás vagy késedelmi szállítás esetén, azt most részben a partner viseli.

Rugalmasság: a vállalat gyorsabban tud reagálni a piaci változásokra, csökkenteni, növelni tudja a kibocsátott termék vagy szolgáltatás mennyiségét az igényekhez mérten.

Lényegi képességre, alaptevékenységre való koncentráció: annak köszönhetően, hogy nem kell erőforrásokat rendelkezésre állítani például a bérszámfejtésre, HR ügyekre, több idő marad verseny előnyre szert tenni a lényegi képességek által.

„Know-how” beáramlása: az „outsourcing” során bővíthet a vállalat szellemi tőkéje, gyakorlati szaktudás áramlik be az „outsourcing” során, amit cégen belül idő igényes lenne kifejleszteni.

Technológiai fejlődés: a szakosodott szolgáltató olyan technológiai újításokat hozhat, amelyet cégen belül szintén sok idő lenne kifejleszteni.

Pénzügyi megtakarítások, költségcsökkentés:

Globális beszerzés („offshoring”): kiszervezés olcsóbb bér és adókötségű országba.

Fix költségek változóvá tétele: ha tranzakció alapú bérezésről van szó, csak az adott tranzakciókért kell fizetni amik megtörténtek, nincs szükség saját erőforrásra a folyamat elvégzéséhez, tehát nincs fix költség.

Méretgazdaságosság: azaz a növekvő előállított termék, vagy biztosított szolgáltatás esetén, a mennyiséggel növekedésével csökken az egy termékre egységnyi szolgáltatásra jutó előállítási költség. „Outsourcing” nyelvre fordítva minél nagyobb megbízást kap a szállító, annál olcsóbban végzi el a munkát.

Hatókör gazdaságosság: kiszervezéskor akkor lép fel, ha több összefüggő szolgáltatást vesz át a szállító, így szakmai hozzá értésének köszönhetően lecsökkenti a szolgáltatások közötti kooperációs és koordinációs költségeket.

Standardizálásból származó költségek (folyamatgazdaságosság): mivel a szállító/szállító az adott tevékenységre specializálódott, ezért rendelkezik azzal a struktúrával, ami a folyamat leggazdaságosabb végrehajtásához szükséges.

Tőke lekötés csökkentése: elkerülhető az alaptevékenységeket közvetlenül nem támogató tevékenységbe történő befektetés, hisz a tőke lekötést a szállító hajtja végre.

5.2. AZ „OUTSOURCING” TECHNIKÁK ALKALMAZÁSÁNAK HÁTRÁNYAI

Nem megfelelő partner kiválasztása: a nem megfelelő szállító kiválasztása a sikertelen kiszervezés fő oka. A szállítókat „hard and soft” erős és gyenge képességeik alapján lehet értékelni. Az erős képességek, amelyeket referenciákkal támasztanak alá, és kézzel foghatóak, üzleti tapasztalat, alacsony költségű gyártás vagy szolgáltatásnyújtás. A gyenge képességek szellemi jellegűek, sokszor leellenőrizhetetlenek, például a rugalmasság, innovációs képesség, szervezeti kultúra. Ezeket a képességeket figyelembe kell venni a szállító/szállító kiválasztásánál.

A szállító opportunizmusa (a „make or buy” dilemma egyik fontos kérdése): ebben az esetben a vállalat kiszolgáltatottá válik a szállítóval szemben. Ez két esetben fordulhat elő, ha nem megfelelő a szerződés, és nem foglalja magában a szállító kötelezettségeit, a minőségre, mennyiségre, és határidőkre vonatkozóan.

Nem megfelelő tevékenység kiszervezése: vállalat olyan tevékenységet szervez ki, amely szorosan kapcsolódik a lényegi képességéhez.

„Know-how” kiáramlása: a szervezet kritikus tudást veszít el, és értékes humán erőforrást, ha szervezeti leépítéssel járt a kiszervezés. Még rosszabb, ha ezek az alkalmazottak kereszt funkcionális ismereteket birtokoltak.

Rugalmatlan szerződés kötése: a szerződés előkészítésére fontos elegendő időt szánni. A két fél közötti felelősség megoszlást fontos deklarálni, teret kell hagyni a felmerülő problémák keretek közötti megoldására. Pontos, precíz szerződést kell kötni, ami rugalmas, és nem tartalmaz kiskapukat.

Innovációs képesség elvesztése: minden kiszervezési ügylet esetében a szerződésben foglalt szolgáltatási szint egy idő múltán elavulttá válik a folyamatosan változó igények miatt, ezért a szolgáltatót szerződésben kötelezni kell a folyamatos innovációra, fejlesztésekre, hogy az ügylet eredményes legyen.

6. OUTSOURCING SZERZŐDÉS KÖTÉS

Az „outsourcing” szerződések, mint a legtöbb szerződés két részből állnak, alapszerződésből, és a hozzá tartozó mellékletekből. A mellékletek közül a legfontosabbak a szolgáltatási szintet megállapítók (SLA). Az „outsourcing” szerződések hasonló képen épülnek fel, de érdemes külön választani azonban a „nearshore” és „offshore” ügyleteket, ugyanis a földrajzi távolság miatt eltérések lehetnek tartalmuk, időtartamuk, jogi és pénzügyi hatásaikban. Az offshore szerződéseknél figyelembe kell venni földrajzi és kulturális távolságokat, a felszerelések szállítási nehézségeit, a vállalati műveletek irányításának megszervezését, a vállalat felépítésének átszervezését, a könyvelésre és könyvvizsgálatra vonatkozó szabályokat, nyelvi akadályokat, geopolitikai helyzetet.

A legfontosabb témakörök, amelyeket az „outsourcing” szerződésbe bele kell foglalni:

- *a szolgáltató által nyújtott szolgáltatások köre*
- *szerződés időbeli hatálya*
- *teljesítménymérés, audit* (ezt jellemzően az SLA szabályozza)
- *irányítás és ellenőrzés* (standardok, eljárások, folyamatok, amelyekhez a szolgáltatónak alkalmazkodnia kell, adott esetben az igénybe vevő szabályzatot állít össze a tevékenység kivitelezésének módjához)
- *igénybe vevő felelősségi köre* (mi nem tartozik a szállító felelősségei közé, mik azok a feltételek, amelyeket biztosítani kell a szállító számára, hogy tartani tudja magát az SLA - hoz)
- *szolgáltató felelősségi köre* (hibás teljesítés esetén milyen mértékű kártérítés, kőtbért kell fizetnie)
- *beszámolók és dokumentációk* (a beszállítónak milyen dokumentumokat kell eljuttatnia az igénybe vevőnek, milyen határidőre, milyen formátumban)
- *titoktartás*
- *szerződés megszűnése, és az ekkor alkalmazott eljárások* (ilyenkor a szállítónak, az ún. átmeneti időszakban biztosítania kell a szolgáltatást, nem fejezheti be a szerződés lejártakor azonnal)

A szerződést elő készítő tárgyalások legfontosabb feladata az SLA összeállítása. Az SLA a következőket tartalmazza:

- „in scope”, hatáskört képviselő szolgáltatások leírása (milyen szolgáltatásokat kell nyújtani a szolgáltatónak)
- kritikus sikertényezők meghatározása (azaz meg kell határozni azt a minőséget, ami folyamatosan kielégíti a végfogyasztókat)
- teljesítménymutatókat kell kialakítani (vevők elégedettségének rendszeres mérése, az elért költségcsökkentés szintjének, vagy a növekvő hatékonyság szintjének értékelése)
- ki kell alakítani a teljes mérési és beszámolási rendszert (úgy, hogy azt mind a két fél relevánsnak tekintse)

Az „outsourcing” szerződéskötés után következik a lebonyolítás, elkészül egy pontos projekt terv, amely a szerződésre támaszkodva leírja az üzemeltetés módját, az erőforrás beosztás, esetleg átadást (különös tekintettel, ha munkaerő átadásra, személyzet átvételre), ütem tervet. A projekt terv alapján megkezdődik az üzemeltetés, amely a szolgáltatás/szállítás folyamatos minőségi, mennyiségi, tartalmi ellenőrzése mellett megy végbe.

Néhány fontos tipp a szerződési buktatók elkerülésére:

- a) „Say no to canned contracts” – Mondjuk nemet a „konzervatív” szerződésekre.

Sok koncepciót dolgoztak ki a kiszervezési szerződésekre az utóbbi évekbe, az alacsony mozgásteret, és kilépési lehetőséget biztosító a konzervatív szerződések nem tartoznak ezek közé.

- b) „Set yes to short contracts” – Mondjunk igent a rövid távú kapcsolatokra.

Az optimális időintervallum a szerződéskötésre két év. Ez a piaci versenynek köszönhető, hiszen a szerződés lejártakor, vagy akár az előtt lehetőség nyílik az új ajánlatok mérlegelésére.

- c) „Protect your proprietary processes and limitliability” – Védj a saját eljárásaidat és határfelelősségedet.

Egy „outsource” vállalat, ahová a kiszervezés megvalósul, felmérheti az cég erősségeit–gyengeségeit, és ezeket az információkat a későbbi tárgyalások, szerződés kötés során a saját előnyére fordíthatja.

- d) „Ask for help” Segítségkérés.

Ha problémák akadnak, szakértő tanácsadó segítséget kell kérni, akik segítenek a kockázatsökkentésben, és a vállalati célok véghez vitelében.(Douglas–Scott, 2005:165)

7. KISZERVEZÉS KÁRPÁTALJÁN

Kárpátalja általános sajátossága, hogy bármelyik országhoz is tartozott, mindig periférián helyezkedett el, távol a fővárostól és a nagy ipari központoktól. Egyik állam sem fordított különösebb figyelmet a távoli régió fejlesztésére, gazdasági felemelkedésére. (Baranyi 2009:301)

Ennek ellenére Kárpátalja különleges gazdasági régió köszönhetően kedvező geopolitikai helyzetének (mivel határos Lengyelországgal, Szlovákiával, Magyarországgal, Romániával), történelmi múltjának, közlekedési útvonalainak, etnikai összetételének. Kárpátalja Ukrajna kapuja Közép Európa felé. Ezeknek a tényezőknek köszönhetően egyedülálló tulajdonságokkal rendelkezik kiszervezési szempontból. Véleményem szerint erre példa a Kárpátaljai régióban évek óta működő cégek összessége, legyen az gyár vagy szolgáltató központ.

7.1. ANYAG ÉS MÓDSZER

A Kárpátaljai régió tanulmányozásához kiszervezési szempontból a szükséges információkat és adatokat a Kárpátaljai Adóhivaltól, a Kárpátaljai Vámhivaltól, a Kárpátaljai Villamos Energia Szolgáltatótól (Закарпаттяобленерго), a Kárpátaljai Gáz Szolgáltatótól (Закарпатгаз), és az Ukrán Nemzeti Könyvtár online oldaláról szereztem be. Az így szerzett adatok segítségével elemzem az adózási rendszert, az energiahordozók árait, a külföldi tőke alakulását 2006 –tól 2011 –ig. Megvizsgálom az 1998 – 2005 -ben működő KKGÖ –et, és általa nyújtott kedvezményeket, szót ejtek egy magyar-ukrán közös régiófejlesztési lehetőségről, a közös ipari park létrehozásáról. Szót ejtek a munkaerő bérezéséről és felvázolom milyen kiadásokra kell számítani az alkalmazás során. Ennek fő célja, hogy némi összehasonlítási alapot biztosítson.

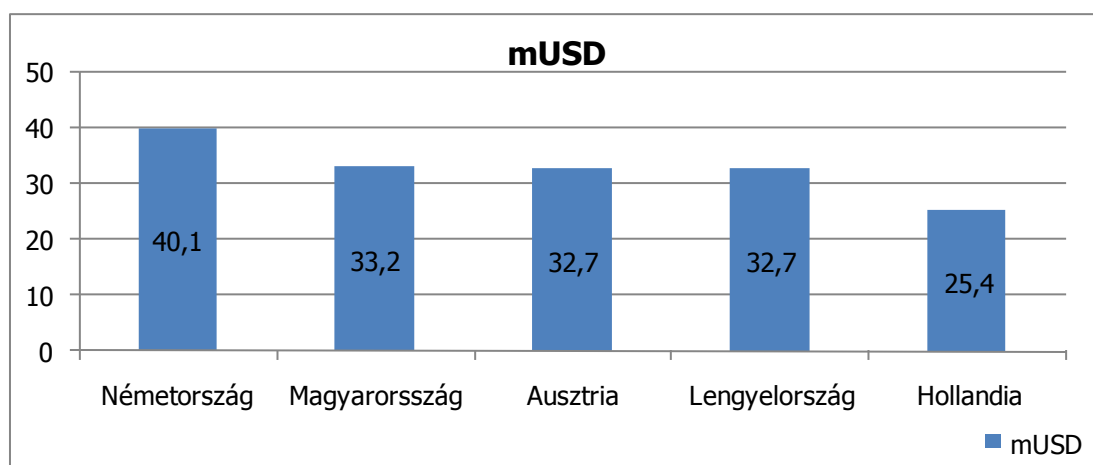
Tanulmányom célja, hogy rávilágítsak arra, miért lehet Kárpátalja potenciális kiszervezési terület, főként az EU tagországok számára. Felvázolom azokat a tényezőket, amik alkalmassá teszik a régiót arra, hogy a vállalatok költségeket tudjanak csökkenteni a kiszervezés során. Kitérek azokra a szempontokra, amelyek a „közelre” való kiszervezést vonzóvá teszik az Európai Unió országaiban gazdálkodó cégek számára.

7.2. HIPOTÉZIS

A fentiek alapján jelen tanulmányban feltételezem azt, hogy Kárpátalja megfelelő térség kiszervezési szempontból, tekintve az olcsó munkaerőt, az Európai országokhoz képest alacsony fenntartási költségeket és kedvező adózási rendszert. Illetve azt, hogy a 2013 - 2014 – ben várható társasági jövedelemadó csökkenése kapcsán növekedni fog a befektetési kedv Kárpátaljára.

7.3. AZ EURÓPAI UNIÓS ORSZÁGOK TŐKEBEFEKTETÉSEI KÁRPÁTALJÁN

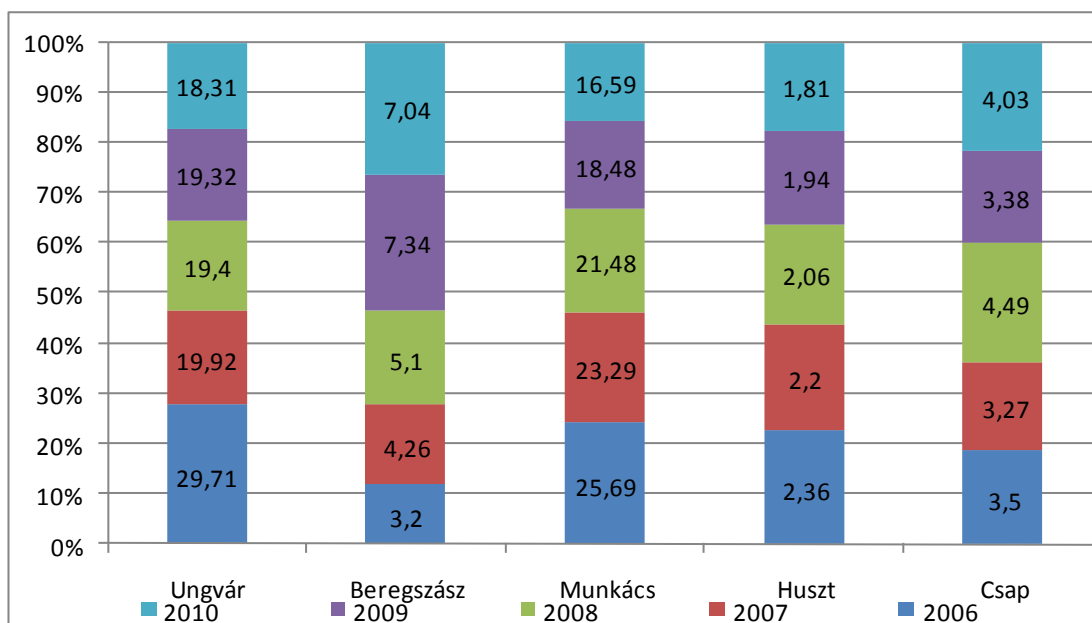
Kárpátalján jelentős mértékű külföldi tőke van jelen, amelynek lényeges része, az Európai Unió országaiból származik (3. ábra), úgymint Németország, Magyarország, Ausztria, Lengyelország, Hollandia, de jelentősek még USA és Japán befektetései is. Németország befektetései 16,2 % - t, Magyarországé 13,4 % - t, Ausztriáé 13,2 % - t, Lengyelországé 13,2 % - t, Hollandiáé 10,2 % - t tesznek ki az összbefektetések tükrében.



3. ábra Jelentős befektetések az EU országaiból (mUSD, 2010.10.01.)

Forrás: Нечитайло, 2011.

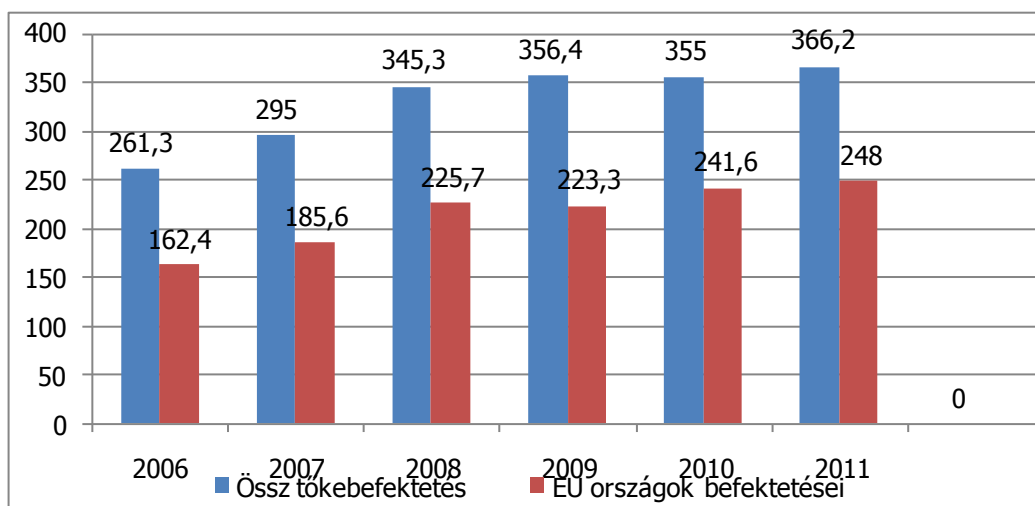
Ezek a tőkebefektetések legfőképpen az ipar ágazataiba investálódnak, amelyek a következők: feldolgozóipar, textilipar, illetve gépgyártás, de manapság már a szolgáltatói szegmensbe is történnek befektetések, amelyre példa az ügyfélszolgálati ügyintézővel foglalkozó irodák megjelenése. Az Európai Unió országok tőkebefektetéseinek nagy része Kárpátalja nagyobb városaiban összpontosul: Ungvár, Beregszász, Munkács, Huszt , és Csap. Beregszász várost figyelembe véve 2006 – hoz viszonyítva nőtt a külföldi tőkemennyiség. Míg 2006 – ban a Kárpátaljára irányuló, az Európai Unió országaiból származó befektetések mindössze 3,2 % - át birtokolta, 2009 – ben ez az arány 7,34 %, 2010 – ben pedig 7,04 %. (4. ábra)



4. ábra Az EU tőke befektetéseinek megoszlása Kárpátalján 2006 – 2010 között
Kárpátalja nagyobb városaiban százalékos megoszlásban

Forrás: Нечитайло, 2011.

Míg 2006 –ban a külföldi tőke mértéke 261,3 mUSD volt, ez a szám 2011 –re mintegy 104,9 mUSD –val 366,2 mUSD –re emelkedett. Ezen befektetések 67,72 % - a az EU –ból származik. (5. ábra) A következő táblázat szemlélteti a külföldi ösztőke mennyiségét, és az Európai Unió országaiból származó befektetések és összbefektetések arányát Kárpátalján 2006 – 2011 időintervallumon.



5. ábra Külföldi működő tőke, középpontban az EU befektetések alakulása Kárpátalján, 2006 – 2011 időintervallumon (mUSD)

Forrás: Нечитайло, 2011.

Kárpátalján az ezredforduló óta – eltekintve kisebb hullámzásoktól – a legtöbb iparág részesedése az ipari össztermelésből stagnál vagy csökken. Ez alól csak a gépgyártás képez kivételt, amely viszont látványos felfutást produkált az említett időszakban. Ennek az a fő oka, hogy az egyetlen olyan kárpátaljai iparág, amelybe újabban jelentős külföldi befektetések is irányultak. (Baranyi, 2009:305)

Ezen befektetések a kiszervezésnek köszönhetőek, amely eredménye a Kárpátaljára kiszervezett gyárak összessége, amelyek közül jelentősebb az Eurocar, ahol Volkswagen, Skoda személyautókat gyártanak, a beregszászi és munkácsi műszergyár (Flextronix), ahol például a magyarországi illetőségű Lear Corporation gyártatja a Ford Focus személyautók motorkorbácsait, és a vezérlő elektronikát, de a Flextronixban érdekelt még a Philips és a Panasonic, Xerox, Gilant, és a Pace is. A Bereg Kábel, ahol szintén személyautókhoz gyártanak elektronikai alkatrészeket, a Yadzaki Ukraine, ahol elektronikai kábelek gyártása folyik, Fisher Munkács itt sítalpakat gyártanak, és a Jabil. Megemlíteném még a varrodákat, amiből szintén jelentős mennyiség található, például az Ukrainen Abitexet, ahol Armani és Benetton divat áruk gyártása folyik, vagy a Zarah Mode Ukraine-t. A Kárpátalján található gyárak az európai legfőképpen piacra termelnek.

Láthatjuk, hogy a kiszervezés első hulláma, a gyártás kiszervezés hamar elérte Kárpátalját. A kiszervezés második hulláma az információtechnológiai kiszervezés. Ehhez szorosan kapcsolódik a működési folyamat kiszervezés, ugyanis ez sok esetben informatikai támogatással valósul meg.

A kiszervezés harmadik hullámát a gyorsan fejlődő üzleti tevékenységet képviselik, „telemarketing”, a vevői rendelések és érdeklődések feldolgozása, az alkalmazotti juttatások feldolgozása, a bejövő és a kimenő számlák kezelése. Ezek közül Kárpátalján a „telemarketingel” találkoztam, és volt szerencsém három „call centerben” is dolgozni részmunkaidőben, kettőben értékesítőként, egyben pedig produkciós menedzserként. Ezek közül a legjelentősebb az Avto Call volt. Így testközelből betekintést nyerhettem egy szolgáltató központ működésébe.

7.4. KÁRPÁTALJAI KÜLÖNLEGES GAZDASÁGI ÖVEZET

Annak érdekében, hogy egy térség vagy ország vonzó legyen kiszervezési szempontból, olyan lehetőségeket kell biztosítani, amelyek vonzóvá teszik a vállalatok számára. Tény az, hogy ahová kiszervezés valósult meg, alaphelyzetben is vannak előnyök kiszervezési szempontból, Kárpátalján például az olcsó munkaerő és fenntartási költségek. De sok esetben, esetben az állam is segít abban, hogy a külföldi tőke áramoljon be az országba, és

ennek kapcsán „outsourcing” valósuljon meg. Egy ilyen jellegű kezdeményezés volt Kárpátalján a Szabad Gazdasági Övezet.

A Kárpátalja Különleges Gazdasági Övezet (KKGÖ) kialakítását elsősorban a külföldi működő tőke (FDI) Ukrajnába való „csalogatása”, így új munkahelyek kialakításának lehetősége, illetve az Európai Unióhoz való kedvező fekvés indukálta.

Ukrajna függetlenné válása után vetődött fel szabad gazdasági övezetek létrehozása, amely az exportpotenciál növelését jelölte meg elsődleges célként, illetve a piaci infrastruktúra megteremtését gazdaságilag elmaradott régiókban, periférikus területen. (Bodnár, 2003:1)

Ukrajnában, ezen belül Kárpátalján a Szabad Gazdasági Övezetek kialakítása 1999 – től Leonyid Kucsma elnöksége idején valósult meg. A gazdaság és területfejlesztés eszközeként, európai mintára, Ukrajnában is létrehoztak speciális (szabad, különleges) gazdasági övezeteket és kiemelt fejlesztésű területeket. (Kovály, 2012:455). Ennek köszönhetően Kárpátalja összes járása Szabad Gazdasági Övezet (Вільна Економічна Зона „Закарпаття”) lett. Növekedni kezdtek a külföldi befektetések, és olyan nagyvállalatok leányvállalatai jelentek meg, mint a Jabil Cirkuit, Eurocar vagy a Yadzaki Ukraine.

Ezekben az övezetekben a következő területeken biztosított kedvezményeket az Ukrán Állam a külföldi befektetők számára: vámügyintézés, adózás, devizagazdálkodás, banki és hiteltevékenységek.

A Szabad Gazdasági Övezetekről (SGÖ) elfogadott törvények közül, Kárpátaljáról: „a, Zakarpattya (Kárpátalja) különleges gazdasági övezetről (KKGÖ) 2001. évi 2322-III sz. törvény” szól. Ennek értelmében a régióban 739,9 hektár földterület minősült SGÖ – é 30 évre. A törvény kimondta, hogy amennyiben a térségben változik az adózással kapcsolatos szabályozás, az adott beruházásra a bejegyzéskor érvényben levő szabályozás vonatkozik, ha a beruházó igényli.

A KKGÖ re vonatkozó adó és vámkedvezmények:

- ha a KKGÖ területére, külföldről helyfelhasználás céljából történt beszállítás, ezek lehetnek például termelési berendezések, nincs ÁFA és vám illeték,
- ha Ukrajna területéről történt a fent említett célokból beszállítás, az szintén ugyan úgy adómentes,
- a KKGÖ területéről Ukrajna vámterületére történő készáru szállítás esetén, meg kellett fizetni a vám, ÁFA, és az esedékes illetékeket,
- abban az esetben , ha a KKGÖ területéről külföldre történt készáru szállítás, nem kellett vám, ÁFA és egyéb esedékes illetékeket fizetni,

- azok a termékek, amelyeket Ukrajna vámterületén vásároltak és az övezetbe szállítottak majd külföldre kiszállításra kerültek, azon termékek után exportadót, fogyasztási adót és ÁFA -t kellett fizetni,
- ha kész, vagy félkész termékeket szállítottak az övezetből Ukrajna vámterületére, akkor úgy adóztak, mintha importálták volna azokat,
- azok a termékek, amelyek egy harmadik ország területéről lettek az övezetbe szállítva raktározás céljából, az ukrán törvények szerint adóztak,
- azok a termékek, amelyek Ukrajna vámterületéről lettek az övezetbe szállítva továbbszállítás céljából, az ukrán törvények szerint adóztak.
- ha a KKGÖ területén Ukrajnai adófizető jegyeztetett be céget, az akkor érvényben lévő társasági jövedelemadó , azaz 20 % adókulcs terhelte a jövedelmet
- ha külföldi illetőségű beruházásokat cégbejegyzés esetén ezen fent említett 20 % -os társasági jövedelem adónak 2/3 – át kellett megfizetni

Azon befektetők számára, akik 250 eUSD, vagy fölötti összeget fektettek be a KKGÖ – ben, 15 évid garantálta az állam a fent említett kedvezményeket. Akik 1 mUSD –t fektettek be a KKGÖ – ben, azok számára ez a garancia 30 év volt. A KKGÖ az akkori törvényben deklarált időpont előtti felszámolása esetén a beruházók számára az állam garantálta a vagyoni jogainak teljes megőrzését.

Sajnos erre sor került 2005. április 1- jén, amikor az akkori kormányváltáskor, Viktor Juscenko, és Julija Timosenkó került hatalomra. Előzetes bejelentés nélkül történt, ami a fejlett gazdasági világban, így Nyugat – Európában is szokatlan volt. Evidens, hogy ez a lépés vissza vetette a térség gazdasági fejlődését, és külkereskedelmi tevékenységét. KSZGÖ-ben működő 8 vállalat 159 millió USD értékű beruházást állított le. Mindez 11 850 munkahely megszűnésével járt. (Kovály, 2012:457)

Kárpátaljai Regionális Fejlesztések Területi Bizottsága 2010. május 25 –ei ülésén szóba került a KKGÖ visszaállítása, és a terület által kidolgozott javaslatokat akkor Olekszandr Ledida kormányzó ismertette a későbbiekben Lembergben, a Régiók Tanácsa kihelyezett ülésén, amelyen Viktor Janukovics államfő elnökölt.

A jelentés szerint a kárpátaljai vezetés azért szeretné visszaállítani a különleges gazdasági övezetet a megye területén, mert az sikeresen működött a felszámolásáig. A speciális jogállású térségnek köszönhetően a 2001-es kezdetkor 11 mUSD, majd 2004-ben már 60 mUSD működő tőke érkezett Kárpátalja gazdaságába. Ez idő tájt a megyében kibocsátott ipari termékek 60 % - át a különleges gazdasági övezetben működő vállalatok állították elő. A különleges övezetekre vonatkozó kedvezmények megvonása után a külföldi tő-

kével működő kárpátaljai vállalatok csökkentették a termelésüket vagy más országba települtek. A nagyobbak közül a már fent említett Yadzaki, Eurocar, és Jabil azonban jelenleg is működik a térségben.

Viszont a témában azóta sem történt jelentősebb előre lépés. Jelenleg a parlamenti képviselő választások után vagyunk, és csak eztán fog eldőlni, hogyan alakulnak majd a koalíciós megegyezések, illetve a kormányalkotás, és hogy lesz-e előre lépés a KKGÖ visszaállítása kapcsán, és ezáltal hogyan alakul majd a kiszervezési tevékenység Kárpátalján.

7.5. IPARI PARKOK LÉTESÍTÉSÉNEK LEHETŐSÉGE KÁRPÁTALJÁN

Az ipari park egy olyan terület, amit első sorban önkormányzatok jelölnek ki azzal a céllal, hogy különböző vállalkozások tevékenységeihez helyet biztosítsanak. A területet az önkormányzat látja el megfelelő infrastruktúrával és bocsátja a vállalkozások/cégek rendelkezésére.

Az első kezdeményezések az Kijevhez és Odesszához hasonlóan, ipari park létrehozásával kapcsolatban Kárpátalján 2006 – ban voltak. Ekkor a beruházás helyszínéül a Csap melletti Tisasalamon határában fekvő, a jelenlegi Eurocar Rt. mintegy nyolcvanhektárnyi területét jelölték ki, a régebben ott működő, a fentiekben már említett KKGÖ helyén. Akkor az ipari park létrehozásának költségeit legalább hetvenmillió euróra becsülték.

Ehhez hasonló kezdeményezés történt meg Nyíregyházán 2009. november 11 – én. Ebben a koncepcióban a magyar – ukrán határszakaszon közös gazdasági létesítmény létrehozásáról esett szó. Rákóczi András, a konferencia vezetőjének, elmondása szerint : „A magyar-ukrán ipari parkot a Szentgotthárd térségében található, magyar-osztrák létesítmény mintájára szeretnék kialakítani.” A konferencia vezetője akkori elmondása szerint hat helyszín jöhetett számításba a határon átnyúló ipari park létesítéséhez: Uszka-Péterfalva, Tiszabecs–Tiszaújlak, Beregsurány–Asztély, Beregdaróc–Beregdéda, Eperje–ke-Szalóka, illetve Záhony–Csap körzete.

A következő kezdeményezés , amit megemlítenék 2011. április 28 – án volt, amikor megkezdte munkáját a Bereg-Kárpátok határ menti ipari park – ipari fejlesztés és kilátások témájú nemzetközi üzleti fórum. A fórumon részt vett Andre Kuusvek, az EBRD akkori elnöke, továbbá Magyarország Ausztria, Szlovákia, Románia és Ukrajna üzleti köreinek képviselő. Kárpátalját Ivan Baloga és Volodimir Hoblik képviselte. A projekt terv hasonló volt a 2009 – ben Nyíregyházán tárgyalthoz, azaz hogy az ipari park egyszerre helyezked-

jen el Magyarország és Ukrajna területen. Az akkori tervek szerint mind magyar és ukrán területen egyaránt 200 hektár terület kerül elkülönítésre az ipari park létrehozására, ami Szabolcs-Szatmár-Bereg megyét, és a Beregszászi járást érintené. A cél természetesen akkor is az volt, hogy a magyar partnereken kívül egyéb külföldi befektetőket csalogassanak a területre, ami a KGGÖ –hez hasonlóan segített volna a kiszervezés, és ezáltal a munkahelyek teremtésében.

2012. március 22 – én az Ukrán Legfelsőbb Tanács elfogadta az ipari parkokról szóló törvényt. Viktor Janukovics Szöulban a Samsung vállalatok is felkérte arra, hogy csatlakozzon az Ukrajnában létesítendő ipari parkok építéséhez, és garantálta, hogy az állam mindenben segíteni fogja a beruházókat a projekt megvalósításában. Egyes becslések szerint az ipari parkoknak köszönhetően, az előttünk álló 3-4 évben 8 millárd dollár külföldi tőke folyhat be az országba.

7.6. VÁLLALKOZÓI KÖRNYEZET

Gyakran előfordul, hogy egy gazdasági fogalmat két országban másképpen értelmeznek, például Ukrajnában a cégbíróságon döntenek el a pereket, Magyarországon viszont a cégbíróság a cégbejegyzésekkel foglalkozik (Ukrajnában a cégbejegyzésekkel a helyi adminisztráció, önkormányzat foglalkozik). Ukrajnában az állami szervek, vállalatok és vállalkozók pénzügyi fegyelme alacsony, a törvények értelmezése gyakran nem egyértelmű, és gyakorlati alkalmazását akadályozza a végrehajtó hivatalnokok személyes gazdasági érdeke. Ukrajnában nagy jelentőséggel bírnak a személyes kapcsolatok az üzleti életben, főleg Kárpátalján. Ezért egy külföldi cégnek érdemes helyi jogászt, igazgatót és könyvelőt, könyvelői céget alkalmaznia, lehetőleg olyan személyeket, cégeket, akik jelentős kapcsolati tőkével rendelkeznek. Abban az esetben, ha a külföldi vállalkozónak nincs munkavállalási, cég létrehozási engedélye, minden féle képen ukrain igazgatót kell alkalmaznia. Mielőtt egy külföldi cég kiszervezi Kárpátaljára, a az olcsó energia, bérleti díjak, munkaerő, a munka erő alacsony fluktuációja és alku pozíciója mellett ezeket a szempontokat minden képen érdemes figyelembe vennie.

7.7. CÉGBEJEGYZÉS

A cégbejegyzéshez szükséges alaptőke Magyarországhoz viszonyítva nem nagy. Egy Kft. esetében például a bejegyzés előtt az alaptőke 50 %-át kell befizetni egy ideiglenes bankszámlára, míg a másik felét egy éven belül. Azonban a bejegyzett vállalat először be kell jegyeztetnie magát az állami bejegyzőnél, statisztikai hivatalban, a helyi adóhatóságnál, a

munkaügyi központban, a nyugdíjalapnál, a társadalombiztosítónál, a balesetbiztosítónál. Ezután a céget akkreditáltatni kell a vámhivatalnál.

Ukrajnában a vállalkozásokat a „Társasági törvény”, a „Vállalatokról szóló törvény”, valamint a 2005. január 1-én életbe lépett, 2003. január 16-án elfogadott Polgári Törvénykönyv szabályozza. E szerint a magánvállalkozókön kívül a következő Gazdasági Társaságok jegyezhetők be Ukrajnában: Betéti Társaság (Bt.), Korlátolt Felelősségű Társaság (Kft.), Részvénytársaság (Rt.), Termelészövetkezet (Tsz), Magánvállalat stb.

A külföldi tőkével működő vállalatok jelenleg az ukrán vállalatokkal azonos elbánásban részesülnek. A vegyes vállalatok leggyakoribb formája a Kft. és az Rt. A más típusú vállalatok alapítását ritkán választják az alapítókra háruló nagyobb felelősség miatt.

7.7.1. Vállalkozásformák tulajdonformától függően

A tulajdonformától függően Ukrajnában az alábbi vállalkozásfajták működhetnek:

- *Magánvállalat*, magántulajdonban, egy vagy több magán személy lehet a tulajdonos,
- *Kollektív tulajdonú vállalat*, köztulajdonban van,
- *Kommunális vállalat*, amely a területiális közösség, az önkormányzat tulajdonában van,
- *Állami vállalat*, amely állami tulajdonban van,
- *Vegyes tulajdonú vállalat*, vegyes formájú tulajdon képezi, különböző tulajdonformák, vagyionok egyesülésének bázisa.

7.7.2. Vállalatok osztályozása az éves árbevétel és foglalkoztatottak száma alapján

A foglalkoztatottak létszámától és az évente értékesített árbevétel bruttó nagyságától függően a vállalatok az alábbi osztályokba sorolhatóak:

- *Kisvállalatok* (a tulajdonformától függetlenül), olyan vállalatok, amelyeknél a beszámolási - pénzügyi év során nyilvántartott foglalkoztatottak átlagléttszáma nem haladja meg az ötven főt. A termékek, szolgáltatások értékesítéséből származó évi bruttó jövedelem pedig az adott pénzügyi esztendő folyamán nem haladja meg hrvnyában az ötszáz-ezer euróval egyenértékű összeget az Ukrajnai Nemzeti Bank évi átlagárfolyama szerint.
- *Nagyvállalatok*, azok a vállalatok, ahol a beszámolási - pénzügyi év folyamán nyilvántartott foglalkoztatottak átlagléttszáma meghaladja az ezer főt, a termékek. szolgáltatások értékesítéséből származó évi bruttó jövedelem pedig az adott pénzügyi esztendő folyamán meghaladja hrvnyában az ötmillió euróval egyenértékű összeget az Ukrajnai Nemzeti Bank évi átlagárfolyama szerint.
- *Középvállalatok*, amelyek nem tartoznak sem a kis- sem a nagyvállalatok közé.

7.7.3. Vállalatok a törzstőke létrehozásának függvényében

A törzstőke létre hozásának és kialakításának módjától függően Ukrajnában az alábbi vállalatok működnek:

Egységes (unitas) vállalatok — egy alapító hozza létre, aki az alapításhoz szükséges vagyont adja, a törvény által megszabott nagyságú és részvényekre, üzletrészekre fel nem osztott törzstőkét kialakítja, jóváhagyja az alapítói okiratot, közvetlenül vagy az általa kinevezett vállalati vezetőn keresztül elosztja a jövedelmet, vezeti a vállalatot, kialakítja kollektívát, dönt a vállalat átszervezésének és felszámolásának ügyében.

Korporatív (testületi) vállalatok — általában két vagy több alapító közös döntésével, szerződésével jönnek létre. Vagyon és/vagy az alapítók vállalkozási tevékenységeinek egyesítésével jön létre. Korporatív érdekek alapján az alapítók együtt, vagy az általuk létrehozott vezető szerveken keresztül irányítják a vállalatot. Az alapítók egymás között osztják meg a jövedelmet és a kockázatokat is.

7.7.4. Kedvező vállalkozásformák külföldi illetőségű cégek, személyek számára

A fentebb leírtakat elemezve: a gazdasági tevékenység alanyait, létesítésének motívumait és céljait, az állami bejegyzést, szervezési-jogi formációkat, külföldi illetőségű személy számára Ukrajna területén az következő vállalkozási formákra érdemes figyelmet fordítani:

Korlátolt felelősségű társaság — olyan gazdasági társaság, amely előre meghatározott összegű törzs tőkével, jegyzett tőkével alakul. A törzstőke mértékét az alapító okiratokban rögzítik. A társaság részvényesei a részvényeik értékével vállalnak felelősséget. A korlátolt felelősségű társaság törzstőkéjének mértéke nem lehet kevesebb egy minimálbértől, ennek összege 2012. október 1-től november 30-ig 1118 hrivnya, 2012. december 1-től 1134 hrivnya (korábban ennek mértéke nem lehetett kevesebb 100 minimálbérnek megfelelő összegnél). A korlátolt felelősségű társaság állami bejegyzéséig minden résztvevő köteles az alapító okiratokban megjelölt betétje 50 százalékát a vállalkozás bankszámlájára utalni. A társaság állami bejegyzését követően a résztvevőknek egy éven belül be kell befizetni az alapító okiratban szereplő tőke egészét.

Részvénytársaság - előre meghatározott összegű és névértékű részvényekből álló alaptőkével alakuló gazdasági társaság. A tagok (részvényesek) felelőssége a társasággal szemben a részvény névértékének vagy kibocsátási értékének szolgáltatására terjed ki. A társaság kötelezettségeiért a részvényes egyébként nem felel. Tőkeegyesítéssel jön létre, emiatt nagy tőkét képes összegyűjteni, a Rt-k az üzleti élet meghatározó tényezői lehetnek.

Magánvállalat, vállalkozás — a törzstőke az alapítók számától függően üzletrészekre osztható fel. A magánvállalat törzstőkéjének minimális mértékét a törvény nem írja elő. A magánvállalat állami bejegyzéséig minden résztvevő köteles az alapító okiratokban megjelölt betétje legalább 50 százalékát bevinni az alaptőkébe.

7.8. BANKI SZOLGÁLTATÁSOK

Banki szolgáltatások elterjedtsége elmarad a közép-európai szinttől és mindössze a GDP 20-25 % -át teszi ki, az igénybe vehető szolgáltatások köre is szűkebb az európaiktól, egészen véve a bankrendszer megbízhatóan működik. Már régóta elfogadottak és bevezetésre kerültek a nemzetközi fizetési eszközök: a csekk, a váltó, az akkreditív, az inkasszó, a bankkártya. Az évek óta működő bankközi számítógépes elszámolásoknak köszönhetően, melyet törvény szabályoz, az egyik vállalatról átutalt összeg még aznap megérkezik a címzett számlájára. A banki műveletek teljes egészében szabályozottak. Egyre több külföldi bank nyit fiókinstitútot Kárpátalján, ezen belül Ungváron, Beregszászon például, OTP Bank, Kredo Bank, Raiffeisen Bank, Volksbank.

7.9. ADÓZÁS ÉS VÁMÜGYINTÉZÉS

A 2011 –es év változásokat hozott adózási szempontból Ukrajnában. Az adórendszerről szóló 2011 április 1. –től hatályba léptetett adókodekx kétféle adó- és járulékkategóriát alapít meg a gazdasági tevékenységet végzők számára: a központi adók és járulékok kivetítésének rendjét és mértékét a parlament, míg a helyi adókat és járulékokat a helyi közigazgatási szervek állapítják meg (egy központilag megadott kereten belül). A törvény egyértelműen kimondja, hogy az adórendszer változását más törvények nem írhatják elő.

A központi adókat és járulékokat tulajdonformájú jogi személyek és magánszemélyek fizetik az adókodekxben meghatározottak szerint. A jelenleg érvényes szabályozás 18 központi, és 5 helyi adó- és járulékfizetési kötelezettséget, ír elő. A gazdálkodási tevékenység eredményessége szempontjából közülük a következők a legfontosabbak: vállalati jövedelem adó, ingatlanadó, földadó, a természeti erőforrások használata után fizetendő járulékok, nyugdíjalap.

A helyi közigazgatási és tanácsai (önkormányzati) szervek által kiszabott és a helyi költségvetésbe kerülő adók és a járulékok , közülük említést érdemel a reklámadó, a, az a piaci járulékok, a parkolási díj, valamint a mozi – és televízió – felvételének készítéséért fizetendő járulékok.

Jelenleg az anyagi termelési szférában a vállalkozó tevékenységet folytató adóalanyok a tulajdonformától függetlenül egységesen 21% jövedelmi adót fizetnek.

Általános adózási rendszer

Ukrajnában ugyan azok az adózási kötelezettségek vonatkoznak a külföldi tőkével működő vállalatokra, mint a teljes mértékben hazai tőkével működőkre.

Abban az esetben, ha az árbevétel meghaladja a 20 mUAH –t (540540 eFT), vagy az alkalmazottak száma az 50 főt akkor az *általános adózási* módot kell igényelni. Az általános adózási rendszer főbb adói a következők:

Társasági, jövedelemadó, amely az adózás előtti eredményből számítható és ennek az összege a 2012-es év folyamán 21%-ra van megállapítva, 2013-ban 19%-ra lesz lecsökkentve, 2014 - e 16 % a tervezett csökkentés.

ÁFA, 20%-os adókulccsal. (Ukrajnában 300 eUAH éves forgalomig nem kell forgalmi adót fizetni, ez 8108 eFt.)

Osztalékadó, mértéke 5 % . (Mind belföldi , mind külföldi illetőségű személyek számára.)

Alkalmazottak utáni adó a nyugdíjalapba, amelynek összege 33,2% (ha a munkavállaló betegszabadságon volt) vagy 34,7%-tól 38,0% -ig terjedhet (attól függően, hogy a cég milyen szakmai kockázati osztályba van besorolva). Ezt a besorolást balesetbiztosítási alap határozza a cég regisztrációja esetében.

Egyszerűsített adózás, könnyített adózási rendszer

Az *adózás optimalizálása* érdekében, az ukrán jogszabályok alapján lehetőség van könnyített, egyszerűsített adózási módot választani. (5. táblázat) A könnyített adózási rendszer azoknak a gazdasági társaságoknak jó opció, amelyeknél a dolgozók létszáma nem haladja meg az 50 főt, a bevétel pedig az 20 millió hrvnyát. A cégek ebben az esetben élhetnek a 3% vagy 5%, 7 % vagy 10 % - os adókulcs előnyeivel. Ez az adó forma akkor nem választható, ha a külföldi tőke az alaptőkében meghaladja a 25 %- ot.

5. táblázat Egyszerűsített jövedelem és áfa adózási lehetőségek

Adó alanyok csoportja	Éves jövedelem	Foglalkoztatottak száma.	Társasági jövedelem adó mértéke	Fizetés feltételei és fizetési határidő
Első kategória (Státusz: Magánvállalkozó, mint jogi személy.)	Nem több mint 150 eUAH.	Alkalmazottak nélkül.	1 – 10 % -a a bruttó árbevételnek, az adott év január 1 – re megállapított minimál bérnek, a tevékenységtől függően, a helyi önkormányzatok által meghatározva.	Éves beszámoló készítése. A befizetés havonta történik, kötelezően tárgyhó 20 – ig. (Lehet előleget fizetni az év végéig.)
Második kategória (Státusz: Magánvállalkozó, mint jogi személy.)	Nem több mint 1 mUAH.	Nem több, mint 10 alkalmazott.	2 – 20 % -a a bruttó árbevételnek, az adott év január 1 – re megállapított minimál bérnek, a tevékenységtől függően, a helyi önkormányzatok által meghatározva.	Negyedéves beszámoló készítése. A befizetés havonta történik, kötelezően tárgyhó 20 – ig. (Lehet előleget fizetni az év végéig.)
Harmadik kategória . (Státusz: Magánvállalkozó, mint jogi személy.)	Nem több mint 3 mUAH.	Nem több, mint 20 alkalmazott.	3%- a bruttó árbevételnek ÁFA nélkül + ÁFA bevallás	Negyedéves beszámoló, amit 40 napon belül kell leadni. A befizetésnek meg kell történnie a negyedév lezárását követő 50 napon belül.
			5% -a bruttó árbevételnek az ÁFÁ -val, ÁFA bevallás nélkül	
Negyedik kategória . Jogi személyiséggel rendelkező vállalat. (Státusz : Magánvállalat, Kft. , RT.)	Nem több mint 5 mUAH.	Nem több mint 50 alkalmazott.	3%- a bruttó árbevételnek ÁFA nélkül + ÁFA bevallás	Negyedéves beszámoló, amit 40 napon belül kell leadni. A befizetésnek meg kell történnie a negyedév lezárását követő 50 napon belül.
			5% -a bruttó árbevételnek az ÁFÁ -val, ÁFA bevallás nélkül	

Ötödik kategória (Státusz : Magánvállalkozó, mint jogi személy.)	Nem több mint 20 mUAH.	Nem több mint 20 alkalmazott.	7%- a bruttó árbevételnek ÁFA nélkül + ÁFA bevallás	Negyedéves beszámoló, amit 40 napon belül kell leadni. A befizetésnek meg kell történnie a negyedév lezárását követő 50 napon belül.
			10% -a bruttó árbevételnek az ÁFA - val, ÁFA bevallás nélkül	
Hatodik kategória Jogi személyiséggel rendelkező vállalat. (Státusz : Magán vállalat, RT. , KFT.)	Nem több mint 20 mUAH.	Nem több mint 50 alkalmazott.	7%- a bruttó árbevételnek ÁFA nélkül + ÁFA bevallás	Negyedéves beszámoló, amit 40 napon belül kell leadni. A befizetésnek meg kell történnie a negyedév lezárását követő 50 napon belül.
			10% -a bruttó árbevételnek az ÁFA - val, ÁFA bevallás nélkül	

Forrás: Державна Податкова Служба у Закарпатській Області , 2011:18-19.

Ha az árbevétel meghaladja az adott keretet, akkor a cégnek kategóriánként plusz nyereség adót kell fizetnie arra az összegre , amivel meghaladta a limitet. Első öt kategóriánál 15 % - ot. A hatodik csoportnál pedig a jövedelemadó dupláját, tehát 14 vagy 20 % - ot. (Андрій Х., 2012:21)

Az egyszerűsített adózás igénybe vételekor csak kézpénzes és átutalásos fizetési módok elfogadottak.

Vámügyintézés

Ukrajnában, ezen belül Kárpátalján is az exportal és importal kapcsolatos szabályok a Vámkódexben vannak rögzítve. A vámkódex 2012- től van érvényben, létrehozásának célja a gyorsabb, egyszerűbb ügyintézés. Az új ukrán vámkódextől, jelentősen növekvő árú forgalmat, vámbevételt és nagyobb befektetői kedvet vár az Ukrán állam. A vámkódexet kiegészítően időszakosan minisztériumi rendeletek jelennek meg, az éppen aktuális jogszabályokról, változásokról. A cégbejegyzés utolsó fázisa a vámhivatalnál való regisztráció, ahogyan azt már fentebb említettem. Ahogyan az általános adózási módnál, úgy a vámügyintézésnél is ugyan azok a szabályok vonatkoznak a külföldi tőkével rendelkező cégekre, mint a hazai tőkével rendelkezőkre.

Kiszervezési szempontból, a gépek - berendezések, nyersanyagok - félkész termékek, és készárúk szempontjából a tehervám kirendeltségek fontosak, amelyek a következő

városokban találhatóak Kárpátalján: Beregszász, Munkács, Ungvár, Csap, Nagyszőlős, Técső, Szolyva. Ma már bármelyik tehervámhivatalban van lehetőség az export, import ügyintézésre. Régebben az adott cég csak abban a járásban található vámhivatalban tehetette ezt meg, amelyik járásban regisztrálva volt a vállalat.

Minden árucikk rendelkezik vámtarifaszámmal. Ehhez a vámtarifaszámhoz kapcsolódnak az árucikk exportjával és importjával kapcsolatos szabályok, és vámilletékek. A három legfontosabb kategória a külföldi tőkével rendelkező cégek számára, a nyersanyagok és félkész termékek, gépek és berendezések, és készárúk vámilletékei. Ezek a import esetén következők : nyersanyagok és félkész termékek 2 - 40 %, készárúk 0 - 40%, gépek és berendezések 0 – 15 %. Ez export esetén ezek a vámilletékek 0 %.

Vámügyintézéskor, mind exportnál , mind importnál a következő dokumentumokra van szükség: egy a szállítással kapcsolatos szerződés a két cég között, számla (amely tartalmazza a termék megnevezést, árát, fizetési határidőt, stb.), CMR (nemzetközi szállítólevél), származási bizonyítvány, minőségi bizonyítvány (nyersanyag, és félkész termékek-nél, szerepelni kell a nyersanyag, vagy félkész termék össze tételének).

Ha rendelkezésre állnak ezek az okmányok, következik a vámdекларáció (Митна Декларация), amihez három okmányra lehet szükségünk: deklarációs lapra, mellék deklarációs lapra (abban az esetben szükséges, ha egy beszállítótól több típusú terméket importálunk), és kiegészítő mellékletre.

7.10. MUNKAERŐ, ALKALMAZOTTAK HELYETT FIZETENDŐ ADÓK

Munkáltatónak azon kívül, hogy befizeti a számára kötelező adókat az alkalmazottai után, kötelessége az alkalmazottak bruttó béréből levonva kifizetnie az azt terhelő adókat, tehát az alkalmazottak helyett ügyintézni az adó fizetést. Ennek köszönhetően a munkavállalók nettó jövedelmet kapnak kézhez. A munkavállaló keresetéből le kell vonni 3,6%-ot a nyugdíjalapba és további 15% - 17% személyi jövedelemadót (Ha a bér éves összege 2012-ben nem több mint 10730 UAH (290 eFT), akkor személyi jövedelemadó 15% . Ha a bér meghaladja ezt az összeget, akkor a személyi jövedelemadó adó 17%). Ukrajnában minden cég köteles korlátozott munkaképességű személyt alkalmazni. Nyolc teljes értékű munkás után a kilencediknek korlátozott munkaképességűnek kell lennie, kisebb vállalkozások esetében. Nagyobb vállalkozások esetében, 32 fő fölött, az alkalmazottak összlétszámának 4% -a korlátolt munkaképességű kell legyen.

Ezen a ponton hozzá tenném, hogy jelenleg a bruttó minimál bér Ukrajnában 1102 UAH, amiért havi szinten 160 órát kell dolgozni egy minimál béren lévő alkalmazottnak. Ebből

is láthatjuk ($1102/160 = 6,88$ UAH), hogy a munkabérek milyen alacsonyak. Egy Kárpátaljai gyárban vagy ügyfélszolgálati ügyintézővel foglalkozó irodában dolgozó sem kap többet 0,8 – 1 USD – nál óránként, ebből láthatjuk, hogy Kárpátaljai munkabérek a Kínai munkabérekkel vetekszenek.

Ha az alkalmazott betegszabadságon van, akkor a betegszabadság első 5 napját is a munkaadó fizeti, de a munkabérből ebben az esetben 2% nyugdíjadót kell levonni, a nyugdíjalapba fizetendő adó 33,2% lesz. A 6-ik naptól kezdve és a teljes felépülésig a beteg szabadságot a betegbiztosítási alap fizeti.

A középfokú végzettségével rendelkezőkön kívül „outsourcing” szempontból fontos a felsőfokú végzettséggel rendelkezők száma is. Ahhoz, hogy egy külföldi cég ide telepítse például a K+F részlegét, megfelelő szellemi erőforrásra van szükség. Kárpátalja legfontosabb felsőoktatási intézményei az Ungvári Nemzeti Egyetem, Kárpátaljai Állami Egyetem, Kárpátaljai Magyar Főiskola, Munkácsi Humánpedagógiai Főiskola, Munkácsi Teológiai Főiskola. Ebből láthatjuk, hogy felső oktatási intézményekből nincs hiány, de fontos lenne ezen intézmények képzési kínálatának , és a kibocsátási kapacitásának bővítése. Kijelenthető, hogy a munkakultúra alacsony fejlettségű a az európai országokhoz képest, és ennek fejlesztéséhez lenne elengedhetetlen a megfelelő mennyiségű , és minőségű humán-erőforrás képzése.

7.11. FŐBB ENERGIAHORDOZÓK DÍJAI

Kárpátalján az energiahordozók díjai (főként a földgáz és villamos energiáé), jóval olcsóbbak, mint az EU országokban. Az Закарпаттяобленерго és Закарпатгаз szolgáltatóktól a következő információkat kaptam az energia árakkal kapcsolatban, a cégekre, vállalkozókra vonatkozóan:

A villamos energia: Kárpátalján a villamos energia értékesítése kilowattónként történik, a gazdálkodókat két csoportra osztják fogyasztás mértéke szerint. Azok a fogyasztók, akik 750 KW – ot, vagy annál többet fogyasztanak egy évben, 0,8924 UAH kell fizetniük a villamos energiáért kilowattónként. Azoknak, akiknél a fogyasztás nem haladja meg a 750 KW – ot éves szinten, 1,136 UAH kell fizetni kilowattónként. (Закарпаттяобленерго, 2012.)

Földgáz: Kárpátalján a gáz értékesítése köbméterenként történik. A cégek számára egységesen 4,721 UAH -t kell fizetni köbméterenként. (Закарпатгаз, 2012.)

A fent említett árak már tartalmazzák a 20 % -os forgalmi adót.

7.12. ESETTANULMÁNY: IMPLENOR-INTERTRADE-MAGÁNVÁLLALKOZÓ

Az *Implenor Kft.* egy budapesti call center, amely a „telesales” (telefonos értékesítés) tevékenységet folytat, tudomásom szerint leginkább időpont egyeztetés a kampányok célja, legalábbis azoknak a kampányoknak, amelyek Beregszászon futottak. A telefonos értékesítőknek egészségügyi rendezvényekre, pénzügyi tanácsadásra, IT tanácsadásra, vagy munkaerő kölcsönzés, közvetítéssel kapcsolatos találkozókra kell, kellett egyeztetnie. Tehát tulajdon képen az *Implenor* egy közvetítő ügyfél és vállalat között. Ahelyett, hogy egy pénzügyi tanácsadó cég saját maga különítene el erőforrásokat a telefonos megkeresésre, rábízta ezt egy call centerre, aki rendelkezik az ehhez szükséges technológiai háttérrel, és humán erőforrással, tipikus BPO. A találkozókat általában ügyvezetőkkel, gazdasági igazgatókkal, HR referensekkel kell, kellett egyeztetni. A munka szellemi felkészültséget igényelt az adott kampány témájában. Az állás hirdetésekben a járási heti (pl. : Kárpát Info) lapokban felső fokú végzettséggel rendelkező jelentkezőket vártak. Azok akik sikeresen átmentek a felvételi beszélgetésen, és teljesítették a próba időt, felvételt nyertek, mint teljes értékű alkalmazottak, és részt vehettek a kommunikációs és személyiségfejlesztő tréningeken, és a későbbiekben magán vállalkozóként kellett dolgozniuk. (6. ábra)

A következő mondatokat találtam az *Implenor Kft.* honlapján, azzal kapcsolatban, miért érdemes velük dolgoztatni:

„Miért érdemes velünk dolgoztatni, és nem belső munkatársakkal végeztetni az ilyen munkákat? Gazdaságosság: két emberhónapnál rövidebb kampány esetén egyszerűen olcsóbbak vagyunk, mint a közvetlen belső élőmunka ráfordítások. Hogyan lehetséges ez? Munkatársaink egy része határon túl élő magyar, alacsonyabb bérezési és adózási környezetben. Továbbá a telefontarifáink - a nagy mennyiségű hívás miatt – rendkívül alacsonyak. Hosszabb kampányok esetén egyedi megállapodással keresünk partnereink számára és számunkra is megfelelő árakat.” (www.implenor.hu)

Ezen a ponton jön be a képbe az *InterTrade Kft.*, a *kiszervezési folyamat második lépcső foka*, egy Kárpátaljai vállalat. Ő veszi át a kampányokat az *Implenor Kft.*-től.

Az következő mondatokat olvastam az *InterTrade Kft.* honlapján, azzal kapcsolatban miért érdemes őket választani, mint „outsourcing” partnert:

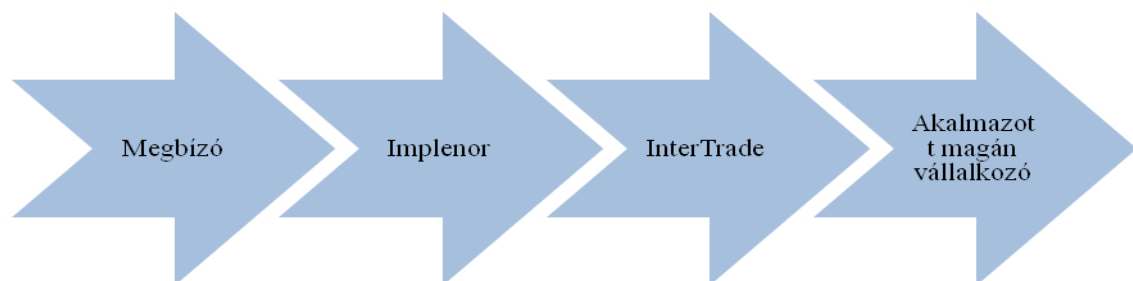
„Tevékenységünk célja olyan üzleti kapcsolatok és projektek támogatása, mely magyarországi és ukrainai vállalkozások, magánszemélyek együttműködésével valósulnak meg. Jelenleg fő tevékenységünk távolról végezhető munkák szervezése magyarországi cégek számára határon túli magyarok segítségével, Kárpátalján, Beregszászon.”

„Lelkes a munkaerő, felelősségteljesen dolgozik, olcsóbb, mintha Magyarországon vennénk fel embert.” (Kárpáti András, PontezKft.) (www.intertrade-ua.com)

„Kampány jellegű telefonos értékesítési munkához vesszük igénybe az InterTrade szolgáltatásait. Az informatikai és a telekommunikációs rendszereink összekapcsolásával az InterTrade által végzett munkát teljesen mértékben beillesztettük saját ügyviteli folyamatunkba. Az InterTrade munkatársai rövid idő alatt megismerkedtek az értékesítendő termékekkel, szakmai tapasztalatukkal segítették kampányaink tervezését. A korábbi, saját erőforrással történő megoldásunknál és várakozásainknál is lényegesen jobb eredményeket sikerült elérni, alacsonyabb költségekkel.” (Nagy Ákos, Implenor Kft.) (www.intertrade-ua.com)

Alacsonyak a fent tartási költségek, rendelkezésre áll a szükséges munkaerő, a megfelelő szellemi képességekkel, az alku pozíciója alacsony, a fluktuációja szintén, hatékonyan dolgozik, kedvező az adózási rendszer.

A kisservezés harmadik lépcsőfoka, vagyis az magán vállalkozóként alkalmazás. A telefonos értékesítők akik az Implenorral és InterTraddel voltak, vannak kapcsolatban magán vállalkozóként voltak, vannak alkalmazva.



6. ábra Lineáris folyamatábra, háromszoros kisservezés: Megbízó, Implenor, InterTrade, Magán vállalkozó

(Saját szerkesztés)

Pár példa azok közül a cégek illetve szolgáltatások közül , akiknek és amiket az InterTrade nyújtott:

- Kárpátaljai Ferences Misszió Alapítvány: az irodavezető számára teljes munkakörnyezet (magyar mobilszám, informatikai környezet, irodahely) biztosítása.

- DOCCA OutSource IT Kft.: a teljes helpdesk munkacsoport munkakörnyezetének biztosítása, (Tudomásom szerint ez még ma is működik.)
- DOCCA Backoffice: számlázás, pénzügy, behajtás és általános ügyintézés munkakörnyezet biztosítása.
- Implenor Kft.: call center munkatársak munkakörnyezetének biztosítása (bejövő és kimenő hívások kezelésére, budapesti vezetékes telefonszámokon és magyar mobil számokon egyaránt).
- Pontez Kft.: szoftver fejlesztői munkakörnyezet biztosítása.
- Kezünkben a Jövő Alapítvány: az irodavezető munkakörnyezetének biztosítása .

Az InterTrade Kft. elmondása szerint:

„Az alábbiak tájékoztató jellegű információk: a budapesti árakhoz képest 35%-65% áron tudunk biztosítani munkatársakat.

Kvalifikált munkák esetén nagyobb a relatív haszon, a teljes bértömeg 65% megtakarítható. Pl. pénzügyi „backoffice” munkák, felsővezetői értékesítési tárgyalások - ezen munkatársak jellemzően felsőfokú végzettséggel, gyakran magyar főiskolai vagy egyetemi diplomával rendelkeznek.

Középfokú végzettséget igénylő munkák esetén általában 35-50% a megtakarítás.”
(www.intertrade-ua.com)

7.13. ESETTANULMÁNY: AVTOCALL KFT.

Az Avto Call Kft. egy call center Beregszászon. A cégre egyaránt jellemző az „inbound” és „outbound” (bejövő és kimenő) hívások bonyolítása. Ebből a láthatjuk a fő tevékenységek a következők : telefonos értékesítés („telesales”), ügyfélszolgálati bejövő hívások fogadása, és CATI interjúk lebonyolítása, azaz közvélemény kutatás, és az ilyen jellegű kampányok adnak munkát Beregszászi illetőségű magyar nemzetiségű lakosoknak, akár a hét minden napján, délután és délelőtt egyaránt, teljes és részmunkaidőben egyaránt. A alkalmazottak java része részmunkaidőben vállal munkát, ezek lehetnek akár iskolások, nyugdíjasok, korlátozott munkaképességűek. A call center a működési folyamatok alsó szegmenséhez tartozó tevékenységeket lát el, a munkavégzéshez elegendő a közép fokú végzettség. A kampányok közül kiemelném a termék értékesítő, adat egyeztető és frissítő, időpont egyeztető (egészségügyi rendezvényekre), közvélemény és piac kutatásokat. A munkavégzést támogatja az intranet rendszer, és tárcsázó felület, amelyek segítségével az operátorok hívásokat indíthatnak és fogadhatják azokat. Az Avto Call Kft. 20-25 főt foglalkoztat főállásban, a többiek polgári jogi megállapodás alapján (Гражданских правовых

договор) vannak foglalkoztatva. Erre a foglalkoztatási formára az jellemző, hogy a munkavállaló havi 20 munkaórát dolgoz be a cégnek, a szerződésben rögzített bérnek megfelelően.

A szolgáltatás minőségét szabályozza és ellenőrzi a szervezeten belüli saját minőség ellenőrzési központ, amiben létszámtól függően 2-4 minőségellenőr dolgozik. Az Avto Call minőségét jelenleg az ISO 9001:2000 szabvány szerint tanúsított minőségirányítási rendszer szavatolja.

Az Avto Call Kft. szervezeti felépítése a következő:

1. Tulajdonos, ügyvezető
2. Supervisor
3. Mentor
4. Minőségi ellenőr
5. Telesales értékesítő, - közvélemény, - piackutató

Az Avto Call funkcionális szervezet kategóriába tartozik:

- minden beosztottnak több felettese van, tehát ha a piramis aljáról indulunk, az értékesítőnek, piackutatónak vagy közvélemény kutatónak három van, úgymint: ügyvezető, supervisor, és mentor.

- a munkamegosztás funkcionális elvre épül, ugyanis különböző pozícióban lévő személyek nem tölthetik be mások funkcióit. Nagyon ritka esetben a supervisor adhat át feladatot speciális esetben a mentornak.

- könnyen áttekinthető tevékenység, stabil környezetben

- döntési jogkörök a funkcionális vezetők kezében vannak, például: a ügyvezető dönt a béremelések, csökkentésekkel kapcsolatban, vagy a supervisor dönt kizárólagosan arról, hogyan dönt a humán erőforrással kapcsolatban, kit, milyen kampányon helyez el.

Az Avto Call jelenlegi megrendelői körét Magyarországi vállalatok teszik ki, de nem régebben voltak kezdeményezések ukrainai vállalatokkal is. Az cég képes magyar és ukrán nyelvű kutatói és értékesítői kampányokat is indítani. De véleményem szerint Kárpátalja megyének még kell jó pár év, amíg a telefonos megkeresésekkel termékeket lehetne értékesíteni. Jelenleg a leginkább elterjedt reklámozási és hirdetési forma DM levél környezetem és személyes tapasztalataim alapján.

8. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

Kutatásom első felében arra a következtetésre jutottam, hogy manapság szinte minden területen végrehajtható a kiszervezés, és ha valaki mellette dönt, akár arra is van lehetősége, hogy versenyeztesse a szolgáltatókat. Ha csak az informatikát vesszük alapul láthatjuk, hogy a piac telített, szolgáltatókból nincs hiány. De ugyanez igaz a működési folyamatok kiszervezése kapcsán is, hiszen rengeteg „call center” kínálja szolgáltatásait, sőt Kárpátalján az itt található magyar ajkú munkaerőnek köszönhetően akár fél áron hozzá lehet jutni ehhez a szolgáltatáshoz. De ugyanez igaz a gyártásra is, ami már stratégiai kiszervezésnek minősül. A stratégia és működési folyamat kiszervezés sok esetben szervezeti átalakulással jár, ezért be kell illeszteni az összvállalati stratégiába. Ez csak akkor lehetséges, ha a cég hosszú távon gondolkodik az kiszervezésben.

Tényként jelenthető ki az, hogy minden cégnél más és más előkészületet és végrehajtást igényel a kiszervezés. Viszont bármilyen típusú kiszervezésről van szó, minden esetben segítségül szolgálhat a három „outsourcing” modell, és Porter-féle értéklánc koncepció. Ezek a rávilágítanak a három legfontosabb tényezőre: a kiszervezéssel mindig együtt kell járnia a költségcsökkentésnek és hatékonyság növekedésnek, milyen folyamatokat és tevékenységeket szervezhet ki a vállalat, illetve, hogy hogyan lehet védekezni a kiszervezés kapcsán felmerülő külső és belső problémák ellen. Véleményem szerint összefoglalva ezeket a modelleket, egy kiszervezést megelőzően és követően mindegyiket figyelembe kell venni. Szinergiát kell kialakítani köztük, hiszen egyik sem zárja ki a másikat, és egyik sem mond ellent a másik téziseinek.

Manapság az „outsourcing” projektek fele megbukik a nem megfelelő előkészítés és lebonyolítás miatt. Ez jelzi azt, hogy a kiszervezésnek lehetnek negatív aspektusai is. Azonban következetes és precíz végrehajtás, a megfelelő partner kiválasztás és szerződéskötés, a partner geopolitikai, gazdasági, szervezeti és pénzügyi helyzetének felmérése után a kiszervezésnek rengeteg pozitív vonzata lehet: kockázatmegosztás, rugalmasság, lényegi képességekre koncentrálás, technológiai fejlődés, „know-how” beáramlás, közös vállalkozás esetén akár külső tőke beáramlása is. Véleményem szerint a kiszervezési ügyletek intenzitása az elkövetkezendő években növekedni fog, hasonlóan az elmúlt 15-20 év tendenciáihoz.

Kutatásom második felében a kiszervezés aspektusait vizsgáltam Kárpátalján, különös tekintettel az Európai Unió országaiból származó befektetésekre. Bemutattam, milyen

Európai Unió országok fektetnek be Kárpátalján, és ezzel szemléltettem, hogy milyen fontos jelentőséggel bírnak ezek a cégek, hiszen a munkaképes lakosság nagy részének biztosítják a megélhetését. Kijelenthető, hogy Kárpátaljának egyik fő bevétele az itt lévő kiszervezett cégek adójából származik, de ezek mellett a cégek is profitálnak a kedvező adózási feltételek, fenntartási költségeknek, és olcsó munkaerőnek köszönhetően. Ezen tényezők összefoglalása és elemzése a már fentebb említett három kiszervezést segítő modell és a Porter-féle értéklánc koncepció alapján segíthet a kiszervezés szükségességének eldöntésében, és döntés előkészítés folyamatában. Véleményem szerint a Kárpátaljára való kiszervezés egyaránt eredményes mind a kiszervező, mind pedig Kárpátalja számára. A következő kérdés pedig: Miért érdemes kiszervezni Kárpátaljára? A válasz egyértelmű:

- *alacsonyak a munkabérek, hiszen 0,8-1 USD körül mozognak,*
- *rendelkezésre áll a munkaerő mind a szolgáltató, mind a gyártási tevékenységek elvégzésére,*
- *kedvezőek az adózási feltételek, ha az egyszerűsített adózást választja a cég, igénybe veheti a 3, 5, 7 és a 10 %-os társasági jövedelemadózást,*
- *alacsony az osztalékadó 5 %,*
- *kis mértékű a forgalmi adó 20 %,*
- *alacsonyak a fenntartási költségek valamint a rezsi költségek (a jelentősebbeket kiemelve: a villamos áram és a földgáz),*
- *kedvező a geopolitikai helyzet, hisz határos Lengyelországgal, Szlovákiával, Magyarországgal és Romániával. Kárpátalja Ukrajna kapuja Közép-Európa felé. De ezen kívül gazdag etnikai összetételének, és közlekedési útvonalainak köszönhetően egyedülálló gazdasági régió.*

Hogy hogyan lehetne még több vállalatot Kárpátaljára csábítani? A javaslataim a következők: *fontos lenne az infrastruktúra fejlesztése, és a felső oktatási intézmények fejlesztése, megfelelő humán erőforrás képzése. Adó és vámkedvezmények biztosítása a külföldi befektetések számára, ahogyan az anno a KKGÖ-ben, vagy a napjainkban vezető „outsourcing” hatalomnak számító Kínában. Fontosnak tartom a közös magyar-ukrán ipari park létrehozását, ami munkahelyeket teremtené, és segítené a gazdasági-infrastrukturális fejlődést a periférián elhelyezkedő, és ezáltal országos szinten kevésbé fejlett Kárpátalja és Szabolcs-Szatmár-Bereg megyének.*

Az ipari parkok létrehozásánál fontosnak tartom a külföldi tőke bevonását. Hogy hogyan lehetne ezt a lehetőséget vonzóvá tenni a külföldi befektetések számára? Felajánlani nekik a már fent említett adó és vámkedvezményeket, és biztosítani számukra azt, hogy

az ipari parkok elkészüléskor kiszervezhetnék tevékenységeiket. És ezek mellett a befektetéseikkel arányosan tulajdonjogot biztosítani a számukra.

Ahhoz, hogy Ukrajna és ezen belül Kárpátalja még inkább optimálisabb kiszervezési terület legyen, mérsékelni kell a politikai–gazdasági kockázatokat.

Kárpátalja gazdasági fejlődésének lehetőségét tehát a külföldi tőke bevonásában, ennek kapcsán az „outsourcingban” látom.

9. ÖSSZEFOGLALÁS

Szakdolgozatomat két részre osztottam. Az első részben a kiszervezés elméleti alapjainak feltérképezésével foglalkoztam, a második felében Kárpátalját vizsgáltam a kiszervezés tükrében.

Munkám során kísérletet tettem arra, hogy összefoglaljam, mi is a kiszervezés, milyen típusai vannak attól függően, hogy mekkora a földrajzi távolság és milyen a kapcsolat jellege a kiszervező és a tevékenységet átvevő cég között. Melyek azok a főbb területek, melyeken ezt az üzleti technikát alkalmazni lehet. Mik azok az előnyök és hátrányok, melyek a kiszervezés vonzatai lehetnek. Abban az esetben, ha a vállalat a kiszervezés mellett dönt, hogyan kell menedzselni azt, és milyen szempontokat kell figyelembe venni a SLA szerződéskötés során. Felvázoltam a három legfőbb területet, ahol megvalósul a kiszervezés: az információ-technológia, a működési folyamat és stratégia folyamatok területe. Kitértem a „make or buy” dilemmára, ami szorosan kapcsolódik a kiszervezéshez. Elemeztem Prahalad és Hamel szervezeti alapképességek, Williamson tranzakciós költség, és Pfeffer hatalmi-politikai modelljét, amelyek segíthetik a sikeres kiszervezést.

Dolgozatom második felében Kárpátalját vizsgálom kiszervezési szempontból. Elemzem az eddigi befektetéseket, és írok az ezeknek köszönhetően létrejött cégekről, az 1998-2005 között működő KKGÖ-ről és az általa nyújtott kedvezményekről, és egy lehetőségről a magyar-ukrán ipari park létrehozásáról. Felvázolom Kárpátalja erősségeit kiszervezési szempontból, és kitérek minden olyan tényezőre ami fontos a Kárpátalján működő, vagy a későbbiekben Kárpátaljára kiszervező vállalatok, vállalkozások számára, ezek közül: a cégbejegyzésre, kedvező vállalkozásformákra, az adózás és vámügyintézésre, a munkaerőre és a főbb energiahordozók díjaira. Röviden jellemzem az Avto-Call Kft.-t, és az Implenor-InterTrade szerveződést, amelyeket a működési folyamat kiszervezéshez köthetőek.

IRODALOMJEGYZÉK

Szakirodalom

- Baranyi B. (szerk.) (2009): *A Kárpát-medence régiói 11.* Dialóg Campus Kiadó, Budapest-Pécs, MTA Regionális Kutatások Központja, pp. 301–305
- Bodnár D. (2003): Vállalkozási övezetek – mint a területfejlesztés eszközei: Szabolcs-Szatmár-Bereg megye és Kárpátalja megye a vállalkozási övezetek tükrében. *ELTE TTK*, 1. p.
http://geogr.elte.hu/TGF/TGF_Cikkek/bodnar.pdf (letöltve: 2012. 09. 29.)
- Bögel Gy. (2002): Veled és nélküled. Outsourcing az informatikában. *CEO*, április és június, Budapest, 4 p.
<http://outsourcingcenter.hu/tudastar/publikaciok> (letöltve: 2012. 09. 03.)
- Bögel Gy. (2004): A fehérgalléros kiszervezés: az offshore outsourcing jelensége. *Competitio*, Budapest, 3. évf., 3. sz.. pp. 41-46
<http://outsourcingcenter.hu/tudastar/publikaciok> (letöltve: 2012. 09. 06.)
- Douglas B. – Scott W. (2005): *The Black Book Outsourcing. How to Manage the Changes, Challenges, and Opportunities*, John Wiley & Sons, Inc., New York p. 165.
- Hinek M. (PhD, 2009) : Az outsourcing . A tevékenység-kihelyezési döntések elmélete és gyakorlata. *Disszertáció, Pécsi Tudományegyetem*, pp. 12–137
<http://outsourcingcenter.hu/tudastar/publikaciok> (letöltve: 2012. 09. 03.)
- Kovály K. (2012): A „Kárpátalja” Szabad gazdasági Övezet, mint a területfejlesztés perspektívája. *VI. Magyar Földrajzi Konferencia*, pp. 453–461
<http://geography.hu/mfk2012/pdf/KovalyKatalin.pdf> (letöltve: 2012. 10. 01.)
- Liebner A. (2005): A termelési problémák megoldása kacsú gyártással – egy német kisvállalat eredményei. *BME OMIKK*, 2 p.
http://dokutar.omikk.bme.hu/collections/mgi_fulltext/vallalat/2005/03/0307.pdf (letöltve: 2012. 10. 17.)
- KPMG (2009): Logisztikai Outsourcing Magyarországon. *KPMG Tanácsadó Kft.*, 5 p.
http://mlbkt.hu/downloads/logisztikai_outsourcing_2009_final_web.pdf (2012. 09. 01.)

- Mark J. P. – Kevin C. D. – Carlo B. (2006): *The Outsourcing Handbook. How to Implement a Successful Outsourcing Process*. Kogan Page Publishers, London and Philadelphia. 222. p.
- Trembecky L. (2007) : Az outsourcing és alternatívái. *AVF Tudományos közlemények*. 17. évf., 1.sz., pp. 262-263
http://www.avf.hu/tudomanyoskozlemenyek/TK_17.pdf (letöltve: 2012. 09. 05.)
- Андрій Х. (2012): Єдинний податок. *Все про бухгалтерський облік* №77., ст. 21.
- Державна Податкова Служба у Закарпатській області (2011): Спрощення система оподаткування у податковому кодексі України. *Державна Податкова Служба*, Ужгород, Грудень 2011 рік, 18–19 ст.
- Нечитайло У.П. (2011): Аналіз прямих іноземних інвестицій Закарпатської області в контексті інтеграції України в ЄС.
http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Nvuu/Ekon/2011_32/statti/2_9.htm
(letöltve: 2012. 10. 28.)

Egyéb dokumentumok:

- Закарпатгаз (2012): Публічна товариство по газопостачанню та газифікація.
2012. 10. 17., Берегово
- Закарпаттяобленерго (2012) : Інформація про введення з роздрібних тарифів на електричну енергію. 2012. 10. 01., Берегово

Internetes források:

- <http://www.intertrade-ua.com>
www.implenor.eu
www.nbuv.gov.ua
www.outsourcingcenter.hu
www.zak.sts.gov.ua

