

OTDK-DOLGOZAT

2015

Outsourcing Magyarországon

A magyarországi kis- és középvállalatok outsourcing tevékenysége

Outsourcing in Hungary

Outsourcing activity of Hungarian small and medium-size companies

Kézirat lezárva: 2015. január 07.

Tartalomjegyzék

1. BEVEZETÉS	1
2. OUTSOURCING – A SZERVEZETI STRATÉGIA ELEME	3
2.1. Az outsourcing ügylet.....	4
2.1.1. Az ügyfél.....	5
2.1.2. A szolgáltató	5
2.1.3. A projekt	5
2.2. Outsourcing típusai.....	6
2.3. Szervezeti alapismeretek	9
2.3.1. Szervezeti formák strukturális jellemzői.....	9
2.3.2. Szervezeti alapformák.....	10
2.3.3. Szervezetelméleti alapok	10
2.3.4. Outsourcingra vonatkozó szervezetelméleti modellek	10
2.3.4.1. Prahalad és Hamel szervezeti alapképességek (core competencies) modellje.	11
2.3.4.2. Ügynökelmélet	12
2.4. Outsourcing pro és kontra.....	13
2.4.1. Az outsourcing előnyei	13
2.4.2. Outsourcing veszélyei, kockázatai.....	15
3. OUTSOURCING MAGYARORSZÁGON	18
4. PRIMER KUTATÁS A KKV-K OUTSOURCING PIACÁN	23
4.1. a primer kutatás célja.....	23
4.2. a kutatási módszer bemutatása	24
4.3. az eszközök.....	24
4.4. a minta bemutatása	25
4.5. kutatási eredmények	27
4.6. a kutatás összegzése.....	41
5. ÖSSZEFOGLALÁS	43
6. IRODALOMJEGYZÉK.....	45
7. MELLÉKLET	I

Ábrajegyzék

1. ábra: Az outsourcing 3 eleme.....	4
2. ábra: Outsourcing partnerek által megjelölt előnyök	13
3. ábra: Outsourcing partnerek által említett veszélyek	15
4. ábra: Kitöltő vállalatok megoszlása alakulásuk szerint.....	25
5. ábra: Melyik településen található a cég székhelye?	26
6. ábra: Kitöltő vállalatok a leggyakoribb főtevékenységek arányában.....	26
7. ábra: Kitöltő vállalatok nettó árbevétel szerint	27
8. ábra: Outsourcing használatának megoszlása	28
9. ábra: Leggyakrabban kiszervezett tevékenységek listája.....	29
10. ábra: Kitöltő vállalatok további kiszervezésének igénye	30
11. ábra: Outsourcing használata során tapasztalt pozitív, illetve negatív elemek	31
12. ábra: Használnak multisourcing tevékenységet?.....	32
13. ábra: A multisourcing vagy hagyományos outsourcing nyújtja a kedvezőbb feltételeket?.....	32
14. ábra: Kiszervezett tevékenységek	33
15. ábra: Outsourcing használata során tapasztalt pozitív, illetve negatív elemek	34
16. ábra: Elégedett volt az outsourcinggal?.....	35
17. ábra: A jövőben kihelyezni kívánt tevékenységek	36
18. ábra: Élnének a multisourcing lehetőségével?	36
19. ábra: Mi az oka, hogy nem szeretne kiszervezni?	38
20. ábra: TOP3 outsourcing szolgáltatók	41
21. ábra: A magyarországi vállalatok outsourcing tevékenysége	42

1. BEVEZETÉS

A kiszervezés jelenségéről, fellendüléséről és recessziójáról, újabb területek és típusok megjelenéséről, a nagyobb vállalatok kiszervezési stratégiájáról valamint a trendekről manapság egyre több információt lehet hallani és olvasni a médiában. Úgy gondolom, az outsourcing piaca folyamatos fejlődésen megy keresztül.

Az outsourcing hagyományos (szűken értelmezett) jelentésben vett definícióján túl - miszerint az outsourcing a vállalaton belül végzett tevékenységek külső szakosodott szolgáltatói szervezetbe történő kihelyezése - tágabb értelemben történő megfogalmazása is jelen van a szakirodalomban (Hinek, 2009, p.11.): *„A végtermék előállításához szükséges alkatrész, részegység illetve továbbértékesített késztermék beszerzése, bér munkára vonatkozó bármely szerződés outsourcing.”* (Hinek, 2009, p.13.)

Az outsourcingot jelen állás szerint kétféleképpen értelmezhetjük. Outsourcingnak minősül, amikor a vállalat az eddig házon belül végzett tevékenységét helyezi át, egy tőle független külső szervezetbe, illetve outsourcingról beszélhetünk akkor is, mikor a vállalat olyan tevékenységet szerez be más vállalatától, melyet a vállalat keretein belül sosem végzett. Az outsourcingról később részletesen írok, mindazonáltal előre bocsájtom, hogy dolgozatomban a hagyományos értelemben vett outsourcing keretein belül vizsgálódok. Az outsourcing kifejezést a szakirodalom legtöbbször kiszervezésnek fordítja. Ha nem is fedile teljesen az outsourcing tartalmát, azonban a későbbiekben mindkét kifejezést használni fogom.

Dolgozatom témájának kiválasztásában, nagyban közrejátszott általam két értékesnek vélt figyelemfelkeltő idézet: Az egyik idézet D. Quinn Mills professzortól ered: *„Olyan jelenség ez, amely csak most kezdődött. Sokkal több hasonlót fognak látni még. És csak nagyon kevés tényleges korlátja van annak, hogy milyen messzire mehet ez valójában.”* (Hajós, 2003, p.71.)

A másik meghatározó idézet Bögel György tollából származik: *„A hétköznapi ember el sem gondolkodik azon, hogy amikor kosarát lóbálva saját magát szolgálja ki a közértben, vagy amikor keserves munkával összerak egy frissen vásárolt skandináv bútort, tulajdonképpen egy kiszervezési akció önkéntes alanya.”* (Bögel, 2004, p.41.)

Mindkét idézet sejtelmes és elgondolkodtató, lehetőséget ad az outsourcing továbbgondolására, további definíciók kibontakozásának alternatíváira.

Célom megismerni az outsourcing szakirodalmi alapjait és összefüggéseit, feltárni az outsourcing magyarországi helyzetét, különösképpen a magyarországi kis- és középvállalatok (KKV) piacán, elsődlegesen abból a szempontból, hogy mennyire elterjedt a hazai KKV-k piacán az outsourcing használata.

Dolgozatom elején az outsourcing definíciójának feltárásával foglalkozom, továbbá kitérek a legelterjedtebb típusok definíciójának megfogalmazására is. Ez követően rátérek a szervezeti felépítések ismertetésére, a szervezeti struktúrák legjellemzőbb típusainak rövid bemutatásával. Ezután az outsourcingra vonatkozó szervezetelméleti modellek kifejtésével folytatom, míg a szakirodalmi részt az outsourcingra legjellemzőbb előnyök és hátrányok feltárásával zárom. Ezután rátérek az outsourcing magyarországi vizsgálatára. A szakirodalmon túl a szakértői interjúk segítségével igyekszem gyakorlatiasabb és életszerű információkhoz jutni. A szakirodalommal összevetve vizsgálom a kiszervezés magyarországi színvonalát, jelenlegi helyzetét. A magyarországi outsourcing helyzetének bemutatására primer kutatás elvégzését is szükségesnek láttam ahhoz, hogy kérdéseim megválaszolása érdekében precízebb, naprakész információkat kapjak. A kutatási feladat megvalósításához online kérdőíves megkérdezést alkalmaztam, amely során a magyarországi kis- és középvállalatok outsourcing tevékenységét vizsgáltam.

Dolgozatom során azokra a kérdésekre keresem a választ, hogy napjainkban a magyarországi kis és középvállalatok mennyire ismerik és alkalmazzák tevékenységeik kiszervezését, illetve milyen pozitív esetleg negatív tapasztalatokat éltek át outsourcing ügyleteik alkalmával. Továbbá választ keresek arra, is, hogy van-e rá lehetőség, hogy a vállalatok egy tevékenység kiszervezését több szolgáltatóval végeztetik, tehát hogy a multisourcing használatát részesítik előnyben a hagyományos outsourcing alkalmazásával szemben. A fenti kérdéseken túlmenően azt feltételezem, hogy a nagyvállalatokon kívül a kis és középvállalatok világába még mindig nem tört be a „kiszervezési láz”. Ennek okát a magyar vállalatok bizalmatlanságának, illetve a kiszervezésről tanúsított információ hiányának vélem. Ugyanakkor feltevéseim alapján, amennyiben outsourcing használatát érzékelem, akkor is csak a „legfelkapottabb területek” - mint például a humán erőforrás, az információtechnológia, a logisztika és a különböző pénzügyi területek (például: könyvelés, bérszámfejtés) – kiszervezése lesz tapasztalható.

Legfőbb célom, hogy a szakirodalmi összefüggések, a szakértői vélemények és a primer kutatás eredményeinek segítségével kérdéseimre választ kapjak, továbbá hipotéziseimet megcáfolni, kiegészíteni vagy igazolni tudjam. Remélem, hogy dolgozatom hasznos olvasmányoknak bizonyul azok számára, akik érdeklődést mutatnak az outsourcing világa iránt.

2. OUTSOURCING – A SZERVEZETI STRATÉGIA ELEME

Az outsourcing szó egy angolszász kifejezésből származik, melynek eredeti formája az „Outside Resource Using”, (szó szerinti fordításban külső forrás használata) ami nem más, mint a vállalkozáson kívül elérhető erőforrásoknak az igénybevétele a vállalkozás feladatainak ellátáshoz (Kuhár – Hans-Reinhard, 1999, p.85.).

Az outsourcing legelterjedtebb magyar megfelelője a „tevékenység-kiszervezés”. Ezen kívül számos magyar fordítás létezik, melyet ugyancsak használnak az outsourcing kifejezésére, mint például: tevékenység-kihelyezés, erőforrás kihelyezés, külső erőforrás igénybevétele, kiszervezés, kiszereződés (Hinek, 2009, p.10.).

Az a tapasztalat, hogy az outsourcingnak nincs egy általánosan elfogadott definíciója, mivel minden szakértő más megközelítésben eltérő aspektusból látja, értékeli és elemzi azt. Emellett értelmezése, az outsourcing kategóriák gyarapodásával folyamatosan bővül és változik (Balogh, 2006, p31.).

Ennek ellenére az outsourcing tökéletes definíciójának felkutatásával, valamint a szakirodalomban fellelhető megfogalmazások összegyűjtésével már - Hinek Mátyás: Az outsourcing, a tevékenység-kihelyezési döntések elmélete és gyakorlata című doktori disszertációjában (Hinek, 2009, p.12), valamint Peter Gottschalk: Managing successful IT outsourcing relationships című művében (Gottschalk – Solli-Saether, 2006, pp.21-22.) - foglalkoztak.

Bögel György szerint egy szervezet bármilyen tevékenységét kiszervezhet, amit eddig házon belül végzett. Ilyen esetben outsourcingnak a forrás kihelyezésének aktusát tekintjük (Bögel, 2002, p.22.). Ezt a jelenséget az outsourcing hagyományos értelmezéseként foghatjuk fel. Dolgozatom további részében ezen értelmezés keretein belül vizsgálódom.

Értelmezésem szerint az outsourcing tágabb szemlélete az, amikor a vállalat olyan tevékenységet szerez be más vállalattól, melyet sosem volt lehetősége saját erőből előállítani vagy végrehajtani (Hinek, 2009, p.13.).

Bögel György tollából származó idézet az outsourcing definíciójának meghatározásában még messzebbre vezeti a téma iránt érdeklődőket: „*A hétköznapi ember el sem gondolkodik azon, hogy amikor kosarát lóbálva saját magát szolgálja ki a közértben, vagy amikor keserves munkával összerak egy frissen vásárolt skandináv bútort, tulajdonképpen egy kiszervezési akció önkéntes alanya.*” (Bögel, 2004, p.41.)

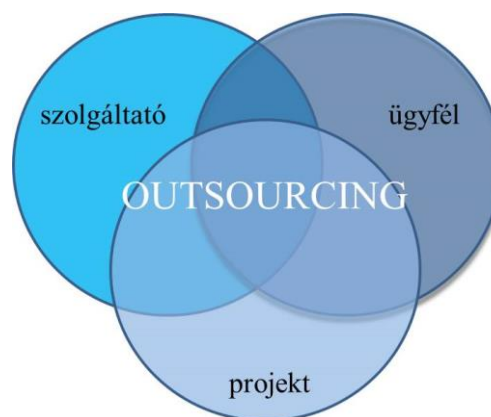
Az idézetet alapul véve megállapítható, hogy az outsourcingot nem csak vállalatok, szervezetek vehetik igénybe, hanem egyszerű hétköznapi emberek is. Álláspontom szerint,

egy ember életében az idő a legmeghatározóbb tényező, általában ennek függvényében döntjük el, hogy az elvégzendő munkát mi csináljuk meg, vagy azt ellenérték függvényében megcsináltatjuk ("outsourcingoljuk"). Vegyünk példának egy családot, ahol a szülők idejük nagy részét munkával töltik, beosztásuktól függően akár hétvégén is. Ahhoz, hogy megfelelő időt tudjanak szakítani gyermekeikre, mérlegelniük kell megmaradt idejüket, és a további elvégzendő tevékenységeiket (például főzés, takarítás, kert fenntartás, bevásárlás stb.) Annak érdekében, hogy minden tevékenységet hibátlanul ellássanak idejüket alapul véve nem biztos, hogy elegendő ketten, így felmerülhet, hogy kertészt, vagy takarítónőt fogadnak. Így a számukra fontos, életük meghatározó, profitáló részére tudnak koncentrálni, míg a beszerzett munkaerő tökéletes minőséget, biztonságot nyújt számukra (Bögel, 2004, p.41.).

2.1. Az outsourcing ügylet

Ebben a fejezetben Mark J. Power: The Outsourcing Handbook című (Power et.al., 2006, pp.3-5.) művére támaszkodva mutatom be az outsourcing ügylet működéséhez szükséges „tényezőket”.

A következő ábra szemlélteti velünk, hogy milyen feltételek szükségesek ahhoz, hogy outsourcing ügyletről beszélhessünk (1. ábra).



1. ábra: Az outsourcing 3 eleme

(Power et.al., 2006, p.3.)

A szervezet, mely átadja a termelési tényezőket, a munkavégzéséhez szükséges forrásokat, valamint döntési jogokat illetve a felelősséget a munka elvégzésére szerződött partnerének, az **ügyfél** szerepében jelenik meg. A szervezet, avagy a külső **szolgáltató** az

eladó, amely a rábízott feladatot elvégzi. Végül ne feledkezzünk meg említést tenni az outsourcing tárgyról, a kiszervezésre váró **projektről** (Power et.al., 2006, p.3.).

2.1.1. Az ügyfél

Az ügyfél a szervezet, amely kiszervezi az adott feladatot. Az ügyfelek száma, hatásköre és mérete variábilis. Az ügyfél lehet egy egész szervezeti egység vagy csupán egy részleg az egységen belül. Ha például a kiszervezett projekt a teljes informatikai részlege egy vállalatnak, azt mondhatjuk, hogy a szervezet maga az ügyfél. Azonban, ha csak a humán erőforrás munkaerő toborzás feladatokról szervezték ki, az ügyfél ez esetben a humánerőforrás osztály lesz (Power et.al., 2006, p.4.).

2.1.2. A szolgáltató

A szolgáltató az a személy, aki átveszi és elvégzi a kiszervezett munkát. A szolgáltatók számos formában és méretben léteznek. A szolgáltató lehet egy külső szolgáltató, vagy lehet a szervezet leányvállalata is. A szolgáltatókat meg lehet különböztetni földrajzi helyzetük alapján is. Egyes szolgáltatók ugyanazon országban vagy ugyanazon a területen találhatók, mint az ügyfél (onshore). Mások nearshore úgynevezett „part-közelben”, tehát határvonalon, közeli országokban találhatók. Valamint sűrűn előfordul az az eset is, amikor az ügyféltől egy távol eső külföldi országban van a szolgáltató (Power et.al., 2006, p.4.).

2.1.3. A projekt

A harmadik elem a ténylegesen kiszervezett feladat, a projekt. Görög Mihály szerint: *„A projekt minden olyan tevékenység, amely egy szervezet számára olyan egyszeri komplex feladatot jelent, amely egy határozott cél – a projekteredmény – megvalósítására irányul, ugyancsak meghatározott idő- és költségkorlátok mellett.”* (Görög Mihály, 2001, p.183.) A múltban, a leggyakoribb formája az ilyen munkának a gyártás vagy logisztikai-szállítmányozási projekt volt. Ma azonban a kiszervezés bonyolultabb munkaformákra vonatkozik, mint az informatikai rendszerek üzemeltetése, szoftver- és termékfejlesztés, vagy a kutatás és fejlesztés. Mivel ezen munkák elvégzése magasabb szintű tudást, valamint intenzívebb közreműködést igényel, így több képzett munkaerőre van szükség a feladat elvégzéséhez. Végül pedig azt is szem előtt kell tartanunk, hogy a legtöbb projekt összetett, így egy teljes feladat elvégzésén több terület dolgozik, így a munkát elvégző területeknek

kommunikálniuk kell egymással, ezért nagyon fontos a szolgáltató és ügyfél közötti megfelelő kommunikációs csatorna kiépítése (Power et.al., 2006, pp.4-5.).

Az együttműködő szervezeteknek nem feltétlenül ugyanaz az érdekük, azonos a céljuk. Az ügyfél általában azt szeretné, hogy a munka megfelelő minőségben a lehető legalacsonyabb áron legyen elvégezve. A szolgáltató maximalizálni akarja a projektből származó eredményét. Ezek a különbségek hosszú távon sikertelen üzleti kapcsolatot eredményezhetnek. Ha viszont elég időt és energiát fektetünk annak érdekében, hogy a szerződéskötés és tárgyalás során kialakítsuk mindkét fél igényét, akkor ez hosszú távú sikeres üzleti kapcsolatot eredményezhet (Power et.al., 2006, pp.4-5.).

2.2. Outsourcing típusai

Az outsourcing definíciók és típusok körében számos fogalom megtalálható. Véleményem szerint a legfontosabb típusokat az alábbiakban foglalom össze.

Insourcing: Az outsourcinggal ellentétes folyamat az insourcing (tevékenység visszaszervezés, erőforrás reintegrálása). A korábbiakban kiszervezett tevékenységet a szervezet visszaintegrálja saját vállalati keretei közé. Ez a helyzet akkor fordulhat elő, ha az outsourcing ügylet nem volt sikeres, a vállalat elégedetlen volt a kiszervezés eredményeivel vagy szolgáltatójával, vagy ha a szerződéses partnerek nem kívánják meghosszabbítani egymással szerződésüket. (KPMG, 2009, p.6.)

Co-sourcing: A co-sourcing egy bizonyos tevékenység házon belüli és kívüli végzésének kombinációjára utal. Tehát ez a fajta outsourcing olyan esetekben fordul elő, mikor egy vállalkozás egyszerre dolgozik belső, illetve külső erőforrásokkal. Például egy termék fejlesztésének egy részét vállalaton belül végzik, bizonyos részét pedig külső szolgáltatóra bízzák (KPMG, 2009, p.6.).

Onshoring: Az onshore országhatáron belül történő kiszervezést jelent, tehát hazai vállalat, egyaránt hazai vállalatot bíz meg kiszervezésre váró feladata elvégzésére.

Nearshoring esetén a kiszervezni kívánó vállalat földrajzi szempontból egy hozzá közel eső (például szomszédos) országot bíz meg. Az **offshoring** szintén a kihelyezés helyszínére utal. A vállalatok ilyen esetben szolgáltatót külföldön, a tengerentúlon keresnek, ahol a munkabérek jóval alacsonyabbak sajátjaiknál, így sikeres outsourcing ügylet során jelentős költségcsökkentést érhetnek el. Legnépszerűbb offhore kihelyezések a call centerek Indiába, valamint a gyártás Kínába (KPMG, 2009, p.6.).

Abban az esetben, ha olyan vállalatok folytatnak egymással outsourcing tevékenységet, akik nem függetlenek egymástól (például anya és leányvállalata), akkor az egymással folytatott ügyleteik során alkalmazott árakat *transzferáraknak* nevezzük. Az árakat jelen esetben nem a piac, hanem a tulajdonosok érdekeltsége, és a felek alkupozíciója szabja meg (Hajnal, 2014.11.02.).

Crowdsourcing: Crowdsourcing alkalmazása során egy online felületet hoznak létre, ahol a felhasználók megoszthatják innovatív ötleteiket a szervezet tevékenységével kapcsolatban, véleményt nyilváníthatnak a meghirdetett projektekkel kapcsolatosan, valamint javaslatot tehetnek termékek, illetve szolgáltatások fejlesztéséhez. Ez a forma segít gyors és hatékony megoldásokat találni bizonyos megfogalmazott kérdéskörökben (Kovács – Jenei, 2014.10.25.). Az első magyarországi crowdsourcing weboldal 2010-ben indult működésnek <http://www.creativeselector.hu/> (VGO, 2014. 03.10.). A Creative Selectort a Newtones Nonprofit kft üzemelteti (Szarvas, 2014.10.31.).

Multisourcing: A multisourcing egy stratégia, mely az „egytől egynek” kiszervezési ügyletek helyett a többszereplős outsourcing ügyleteket részesíti előnyben. Ilyen esetben a megbízó a kiszervezésre szánt tevékenységet nem egy, hanem több egymástól független szolgáltatótól vásárolja meg. A multisourcing előnyét abban látom, hogy egy tevékenységet több szolgáltató végez, így tehát ha egyik outsourcing szolgáltatónk váratlanul csődhelyzetbe kerül, akkor nem az egész kihelyezett tevékenységet veszítjük el csupán egy részterületét, így kisebb veszteség érheti cégünket (Kovács – Jenei, 2014.10.25.).

Üzleti folyamat kiszervezés (Business Process Outsourcing): Az üzleti-folyamat kiszervezés a vállalat kulcs kompetenciái közé nem tartozó tevékenység átadását jelenti külső szolgáltatónak, aki a teljes tevékenységet kontrollálja az SLA-ban (Service Level Agreement) meghatározott feltételek szerint. A BPO-t két fő részre bonthatjuk:

- háttéirodai szolgáltatások kiszervezése (Back Office Outsourcing)
- ügyfélszolgálati ügyintézés kiszervezése (Front Office Outsourcing).

A Back Office a belső üzleti tevékenységek végzését jelenti, mint például a könyvelés, a pénzügy vagy a számlázás. A Front Office az ügyféllel való tájékoztatásra, kapcsolattartásra utal (rendeléskezelés, telefonos ügyfélszolgálat (Call Center), információs pult (Help Desk) vagy a marketing) (Kovács – Jenei, 2014.10.25.).

Információtechnológiai kiszervezés (Information Technology Outsourcing):

Az információtechnológiai kiszervezés a vállalaton belül kialakított információtechnológiai eszközök, illetve alkalmazások és folyamatok teljes vagy részleges kihelyezését jelenti külső szolgáltatóknak. Leggyakoribb fajtái a teljes körű IT-kihelyezés (ISO), hálózati és desktop-kihelyezések (NDOS), alkalmazás-üzemeltetés (AM), alkalmazásbérlet (HAM) és infrastruktúrabérlet (HISP) (Kovács – Jenei, 2014.10.25.).

Stratégiai folyamat kiszervezés (Strategic Process Outsourcing): A stratégiai folyamat kiszervezés során egy vállalat stratégiai tevékenységei kerülnek kiszervezésre. Stratégiai tevékenységnek minősül a termékgyártás, a szolgáltatás vagy adott esetben a kutatás és fejlesztés. Az átadás az egész módszer kihelyezésével jár, esetleg újabb technológiák alkalmazásával. Ez a fajta kihelyezés leginkább a fokozott versenyhelyzetben lévő ágazatokra jellemző, mint például a média, a telekommunikáció, vagy az informatika. A megfelelő előkészítés és az outsourcing ügylet helyes alkalmazása hosszútávon gyümölcsöző üzletet biztosíthat mind a kiszervező, mind a szolgáltató számára (Kovács – Jenei, 2014.10.25.).

Humánügyviteli kiszervezés (Human Resources Outsourcing): Ezt a fajta kiszervezést rengeteg vállalat igénybe veszi, vagy érdeklődik felőle. A humánügyviteli kiszervezés során részben vagy egészében kiszervezhető tevékenységek a bérszámfejtési, társadalombiztosítási, munkaerő-kölcsönzési, toborzási, oktatási és teljesítményértékelési feladatokat (Kovács – Jenei, 2014.10.25.).

Interim management, a menedzsmentfolyamatok kiszervezése: Az interim management egy olyan kiszervezési technika, ahol egy adott cég felsővezetői erőforráshiányát (például váratlanul munkából való kiesés, esetleg a projekt végrehajtásához nincs megfelelő kompetenciájú felsővezető) átmenetileg bérelt, tapasztalt felsővezetővel pótolják (Sólyomi, 2014.10.30.).

Egy vállalkozás (szervezet) életútjában lehetnek olyan állomások, amelyek speciális, alkalmazott tudást igényelnek. Ennek a tudásnak tanácsadók útján is birtokába lehet jutni, de a tanácsadó cégek a döntés felelősségét az arra a helyzetre adekvát magatartási, végrehajtási mintával nem rendelkező menedzserre hárítják. Az interim menedzser egy határozott időre bérelhető, és bizonyítottan rendelkezik adekvát megoldásokkal a felmerült válsághelyzetre, legyenek azok akár csődhelyzetből, akár szervezeti átalakításból, akár növekedési kihívásokból adódóak. Az interim menedzser az eredeti vezető jogköreivel és felelősségével rendelkezik és dolga végeztével szervezeti sokkhatás nélkül adja át a pozíciót a

feladatellátásra továbbiakban képes vezetőnek. Az interim menedzser költséghatékony és azonnali tudásbevonást jelenthet a vállalat részére, amely a szükséges védzáradékokkal és garancia eszközökkel kellő fedezetet kaphat a vállalkozás biztonsága tekintetében. Az outsourcingoló felek jellemzően határozatlan időben gondolkozva kötnek megállapodást, az interim menedzser ebben a tekintetben is speciális, hiszen egy meghatározott időben gondolkodva kerül egy feladat elvégzésére a szervezetbe. Maga a módszer abban a tekintetben is a kevésbé általános gyakorlatot követi, hogy egy folyamat kerül kiszervezésre egy külső szolgáltatóhoz úgy, hogy a cégbe szervezzük a végrehajtó személyt. Ezért a munkaerő kölcsönzés egy típusának is besorolhatjuk.

2.3. Szervezeti alapismeretek

Az outsourcing mint tevékenység alapvetően a szervezetek átalakítását célozza. A szervezeti struktúra ismerete és a kiszervezés egymáshoz szorosan kapcsolódó, egymástól elválaszthatatlan üzleti jelenségek. Ahhoz, hogy kiszervezést tudjunk előkészíteni, szükségünk van a szervezetek felépítésének ismeretére, hogy aztán építkezni, fejlődni, innoválódni tudjunk, szervezeti átalakulást legyünk képesek végrehajtani.

A szervezet olyan emberekből és tárgyakból álló rendszer, mely tartós cél elérése érdekében cselekszik, továbbá formális struktúrával és szabályokkal rendelkezik (Dobák-Antal, 2009, p.18.).

2.3.1. Szervezeti formák strukturális jellemzői

A szervezet struktúrája olyan kritériumok, elvek és útmutatások összessége, mely meghatározza a szervezeten belüli egyének és csoportok feladatait, valamint egymással való kapcsolati rendszerét, determinálja a hatalmi viszonyokat, illetve biztosítja a szervezeten belüli összehangoltságot és koordinációt (Bakacsi, 2004).

A *munkamegosztás* a szervezeti tagolás alapja. Munkamegosztásnak nevezzük egy nagyobb volumenű feladat vagy folyamat részfeladatokra bontását és a megfelelő szervezeti egységekhez való delegálását (Dobák, 2006, p.43.).

A *hatáskör*, a feladat elvégzéséhez szükséges vezetői, irányítási és döntési jogokat fogalmazza meg (Dobák, 2006, p.46.).

A *koordináció* az egymással kapcsolatban álló, de különböző feladatköröket ellátó szervezeti egységek - közös cél elérése érdekében történő - összehangolása (Dobák, 2006, pp.50-51.).

A *konfiguráció* igazából a szervezeti struktúra váza, mely az előbb említett három elsődleges strukturális jellemzőből építkezik. A konfiguráció segít a szervezet mélységi, valamint szélességi tagoltságában, és az egyes szervezeti egységek méretének meghatározásában (Dobák-Antal, 2009, p.101.).

2.3.2. Szervezeti alapformák

Klasszikusan 3 alapformáció létezik, amely kiegészül a jelen időben divatossá vált új szervezeti alapformával.

A funkcionális szervezet legfőbb ismertetője a vertikális koordináció. Családi vállalkozásokra különösen jellemző (Dobák, 2006, p.56.).

A divizionális forma a vállalat fejlődése érdekében kialakított modell, ahol a munkamegosztás termékek, vevők, régiók szerint divíziókra történik. A divíziók a saját fő funkciójukra fókuszálnak. A központi vezetés így a stratégiai feladatokra koncentrálhat (Dobák, 2006, pp.60-61.).

A mátrix duális vezetéssel megvalósuló projektorientált szervezet, amelynek a legfőbb tulajdonsága a folyamatos változás és az erre való reakció (Dobák, 2006, pp.76-80.).

Az adhokrácia modern szervezeti forma, amelyben szakértők hálózatba kapcsolódva folyamatosan változó összetételben a feladat megoldásához legalkalmasabb összetételt veszik fel (Schnellback, 2014.10.06.).

2.3.3. Szervezetelméleti alapok

A szervezetelméletek célja a szervezet struktúrájának, működésének magyarázata és megértésének segítése különböző aspektusokból vizsgálva (Kieser, 1995, p.1.).

2.3.4. Outsourcingra vonatkozó szervezetelméleti modellek

Az outsourcing olyan vállalatirányítási módszer, melynek megértéséhez számos elméleti háttér fellelhető. Közgazdasági, szervezetelméleti teóriák, valamint menedzsmentelméletek hada áll rendelkezésre, hogy segítsen az elemzésben, a könnyebb megértésben (Drótos, 2000, p.1.).

A következőkben az outsourcinghoz leginkább kapcsolódó két modellt fogom ismertetni. Az alapmodellek különböző irányzatot képviselnek, azonban egy jó outsourcing ügylet egyszerre több modell nézetét is tükrözi.

2.3.4.1. Prahalad és Hamel szervezeti alapképességek (core competencies) modellje

Arra a kérdésre, hogy „Mitől függ egy vállalat versenyképessége?” könnyen mondhatnánk, hogy a termékekkel szembeni kereslet az, ami meghatározza, hogy egy vállalat versenyképes-e. Tolnai Ágnes a következőképpen vélekedik a versenyképesség fogalmáról: „ *A verseny állandó, és aki képes, akinek tudása, forrása van a versenyben való részvételhez, mindaddig versenyben marad, amíg ezt a képességét fenn tudja tartani.*” (Tolnai, 2012, p.7.)

Ezek a képességek a következők:

- állandó alkalmazkodó képesség a változó versenykörnyezethez
- versenyben tud maradni, a piacra kerülő új szereplőkkel szemben is
- a folyamatosan növekvő versenytársak száma következtében képes újraértelmezni tényező-felhasználását
- képes könnyen idomulni a minőségi és mennyiségi változásokhoz
- a versenybe újonnan belépett konkurens okozta csökkenő piaci részesedés mellett is versenyképes tud maradni (Tolnai, 2012, p.7.).

Tolnai Ágnes szerint tehát, a versenyképesség nem más, mint amikor a vállalat a fent említett kritériumoknak megfelel, tehát képes a gazdaság szereplője maradni (Tolnai, 2012, p.7.).

Prahalad és Hamel modellje alapján egy vállalat attól lehet sikeres, hogy birtokol olyan szervezeti alapképességeket (core competencies) és alaptermékeket (core products), melyek segítségével, versenytársait megelőzni képes. Az alapképességeket alaptermékekbe építik, mely végtermék formájában kerül piacra. Az elmélet szerint, a szervezeti alaptermékek, valamint alapképességekhez kapcsolódó tevékenységeket tilos kiszervezni, sőt minél inkább centralizálni szükséges. Ez a titka a vállalatok hosszú távú versenyképességének. A külső szolgáltatóktól történő alapképességek és alaptermékek alacsony költségű beszerzése igen kecsegtető, a versenyképesség illúzióját idézi, ám ez csak látszólagos (Drótos, 1995, pp.57-58.).

A főtevékenységekre való fókuszálás azt a következtetést engedi levonni, hogy outsourcing ügyletet csak olyan területre érdemes kötni, melyek a vállalat nem alaptevékenységeivel függenek össze (Drótos, 1995, pp.57-58.).

2.3.4.2. Ügynökelmélet

A következő sorokban az ügynökelmélet lényegét Alfred Kieser: Szervezetelméletek című (Kieser, 1995, pp.264-280.) könyve alapján foglalom össze.

Az ügynökelmélet centrumában a megbízó és a megbízott (ügynök) kapcsolatának szerződésben betöltött szerepe áll. A megbízó bizonyos feladatot és döntési kompetenciát delegál az ügynök kezébe (más néven „outsourcingol”). Az elvégzett szolgáltatásért cserébe természetesen a szerződésben rögzített ellenszolgáltatás jár az ügynöknek (Kieser, 1995, pp.264-280.).

A megbízó a feladat átadása következtében az ügynök szakosodott munkaerejét és információs előnyét saját célra fordíthatja. Ha a megbízó kevesebb információval rendelkezik az ügynök céljairól, teljesítményéről, annál magasabb a kockázat arra, hogy az ügynök nem mindig a megbízó érdekében végzi tevékenységét, hanem a saját érdekére, esetleg a megbízó hátrányára cselekszik. Az ügynökelmélet tehát a megbízó és az ügynök érdekeinek kiegyenlítésére szolgáló szerződés megkötéséhez nyújt segítő iránymutatást a kétoldalú sikeres kapcsolat kialakításában (Kieser, 1995, pp.264-280.).

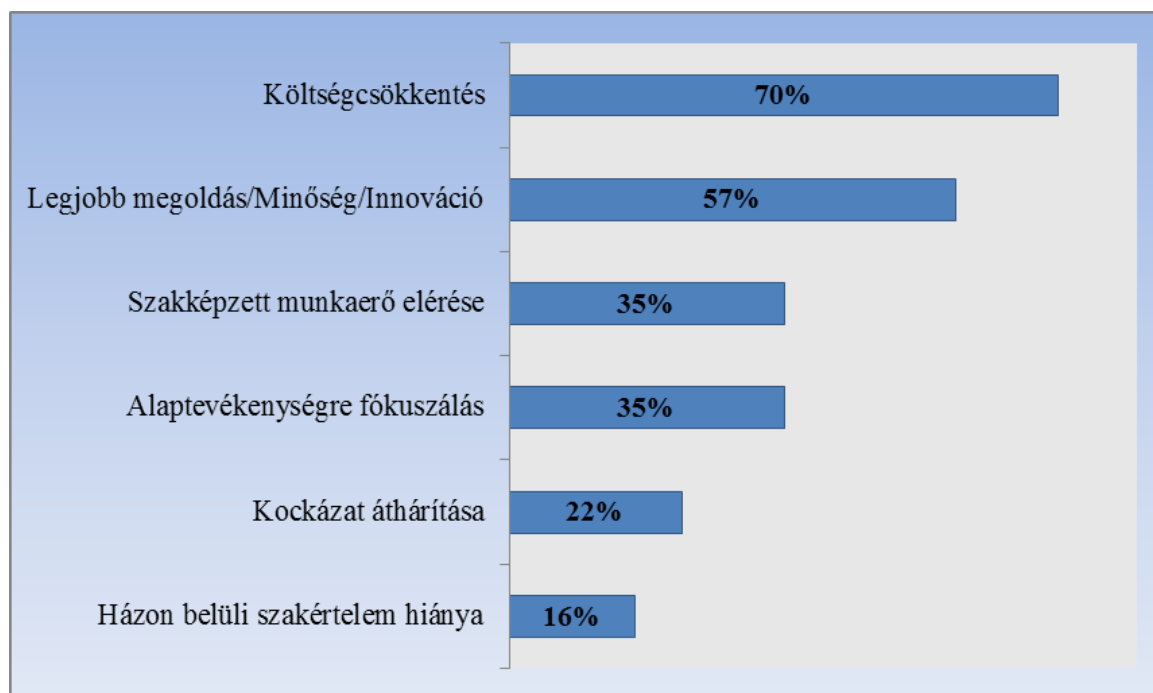
A két fél közötti problémákat az információs aszimmetriából, kockázatvállalásuk különböző mértékéből, valamint érdekkülönbözőségből fakadhatnak. A megbízónak védekeznie kell az ellen, hogy az ügynök saját érdekeit előnybe helyezve saját hasznot maximalizáljon az ügyletből (Kieser, 1995, pp.264-280.).

Legemberségesebb megoldás az lehet, hogy kompromisszumok mentén ösztönözzük az ügynököt. Egy eredményorientált szerződés képes a két fél érdekeit egymáshoz közelíteni, az érdekkülönbségeket minimalizálni. Az ügynök teljesítménye jelentős mértékben függ a hatékony szerződéses kialakítástól. Ha például az ügynök részesedhet a vállalati nyereségből, ez teljesítményének jelentős növekedéséhez vezethet. A jól átgondolt és megfogalmazott szerződéses feltételek kulcstényezői a sikeres outsourcing lebonyolításának (Kieser, 1995, pp.264-280.).

2.4. Outsourcing pro és kontra

2.4.1. Az outsourcing előnyei

A Deloitte 2005-ben kutatást végzett a cégek körében, hogy melyek azok az előnyök, amelyek miatt a vállalatok az outsourcingot igénybe veszik (2. ábra).



2. ábra: Outsourcing partnerek által megjelölt előnyök

(Deloitte, 2005, p.5.)

A következőkben, a szakirodalom által is megjelölt legelterjedtebb előnyeit fogom röviden kifejtetni az outsourcingnak.

Költségcsökkentés: Érdeemes a szervezeteknek kikalkulálni, hogy megéri-e kiszerveznie a kívánt tevékenységet. A legtöbb esetben, a kiszervezéssel a vállalat megtakarítja a kiszervezni kívánt területhez tartozó dolgozók munkabérét, oktatási költségeit, és a munkájuk során használt technológiai eszközök értékét, valamint azok működési költségeit. Ehelyett a szolgáltató *fix költségével* kell számolnia, mely biztosabb tervezhetőséget nyújt a tevékenységét kiszervezni kívánó vállalat számára (Clarke, 2014.07.15.).

„Magterületre” koncentráció, egyszerűbb működés, eredményesség: Ha a vállalat kiszervezi a fő tevékenységéhez nem illő területi egységeket, úgy az alaptevékenységekre tud fókuszálni, azokban magasabb minőséget képes elérni. Azáltal, hogy a szervezet egyes részterületeit kiszervezi, jelentősen leegyszerűsíti, átláthatóbbá teszi a szervezet struktúráját,

belső erőforrásainak meglétét. A menedzsmenti döntések csökkennek, az esetleges átszervezés, a feladatok átcsoportosítása egyszerűbbé válik (Clarke, 2014.07.15.).

Idő, mint költség faktor: „Az idő pénz.” mondja az ismert közhely. Egy informatikai géppark beszerzése, kiépítése és javítása, egy logisztikai cég gépjárműállomány fenntartása, vagy akár a bérszámfejtés időigényes folyamat. Ezek valamelyikét (persze, ha a vállalatunk alaptevékenysége valamelyik említett terület, ez esetben nem) érdemes kiszervezni erre specializálódott szolgáltatóhoz, akinek a feladatok rövid idő alatt történő végrehajtása, megoldása nem okoz komoly megerőltetést. Sokkal hatékonyabban, rövidebb idő alatt kiváló minőségben tudnak szolgálatni. Ezzel értékes munkaidőt szabadíthatunk fel, melyet akár cégünk termelékenységének növelésére is fordíthatunk (Szegedi, 2014.07.20.).

Rugalmasság: Amennyiben a vállalat nem elégedett a kapott szolgáltatással, a szerződés lejáratát után nem kötelező azt meghosszabbítani, kereshet új szolgáltatót. A változtatás elvégzése valószínűsíthetően házon belül (például munkavállaló lecserélése) több idővel és költségráfordítással lenne megvalósítható (Clarke, 2014.07.15.).

Kockázat megosztás: A megbízó és szolgáltató a szerződéskötés során kikötik, hogy az átadott szolgáltatási tevékenység megvalósulásáért a megbízott a felelős. Ezzel az ügyfél a kockázatot megosztja, a tevékenység megvalósulásának felelősségét, rizikóját a szolgáltatóra terheli (Clarke, 2014.07.15.).

Technológiai szolgáltatások innovációja: A vállalatok az alapvető funkciójuktól távol eső feladataik kiszervezésével képesek a „core” tevékenységeikre összpontosítani. Ennek segítségével technológiájuk fejlődését tudják ösztönözni, míg a szakosodott szolgáltatótól jobb minőséget, technológiát és szakembergárdát képesek a vállalatba importálni (Kovács – Jenei, 2014.03.08.).

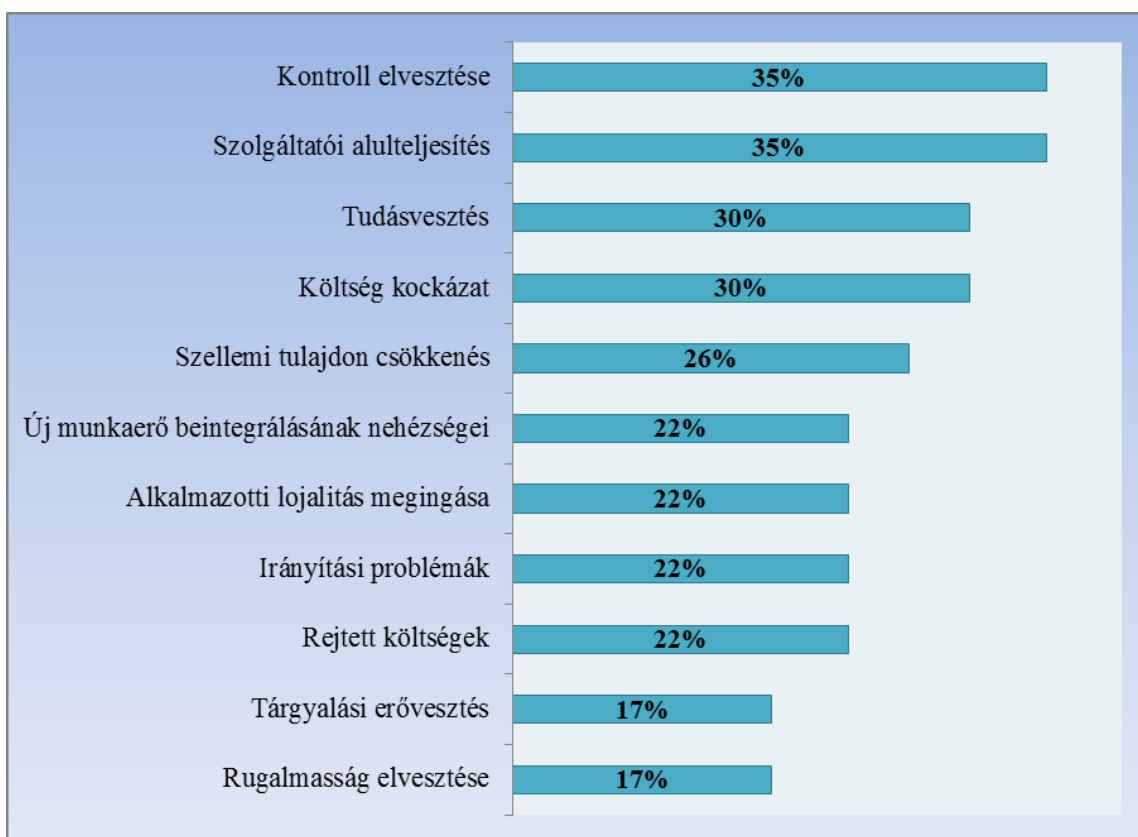
Outsourcing, a változás elősegítője: Az outsourcing generálója lehet szervezeti változásoknak, a vállalat méreteinek növelésére, valamint új stratégiák, technológiai újítások bevezetésére, külföldi piacra lépésre is (Kovács – Jenei, 2014.03.08.).

Esélyegyenlőség a piacon: Az outsourcingnak köszönhetően a mikro-, kis- és középvállalatoknak is lehetőségük van olyan technikák, üzleti stratégiák eléréséhez, melyet eddig csak a multinacionális cégek alkalmaztak. Ily módon biztosítja a kisebb vállalatok számára a piaci versenyben való intenzívebb részvételét (Kovács – Jenei, 2014.03.08.).

Minőség: A szolgáltatási szint megállapodás (SLA=Service Level Agreement) garanciát vállal a kiszervezett szolgáltatás állandó, egyenletes minőség nyújtásának kivitelezésében. Amennyiben a szolgáltató nem a szerződésben foglaltaknak megfelelően tevékenykedik, úgy kártérítés fizetésére kötelezhető (Aschenbrenner, 2014.08.12.).

2.4.2. Outsourcing veszélyei, kockázatai

Az előző részben kifejtettem az előnyöket, most a legjellegzetesebb veszélyekről, kockázatokról teszek említést. A 3. ábra, a Deloitte Consulting felmérésében megkérdezett outsourcing partnerek által legtöbbször említett veszélyeket és kockázatokat tartalmazza (3. ábra).



3. ábra: Outsourcing partnerek által említett veszélyek

(Deloitte, 2005, p.9.)

VESZÉLYEK

Olyan tevékenységek, melyeket nem volna szabad kiszervezni: Ha a cég olyan ritka technikával, vagy forrásokkal rendelkezik, melyek nehezen utánozhatóak, helyettesíthetőek, esetleg fő tevékenységeik körébe tartoznak akkor ezeket tilos kiszervezni. Egy rossz vezetői döntés következtében a vállalat veszíthet versenyképességéből, illetve kiszolgáltatottá válhat (Gottschalk – Solli-Saether, 2006, p.63.).

Rossz szolgáltató kiválasztása (képzetlen szakembergárda): A sikeres outsourcing egyik nélkülözhetetlen eleme a jó szolgáltató kiválasztása. A szolgáltatókat minősíthetjük erős és gyenge képesítés alapján. Az erős képességek referenciával igazolhatóak, alacsony költségben nyújtanak minőségi szolgáltatást, valamint ismerhetőek üzleti tapasztalataik,

hitelképességük. A gyenge minősítés sokszor nem ellenőrizhető, és a körülmények alakítják ajánlatukat, mint a rugalmasság, a folyamatos fejlődés iránti elkötelezettség és hosszú távú kapcsolatok kialakítása (Gottschalk – Solli-Saether, 2006, p.63.).

Rugalmatlan szerződés kötése: A mindkét üzletfél számára megfelelően fogalmazott szerződés, a sikeres outsourcing ügylet egyik kulcsa, ezért szükséges elegendő időt szánni az alapelvek megtárgyalására, hogy a későbbi konfliktusok elkerülhetőek legyenek. Fontos szerződésbe foglalni az ad hoc felbukkanó problémák szabályozott formában történő lehetséges megoldását, továbbá a két fél közötti felelősség megoszlását részletezni. A nem megfelelő szerződéskötés a későbbiekben az ügylet bukásához is vezethet. A sikertelen outsourcing nemcsak veszteséggel járhat, de híre is gyorsan terjed, így a vállalat megítélése romolhat, az ügyfelek bizalmatlanná válhatnak, valamint imidzse is károsodhat (Gottschalk – Solli-Saether, 2006, p.63.).

Felügyelet, irányítás elvesztése a kiszervezett tevékenység fölött: A megrendelő számára nagyon fontos, hogy ne veszítse el a kontrollt a kiszervezett tevékenység felett. Az ellenőrzés időszakát, valamint a teljesítménymérés idejét a szerződésben kikötik. Ugyanúgy ahogy az ügyfél, a szállító management jártassága is fontos, viszont ehhez technikai tudásnak is társulnia kell. Amennyiben se a szolgáltató, se a kiszervező nem képes teljesíteni a szükséges technológiai fejlesztéseket, úgy az outsourcing ügylet bukása várható (Gottschalk – Solli-Saether, 2006, p.63.).

Kilépési terv hiány: Sok esetben a vállalatok elfelejtnek felkészülni a szerződés lejáratát utáni eseményekre. A menekülési stratégia kidolgozása (például szolgáltatói szerződés hosszabbítása, szolgáltató váltása, vagy tevékenység visszaimportálása) a költségek szempontjából fontos. Ha a vállalat és szolgáltató is elégedett, a felek szerződést hosszabbíthatnak. Amennyiben a megrendelő elégedetlen a szolgáltatóval, úgy dönthet, hogy más szolgáltatóval szerződik le, vagy visszaszervezi a vállalatba a kiszervezett tevékenységeket (Gottschalk – Solli-Saether, 2006, p.64.).

Személyi érdekek figyelmen kívül hagyása: Outsourcing használata során egy addig működő szervezet élete, továbbá a kiszervezésben érintett egységei felbomlanak. A munkavállalók, vezetők az efféle változást saját képességeik alulértékelésének tekinthetik, ezért fontos megerősíteni a dolgozókat munkájuk tökéletességéről, valamint motiválni őket a további maradásra. Másrészt a szolgáltatónak tiszteletben kell tartania az átszervezett munkaerő elkötelezettségét cége, illetve munkája iránt (Gottschalk – Solli-Saether, 2006, p.63.).

Rejtett költségek felbukkanása: Lebonyolítás során előfordulnak olyan költségek, melyekről nem szabad megfeledkezni. Kétféle rejtett költséget különböztetünk meg. Az egyik az előkészítéssel kapcsolatos folyamatok, mint információgyűjtés, tárgyalás, szerződéskötés, munkaerő-átcsoportosítás. A másik az ellenőrzés költségei, mint egyezség ellenőrzései, szolgáltató kötelezettségeinek teljesülése, melynek elmaradása esetén a szerződésben kikötött szankció érvényesül (Gottschalk – Solli-Saether, 2006, p.64.).

KOCKÁZATOK

Képzelt munkaerő: A kiszervezést annak reményében választjuk, hogy a szolgáltató képzetesebb szakemberekkel rendelkezik, mint mi. A szerződés megkötése előtt ajánlott a potenciális szolgáltatóról minél több információt beszerezni (Gottschalk – Solli-Saether, 2006, p.65.).

Később realizálódott pozitív hatások: Kezdetben az outsourcing a hatalmas tőkeberuházás miatt nem jár pozitív hatással. Mivel hosszú távú befektetés, az ügylet sikeressége következtében a költségek megtérülnek, és az outsourcing pozitív hatásai érvényesülnek (Gottschalk – Solli-Saether, 2006, pp.66-67.).

Innováció hiánya: A külső szolgáltató részére átadott területet úgy is fejleszteni szeretnénk, hogy nem mi végezzük. Ezért fontos a szolgáltatót felügyelni, innovációra bírni. Ezt úgy tehetjük meg, hogy a szerződésben meghatározzuk a teljesítmény és minőség szintjét, illetve a folyamatos technológiai megújulást. Ha szolgáltatónk nem fejlődik, nem hoz magas színvonalat, azzal a kiszervező cég szenvedhet kárt (Gottschalk – Solli-Saether, 2006, pp.66-67.).

Bizonytalanság: Egy kiszervezés során számos bizonytalansági faktor felléphet az outsourcingot igénybe vevő cég fejében, mint például: Vajon jó szolgáltatót választottam-e? Megfelelő minőségű lesz a kapott munka? Költségeim valóban csökkenni fognak? Ezek a kételyek az outsourcing beindulása utáni pozitív tapasztalatokkal eltűnnek, viszont egy jó szerződés megírásával, SLA kikötésével a bizonytalanság minimálisra csökkenthető (Kovács – Jenei, 2014.03.08.).

Belső know-how kiszivárgása: A szerződéses tárgyalások során vagy a munka átadása következtében előfordulhat, hogy olyan titkos céges információk, kapcsolatok illetve korlátozottan hozzáférhető adatok stb. jutnak a szolgáltató tudomására, melyeket nem szeretnénk, ha kitudódna. Az információ védelme érdekében érdemes a szerződésben kikötni a titoktartást, illetve szankciókkal ellátni, ezzel megelőzve az esetleges információk kitudódását harmadik félhez (Kovács – Jenei, 2014.03.08.).

3. OUTSOURCING MAGYARORSZÁGON

Mint arra már a dolgozatomban elején is utaltam, az outsourcing magyarországi helyzetének felméréséhez a szakirodalom feldolgozása mellett szakértői interjúknak is szükségét láttam. Ennek a célnak az érdekében olyan személyekkel végeztem mélyinterjút, akik szorosan kapcsolódnak az outsourcing területhez, érdemben állást tudnak foglalni szakértelmükkel, meglátásaikkal segíteni tudják elmélyülésem a témában. Az egyik interjút a Magyar Szolgáltatóipari és Outsourcing Szövetség elnökével *Suhajda Attilával* folytattam, a másik szakértői interjút szolgáltató szemmel, a Deloitte CRS Kft, kiszervezett üzleti adminisztráció üzletág igazgatójával *Sándor Zsolttal* végeztem.

Outsourcing nemzetközi szinten

A fejlett országokban az outsourcing egyértelműen alternatívája a házon belüli kivitelezésnek. A kiszervezés előkészítését és az ügymenetet erre szakosodott elemzők, jogászok és szakértők végzik. Ezt azért tartom jó megoldásnak, mert a szakértők mindkét fél érdekeinek megfelelően írják meg a szerződést, egy hosszú távú, jól működő outsourcing ügylet reményében. Továbbá a szolgáltatási szint megállapodásokban rögzítik a szolgáltató köteleességét és elvárt teljesítményét, és ezek elmaradása esetén a szankciók mértékét is. Terjednek továbbá a globális outsourcing kapcsolatok, ahol a szolgáltató világszinten (offshore, nearshore) szolgáltató multinacionális ügyfelek felé. A részletes és szigorú szolgáltatási szerződések ellenére hosszú távú, bizalmi kapcsolatok alakulnak ki a partnerek között, ahol az sem ritka, hogy a saját munkaerő és a külső cég szakemberei az igénylő szervezetén belül konfliktusmentes csapatmunkát hajtanak végre. Fontos megemlíteni a fejlett országokban a közigazgatási és közszolgálati szektor élen járó szerepét. Több országban is törvény segíti az outsourcingot. Az önkormányzatokat törvény kötelezi arra, hogy az ellátandó szolgáltatások egy jelentős részéhez, vagy teljes egészéhez pályáztatás formájában találják meg a kivitelezőt. Nem kizáró ok, hogy a házon belüli szolgáltató és a potenciális külső partnerek versengjenek egymással az elvégzendő projektért (Drótos, 2000, p.5.).

Outsourcing Magyarországon

Magyarország vegyes outsourcing tradíciókkal rendelkezik. Az 1940-es és 1950-es években a vállalatok a nem alaptevékenységhez illeszkedő, úgymond profilidegen tevékenységeket leválasztották és külső szolgáltatóra bízta. Azonban a partnerek közötti kapcsolat hiánya miatt ezek sem voltak hosszú életűek. A rendszerváltás sem hozott lényeges változást. A szerződéses elkötelezettségtől, illetve változásoktól való félelem gátat szabott az outsourcing ügyletek terjedésének. Napjainkra az jellemző, hogy számos szolgáltatási területen terjed az outsourcing igénybevétele olyan területeken is, ahol régebben ez elképzelhetetlen lett volna. A legtöbb intézménynél már természetes, hogy vagyongvédelmi szolgálatot vesz igénybe, a takarítást nem saját emberek végzik, valamint egyre inkább külső szolgáltató kezébe kerül a szállítás, épületüzemeltetés, és egyéb pénzügyi szolgáltatások outsourcingja (Drótos, 2000, pp.5-6.).

Hogy átfogóbb és gyakorlatorientáltabb képet alkothassak a témáról - mivel magam ilyen irányú ismeretekkel nem rendelkezem - interjúra kértem a téma két gyakorló szakemberét Suhajda Attilát, a Magyar Szolgáltatóipari és Outsourcing Szövetség elnökét és Sándor Zsoltot, a Deloitte CRS Kft, kiszervezett üzleti adminisztráció üzletág igazgatóját. A két szakember bár más-más nézőpontból tekint a piacra ugyanakkor megállapításaik jelentős mértékben korellálnak egymással.

A multinacionális vállalatok körében az outsourcing elfogadott alternatíva, azonban a kis- és középvállalatok körében ez nem mondható el. Ebben a tekintetben mindkét interjúalanyom egy platformon helyezkedik el. A KKV felső szektora (középvállalkozások) már mutat némi bővülést, de ez is inkább a külpiacra irányul, nem az outsourcing igénybevétele felé. Suhajda Attila szerint ahol a vállalatok együtt működnek, ott az outsourcingra nagyobb igény mutatkozik, illetve a válságot is jobban tűrik, mivel közösen tudnak reagálni a piac változásaira. Sajnos a KKV-k problémája az együttműködés hiányánál mélyebben gyökerezik. A hazai kis- és középvállalatok igen csekély százalékában tevékenykedik olyan vezetés, amely rendelkezik üzleti stratégiával, megfelelő üzleti tervvel alátámasztott költségvetéssel, valamint konstruktív jövőképpel. A jó menedzsment teremt alapot és teret az outsourcingnak elven mindkét interjúalanyom hasonlóképp osztozik. A szektor hozzáállása igen változatos. Mutatkoznak érdeklődésre utaló jelek, azonban vannak, akik úgy gondolják az outsourcing szolgáltató a szükséges rossz. Sándor Zsolt szerint a KKV szektor körében még nem jelent meg a multinacionális vállalatok által alkalmazott elv a „*keep the best, outsource the rest.*” Úgy gondolom az elv nagyszerű párja a már említett

Prahalad és Hamel stratégiai modelljének, mely szintén az alaptevékenységek házon belül végzésének szükségét hangoztatja. A modell szerint egy vállalat attól lehet sikeres és versenyképes, hogy olyan szervezeti alapképességeket és alaptermékeket birtokol, amelyekre szakosodott, és melyek segítségével, versenytársait megelőzni képes úgy, hogy a periférián kívüli tevékenységeket külső szolgáltatóra bízza (Drótos, 1995, pp.57-58.).

Sándor Zsolt meglátása, hogy igaz sok vállalat még elmaradott, de vannak olyan társaságok is, akik fejlődésnek indultak, de további fejlődésüknek gátat jelent a pénzügyi-számviteli adminisztráció állapota, a számviteli, illetve kontrolling rendszer hiánya. A nem hatékonyan működő adminisztráció házon belül tartása további fejlődési gátakat állít a menedzsment elé. A technológia hiányára nagyszerű megoldást nyújtana külső szolgáltató igénybevétele, ámbar a tulajdonos/menedzsment részéről ellenállás és bizalmatlanság érződik, melynek feloldására esetleg sikeres kiszervezési példák fórumokon történő közzététele nyújthatna megoldást. Interjúalanyaim álláspontja szintén megegyezik abban, hogy a bizalmatlanság, az óvatosság egy nagy fékező ereje a vállalatok további fejlődésének, illetve annak, hogy fókuszálásuk elősegítése érdekében külső szolgáltató professzionális tevékenységeit vegyék igénybe. Viszont az is jelen van a szektorban, hogy sok vállalkozás működik családi logikával, ahol a tulajdonos/cégvezető nem képes átadni az irányítást egy professzionális menedzsmentnek a dinamikus növekedés érdekében. Az interim menedzserek használata is csak olyan vállalatoknál életképes, ahol megvan a már említett menedzsment, mely képes tervezni, és tisztában van vállalata költségvetésével.

Interjúalanyaim véleménye között némi eltérést találtam az outsourcing olyan területein, melyek külföldön nagyon felkapottak, itthon viszont nem működnek. TOP3 területnek a pénzügyi szolgáltatásokat, a humán erőforrás és informatika kiszervezését említette Suhajda Attila. Sándor Zsolt viszont úgy vélte az informatika területén a felhő alapú szolgáltatások igénybevétele nálunk az ismeretek hiánya és a bizalmatlanság miatt még gyerekcipőben jár. Ez azért is fontos szempont, mivel Suhajda Attila említése szerint a felhősödés egy várható trend az outsourcing piacon melyre, ha nem készülnek fel vállalataink, nem szereznek elég tapasztalatot és versenyképességet, hogy a világ bármely táján lévő szolgáltatókkal versenyezzenek, akkor kiszorulunk a piacról.

Az outsourcing jogi akadályait illetően, aktív munkavállaló kiszervezése esetén a jogutódlás, a személyes adatok kezelésére van rendelkezés. A bankok pénzügyi szolgáltatásain nincsen ÁFA, azonban kiszervezés esetén ÁFA kötelessé válik.

A biztosítási szektorra vonatkozóan „A biztosítókról és biztosítási tevékenységekről szóló 2003. évi LX. törvény 76-78.§-ban¹ találtam arra vonatkozó szabályozást, hogy a kockázat elvállalása és viszontbiztosítási szerződések kivételével a biztosító bármely tevékenysége az adatvédelmi előírások betartásával kiszervezhető úgy, hogy nem eredményezheti a vezető beosztásban álló személyek hatáskörének átadását. Az ügymenet kiszervezését úgy kell megoldani, hogy az ügyfél számára sérelmet ne okozhasson, valamint az irányítási, ellenőrzési és a biztosítási kockázatokért való felelősség megmaradjon a biztosító társaságnál.

Dolgozatom keretei nem teszik lehetővé, hogy az outsourcinggal kapcsolatos jogi szabályokat mélyebben és minden szektorra kiterjedően elemezzem, ennek ellenére úgy gondolom, érdemes lenne egy kutatás során az outsourcingra vonatkozó szabályozásokat, rendelkezéseket feltárni.

Magyarországon a sikertelen outsourcing ügyletek típusairól, okairól nincs még felmérés. Azt azonban el lehet mondani, hogy a rossz szerződés megírása okozza a legtöbb feszültséget és problémát a szerződő felek között. Egy szerződésben egyértelműen kell megfogalmazni az együttműködés minden részletét, (mint rejtett költségek, felelősségek és kockázatok megosztása, szolgáltatás folyamatos színvonala és minősége, technológiai fejlődés) továbbá egyértelműen kell kikötni az elvárásokat, a folyamatok elvégzését a szolgáltatóval szemben. Magyarországon sajnos még nem jelent meg, de sok külföldi országban a kiszervezés előkészítését erre szakosodott jogászok, szakértők hajtják végre. Egy erre szakosodott professzionális csapat segítségével nagyobb esély van elkerülni egy esetleges outsourcing ügylet bukását (Drótos, 2000, p.5.). Előfordulhat azonban az is, hogy az outsourcing sikertelensége a szolgáltató silány minőségében rejlik, ezért nem lehet elégszer hangsúlyozni, hogy a szolgáltatók felmérésére, az információ beszerzésére elegendő időt és költséget kell fordítani. Így nagy valószínűséggel kerülhetjük el azt, hogy rossz szolgáltató mellett köt ki a vállalat.

Az outsourcing szolgáltatók fejlődését illetően ismét összececsengtek a vélemények mindkét interjúalanyom tekintetében. Úgy gondolják, hogy a piacnak tisztulnia kell, sok kényszervállalkozó működik és a szolgáltatási színvonalak között óriási különbségek jelentkeznek. Ha hosszú távon vizsgálódunk, akkor viszont azok a cégek fognak fennmaradni, akik megfelelő színvonalon nyújtanak szolgáltatást, továbbá akik hajlandóak az innovációra,

¹ http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A0300060.TV

technológiába és emberi erőforrásokba befektetni. Akik erre nem állnak készen, azokat kiszorítják a piacról.

Magyarország regionális outsourcing központi kérdését azonban más-más szemszögből értékelték. Sándor Zsolt azt gondolja, hogy Magyarország már most is regionális szolgáltató központ, s mivel 8 multinacionális társaság hozott létre országunkban számviteli, humánerőforrás és információtechnológiai funkciók kiszolgáltatására szolgáltató központot, ezzel együtt munkahelyet teremtve az országban. Azonban megállapítható, hogy nagy versengés folyik a szolgáltató központok betelepüléséért. Sajnos Lengyelország mostanában vonzóbb befektetésnek tűnik, mint Magyarország.

Suhajda Attila az autóipari összeszerelésben látja Magyarország regionális központját. Viszont olyan emberi szakértelmet hasznosító cégek településére van továbbra is szükség, ahol lehetőség nyílik a szakmai fejlődésre.

Szakértőim válaszai szerint egyik részről a jövőben szolgáltató központok és outsourcing szolgáltatók térnyerése prognosztizálható. A KKV szektor felső, tehát a középvállalatok szegmensében outsourcing igénybevételi növekedés várható. Másik oldalról az információtechnológia fejlődésének köszönhetően egyre inkább a felhő alapú szolgáltatások lesznek elérhetőek. Mivel a magyarországi vállalatok jellemzően bizalmatlanság miatt nem gyakorlottak ebben a fajta tevékenységi körben, ezért ha nem zárkózunk fel a piac elvárásaihoz és a trendekhez, akkor hatalmas hátránnyal indulunk a versenyben a többi országhoz képest.²

² A fejezet Suhajda Attilával és Sándor Zsolttal készült interjúra támaszkodik, az interjúk szövegét lásd a mellékletben.

4. PRIMER KUTATÁS A KKV-K OUTSOURCING PIACÁN

4.1. a primer kutatás célja

Ahogy azt már dolgozatom elején is említettem, a szakirodalom feldolgozása mellett, valamint az előző fejezetben - primer kutatásnak nem minősülő - 2 szakértői interjú segítségével outsourcing magyarországi helyzetének elemzése után, primer kutatás elvégzését is szükségesnek láttam ahhoz, hogy kérdéseim megválaszolására minél precízebb, naprakész információkat kapjak a vizsgált szektorról. A feladat megvalósításához a legkézenfekvőbb módszert, az online kérdőíves megkérdezést alkalmaztam, amely során azt vizsgáltam, hogy a magyarországi kis- és középvállalatok milyen intenzitással veszik igénybe, adott esetben mennyire ellenzik, vagy nem ismerik, ezért nem is használják az outsourcing adta lehetőségeket.

Kutatásom során olyan kérdésekre keresem a választ, hogy napjainkban a magyarországi kis és középvállalatok mennyire ismerik és alkalmazzák tevékenységeik kiszervezését, illetve milyen pozitív esetleg negatív tapasztalatokat éltek át outsourcing ügyleteik alkalmával. Továbbá választ keresek arra, is, hogy van-e rá lehetőség, hogy a vállalatok egy tevékenység kiszervezését több szolgáltatóval végeztetik, tehát hogy a multisourcing használatát részesítik előnyben a hagyományos outsourcing alkalmazásával szemben.

Az előzőekben felsoroltak fényében úgy gondolom, hogy a kis és középvállalatok világába még mindig nem tört be a „kiszervezési láz”, a vállalatok többsége még az outsourcing gondolatától is elzárkózik. Ennek okát a vállalatok bizalmatlanságának, illetve a kiszervezésről tanúsított információ hiányának vélem. Ugyanakkor feltételezéseim alapján, amennyiben outsourcing használatára kerül sor, akkor is csak a „legfelkapottabb területek” - mint például a humánerőforrás, az információtechnológia, a logisztika és a különböző pénzügyi területek (például: könyvelés, bérszámfejtés) – kiszervezése lesz tapasztalható.

Kutatásom célja, hogy olyan információk birtokába kerülhessek, melyek segítségével kérdéseimre választ kaphatok, továbbá hipotéziseimet megcáfolni, kiegészíteni vagy igazolni tudom.

Ebben a fejezetben, a kutatásom során visszaérkezett kitöltések eredményeit diagramok és táblázatok segítségével fogom még szemléletesebbé, átláthatóbbá és színesebbé tenni. Először a kutatási módszeremről és az alkalmazott eszközökről teszek említést. Ezt követően a vizsgált alanyokat fogom részletesen elemezni, majd mivel rétegzett mintával dolgozom, a négy csoport tevékenységét külön-külön szemléltetem. A továbbiakban a két-két kategóriát

összevetve állapítom meg a magyarországi outsourcingot alkalmazó, illetve a nem használó vállalatokra vonatkozó tulajdonságokat. Befejezésül összegzem, illetve konstatalem a kutatási eredményeket, különös tekintettel kitérve kérdéseim megválaszolására, valamint hipotéziseim beigazolására vagy cáfolására.

4.2. a kutatási módszer bemutatása

Primer kutatásom elvégzéséhez egy kvantitatív kutatási módszert, az önkitöltős kérdőíves megkérdezést alkalmaztam. A kérdőíves kutatás a leggyakoribb kvantitatív kutatási módszer, amely során a kutató a számára szükséges információkat, adatokat egy formális kérdőív segítségével szerzi meg a potenciális célcsoporttól (Majoros, 2006, pp. 109-110.).

Választásom azért esett e módszerre, mert az online kérdőíves vizsgálatok nagyszerűen megfelelnek nagyobb adatmennyiség mérésére. Mindemellett gazdaságosak és gyorsak. Viszonyítva a többi kutatási módszerhez, itt nagy hangsúly helyeződik az anonimitásra, mely segítségével talán bizalmasabban állnak megkérdezetteink a kitöltéshez, ami nagyobb valószínűséggel ösztönözheti őket őszinte válaszadásra, ezáltal is sikeresebbé, realisabbá téve a kutatás eredményét (Babbie, 1996, pp. 300-301.).

4.3. az eszközök

Kutatásomat legfőbbképp online kérdőív formájában jutattam el a potenciális kitöltőkhöz, melyhez segítségül az internetet hívtam (e-mailes megkeresés, Facebook üzenet, megosztás), valamint az ismeretségemben lévő embertársaim vállalati partnereitől, ismerőseitől kértem további támogatást (hozzájárulást). Volt olyan vállalat, melyet internetes úton elérni nem tudtam, így személyesen, kinyomtatott kérdőívvel kerestem meg őket. A kitöltés itt is önállóan zajlott, nem segédkeztem kérdezőbiztosként a válaszadás során. A megkérdezés 4 hónapon keresztül zajlott.

Kérdőívemben 35 darab kérdés szerepel, mely tartalmaz 5 darab statisztikai kérdést is a vállalatok kategorizálhatósága érdekében. A dokumentumban egyaránt szerepelnek nyitott és zárt kérdések, melyből jellemzően a zárt kérdések vannak túlzott többségben. Zárt kérdések esetében ahol szükségesnek véltem „egyéb” válaszadás opcióját is feltüntettem. A megjelölhető válaszok száma szerint egyválaszos illetve többválaszos kérdések is szerepelnek, valamint a kérdés irányultság szerint direkt és indirekt típust is egyaránt alkalmaztam (Majoros, 2006, pp. 110-111.).

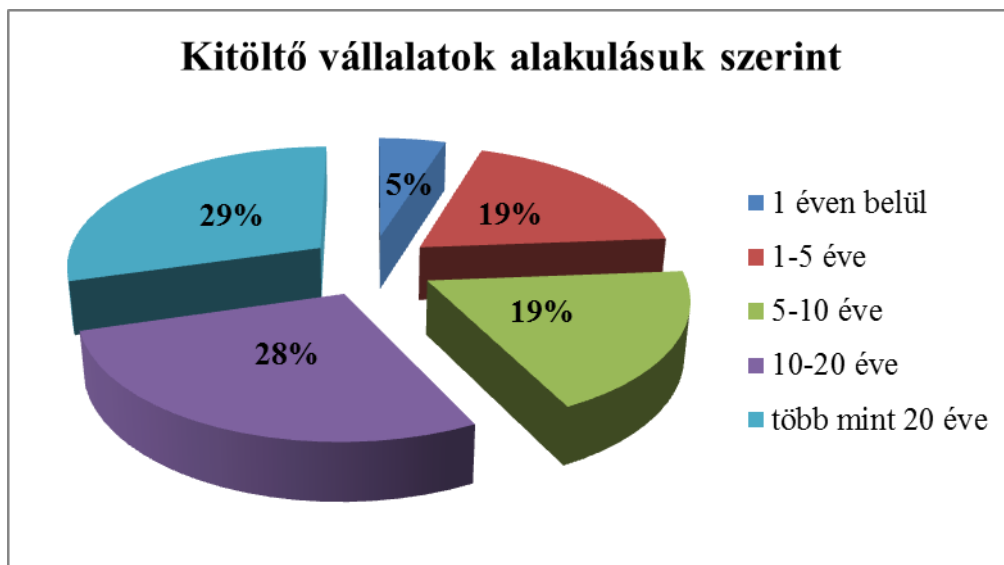
A kérdőívben szereplő egy kérdés típushoz a Likert-skála módszerét hívtam segítségül. Ehhez a módszertanhoz a megszokott 5 fokú skála helyett 6 fokú Likert-skálát alkalmaztam,

abból az okból, hogy a megkérdezetteknek ne legyen lehetőségük semleges választ adni. Így álláspontot kellett foglalniuk amellet, hogy inkább tapasztalták vagy inkább nem tapasztalták az outsourcing használata során a pozitív, illetve negatív elemeket.

4.4. a minta bemutatása

Bár kérdőívem nem minősül reprezentatív kutatásnak, azonban úgy gondolom, megfelelő alapot nyújt a piac vizsgált szegmenséről. A kérdőív lezárása után 129 darab értékelhető visszajelzést kaptam. Ebből 7 darab olyan kitöltés érkezett, mely a vizsgált tartományon kívül esik (250 alkalmazott fő feletti cégek), ezért az értékelésben összesítve nem szerepel, de külön pár szóban ezekről az adatokról is említést fogok tenni. Ennek függvényében a teljes minta így 122 válasszal adja a 100%-ot.

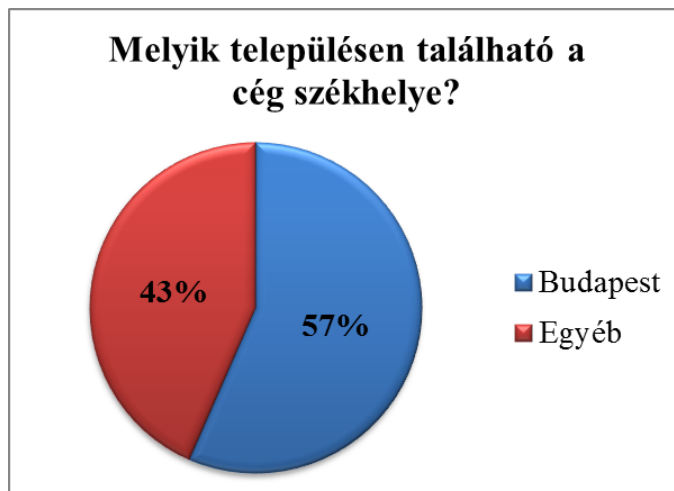
A kitöltő vállalatok - alakulásuk szerint - a következő megoszlásban szerepeltek. Többségük, 29% több mint 20 éve alakult, míg 28% 10 és 20 év közötti. Egyenlő, 19-19% arányban fordult elő az 1-5 év közötti, valamint az 5-10 év között alapított vállalatok száma. Legkevesebb visszajelzés a legfiatalabb, 1 éven belül alakult vállalatoktól érkezett, csupán 5% (4. ábra).



4. ábra: Kitöltő vállalatok megoszlása alakulásuk szerint
(saját kérdőíves adatok, 2014)

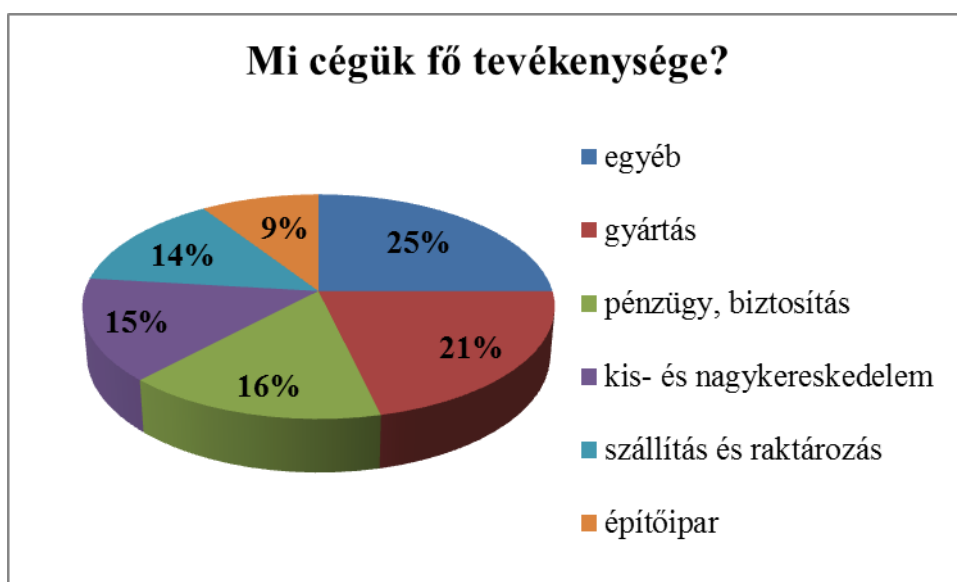
Foglalkoztatott létszám szerint a legtöbb válasz a 10 fő alatti mikrovállalkozásoktól érkezett, a teljes minta 53%-át tették ki. Őket követték a kisvállalatok (11-50 fő között) 34%-al. A sort végül a középvállalatok zárták 13%-os visszajelzéssel.

A vizsgált vállalkozások 57%-a budapesti székhellyel rendelkezik, míg 43%-a (egyéb) fővároson kívüli (5. ábra).



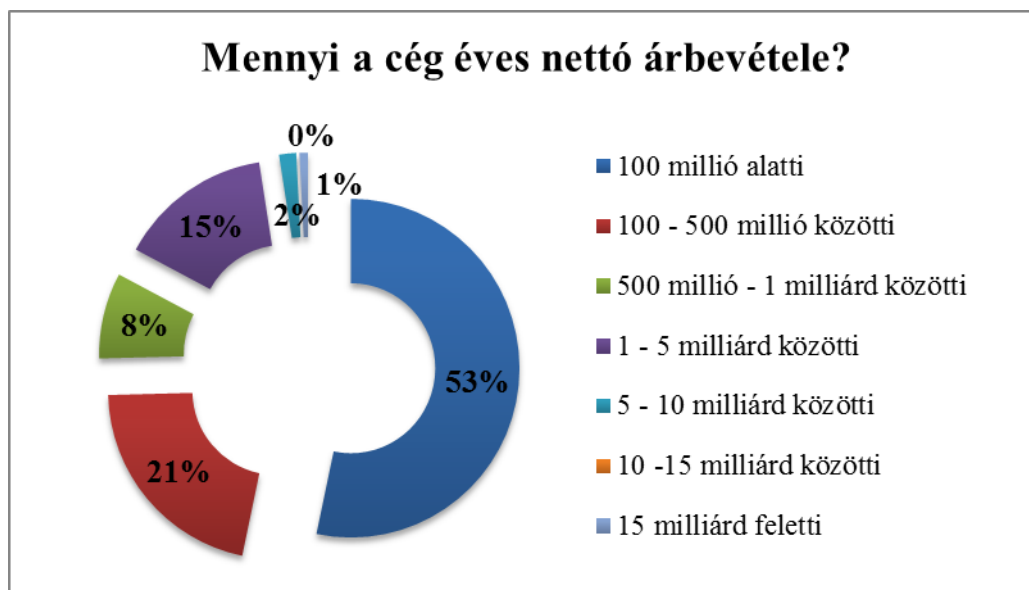
5. ábra: Melyik településen található a cég székhelye?
(saját kérdőíves adatok, 2014)

A mintában szereplő vállalatok között nagy számba fordultak elő gyártással, építőiparral foglalkozó, továbbá kis és nagykereskedelemben, pénzügyi és biztosítási, illetve szállítás és raktározási területen tevékenykedő cégek. Egyéb kategóriában, (választható opciók között nem szereplő területen) a számítástechnikai, valamint a különböző tanácsadó cégek (marketing-, személyzeti-, üzletviteli tanácsadók) szerepeltek többségben (6. ábra).



6. ábra: Kitöltő vállalatok a leggyakoribb főtevékenységek arányában
(saját kérdőíves adatok, 2014)

Céges nettó árbevétel szempontjából a vállalatok zöme 100 millió forint alatti. Ezen kívül magas százalékban válaszoltak még a 100-500 millió forint árbevételi skálán mozgó vállalkozások is (7. ábra).



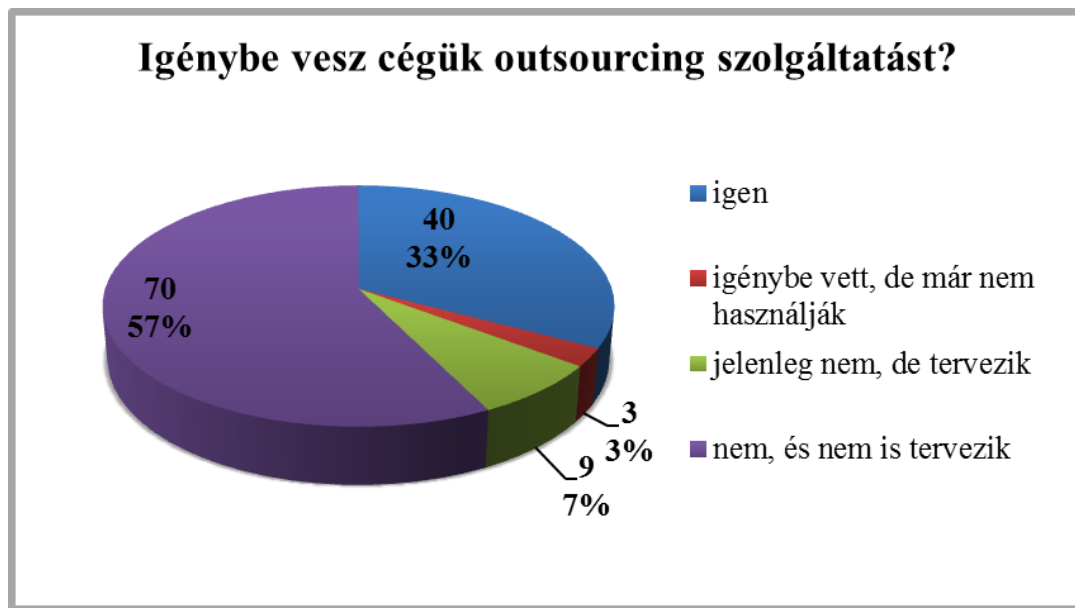
7. ábra: Kitöltő vállalatok nettó árbevétel szerint
(saját kérdőíves adatok, 2014)

4.5. kutatási eredmények

A vállalati adatok kitöltése után kérdőívem a következő kérdéssel folytatódik: „Igénybe vesz cégük outsourcing szolgáltatást?”

A megadott válaszok szerint, a kérdőív már az elején négy különböző csoportba bomlik. A válaszadók az „igen”, továbbá az „igénybe vett, de már nem használják”, a „jelenleg nem, de tervezik” és végül a „nem, és nem is tervezik” opciók közül választhattak. A következőkben ezt a négy csoportot fogom részletesen elemezni. Az elemzés során a főcsoportok összességét a teljes minta tekintetében vizsgáltam (122 fő). A csoportokon belüli válaszokat a csoport összessége tekintetében elemeztem, és vettem 100%-nak az oda érkezett kitöltéseket.

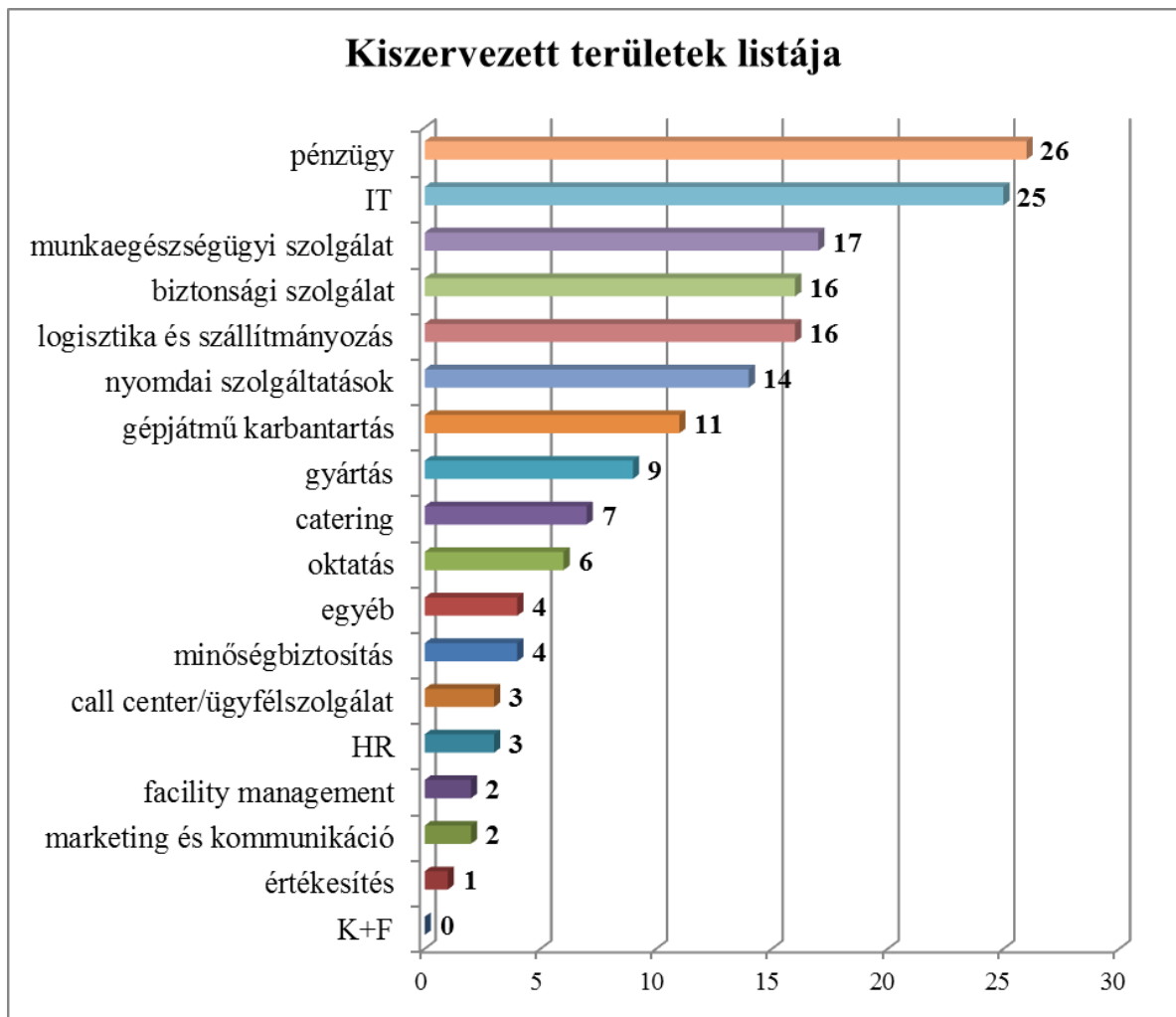
A teljes válaszadók csoportos megoszlását a 8. ábra reprezentálja, melyben a felső szám a csoportban történő kitöltések darabszámát mutatja, az alsó szám pedig a teljes mintához viszonyított százalékos megoszlását (8. ábra).



8. ábra: Outsourcing használatának megoszlása
(saját kérdőíves adatok, 2014)

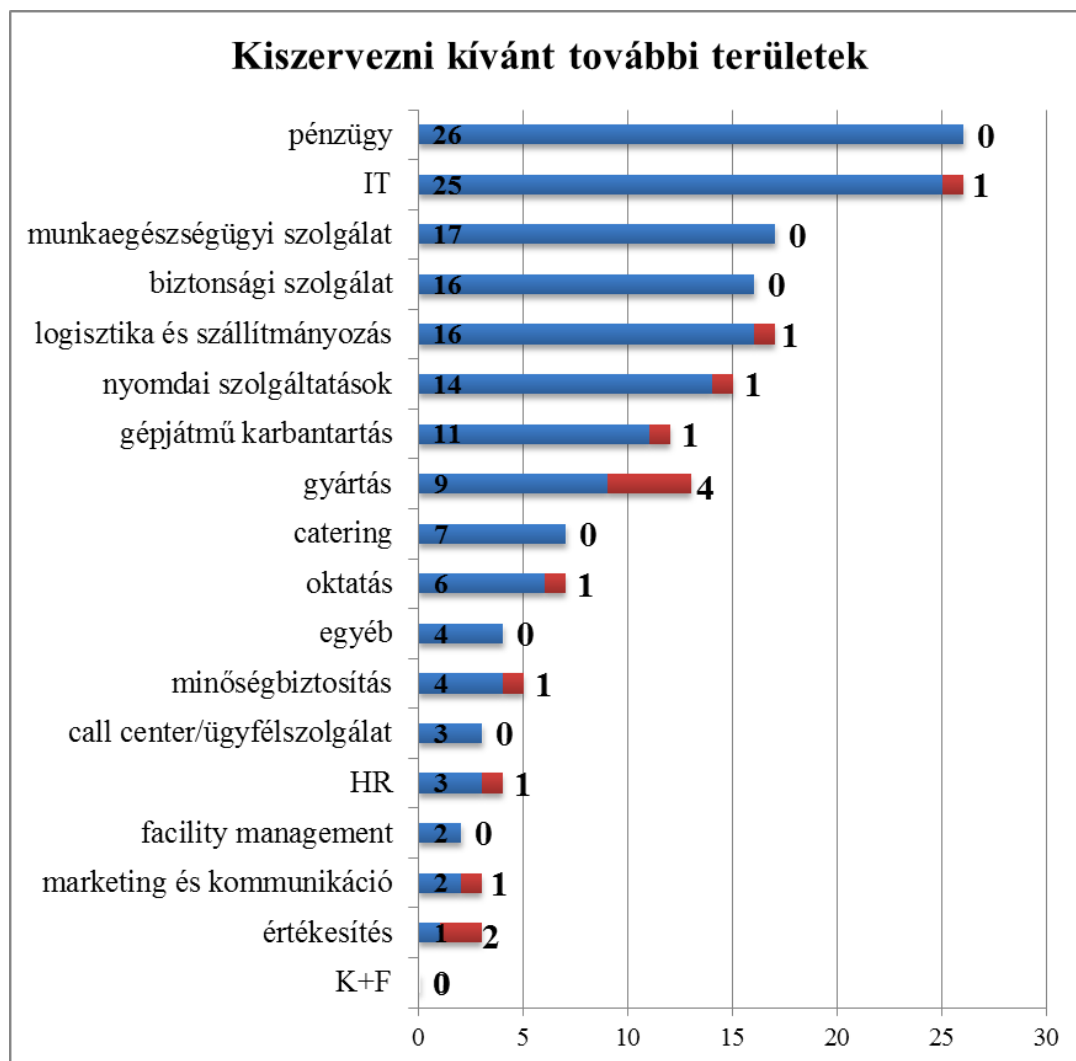
IGEN

Azok a vállalatok, akik használják az outsourcing ügyleteket, a teljes minta 33%-át teszik ki. A visszajelzések alapján a legtöbbször által kiszervezett területek a pénzügyi és az információtechnológiai részleg, emellett magas százalékban (42,5-40% között) említették még a munkaegészségügyi szolgálat, a biztonsági szolgáltatások, valamint a logisztika és szállítmányozás kiszervezését. Közepesen népszerű a nyomdai szolgáltatások és gépjármű karbantartás, gyártás és catering kiszervezése, melyek 35-15% között mozogtak. Alacsony százalékban (csupán 2,5-10%) szerepelt a kiszervezések között az oktatás, egyéb kategória - mely az aktuális cég profiljához szükséges (például: utazásszervezés, lézervágás, krómozás) - minőségbiztosítás, call center, humán erőforrás a facility management és a marketing és kommunikáció is. A legkevésbé népszerű terület az értékesítés kiszervezése volt, mindemellett kutatás és fejlesztés igényére egyáltalán nem volt kereslet (9. ábra).



9. ábra: Leggyakrabban kiszervezett tevékenységek listája
(saját kérdőíves adatok, 2014)

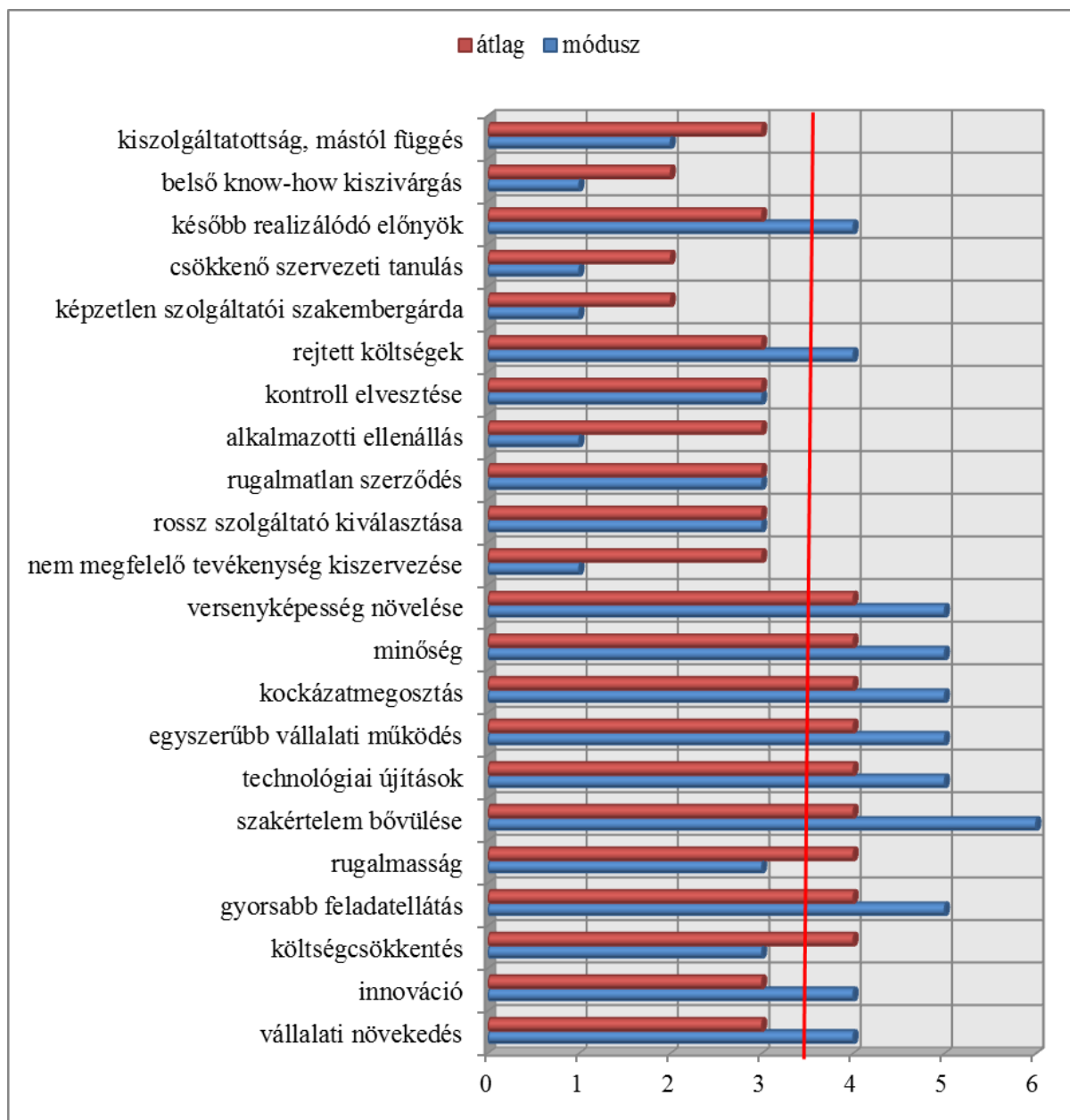
A válaszadók 80%-a további kiszervezést nem tervez. A kiszervezési tevékenységeket bővíteni vágyó válaszadók legtöbbje a gyártást szeretné külső vállalkozó kezébe adni. A megkérdezettek 20%-ának további kiszervezési igénye a legnépszerűbb területi egységeknél (pénzügyi területek és információtechnológia) nem okozott változást, ellenben a grafikon alsó felén a sorrend módosult. A legkevesebb igényt mutató értékesítés helyét a facility management váltotta fel, míg a kutatás és fejlesztés kiszervezésére továbbra sem látszik igény (10. ábra).



10. ábra: Kitöltő vállalatok további kiszervezésének igénye
(saját kérdőíves adatok, 2014)

A megkérdezettek 1 és 6 közötti skálán értékelhették a 11 pozitív, illetve 11 negatív outsourcing használata során mutatkozó tapasztalatokat. A kapott válaszokat a diagramon módusz, illetve átlag formájában is feltüntettem. A válaszok átlagértéke a pozitív elemek tapasztalása során a vállalati növekedés és innováció kivételével mind inkább pozitív irányba (tehát tapasztalható volt a válaszadók számára) mozdultak. A negatív elemek figyelembe vételekor megállapítható, hogy a vállalatok jellemzően nem tapasztalták erősen a veszélyeket, kockázatokat. Azonban megfigyelhető, hogy az átlag vonal jobban közelít a piros felezővonal felé, mint a szélső értékek irányába. A módusz görbét figyelemmel kísérve, a pozitív elemeket vizsgálva a gyorsabb feladatellátás és a szakértelem bővülése kapta a legtöbb említést, a teljes mértékben tapasztalást. A megkérdezettek legtöbb említése alapján, a költségcsökkentést és a rugalmasságot nem tapasztalták erősen. A negatív elemek esetén a

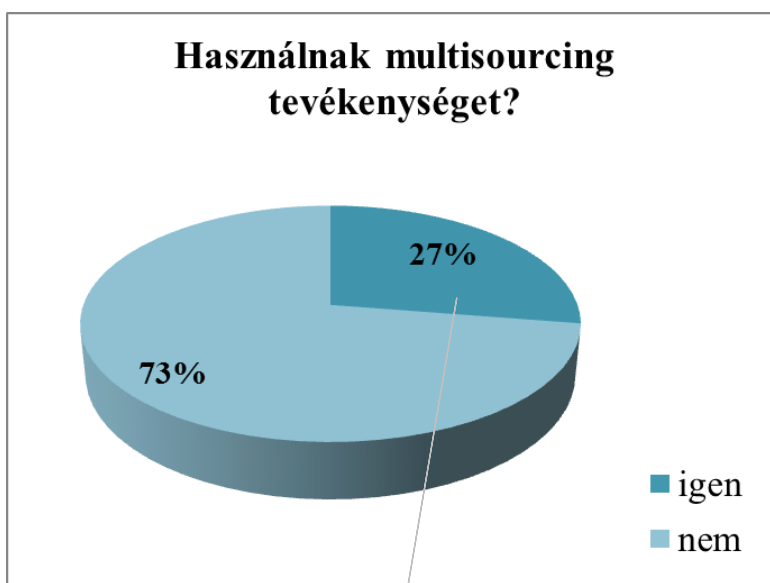
rejtett költségek felbukkanása és a későn realizálódó megtérülés kapott tapasztalati említést. A vállalkozások legtöbbje ennek ellenére úgy gondolja, hogy megfelelő területet szervezett ki, nem tapasztalt alkalmazotti ellenállást az outsourcinggal szemben, szervezeti tanulásának csökkenését nem érezte, képzett szolgáltatói szakembergárával rendelkezik, illetve nem fél a belső know-how kiszivárgásától (11. ábra).



11. ábra: Outsourcing használata során tapasztalt pozitív, illetve negatív elemek
(saját kérdőíves adatok, 2014)

A pozitív, illetve negatív tapasztalatok számértékkel való minősítése mellett egy egyéb tapasztalat került megnevezésre, a „hosszú távú megállapodások kötésének relatív nehézsége”, melyhez számbeli értékelés nem érkezett.

A kitöltő vállalatok 27%-a használja a multisourcingot, melyből 97% gondolja úgy, hogy a több szolgáltatós outsourcing típusa kedvezőbb feltételeket nyújt a hagyományos outsourcinggal szemben (12. ábra és 13. ábra).



12. ábra: Használnak multisourcing tevékenységet?
(saját kérdőíves adatok, 2014)



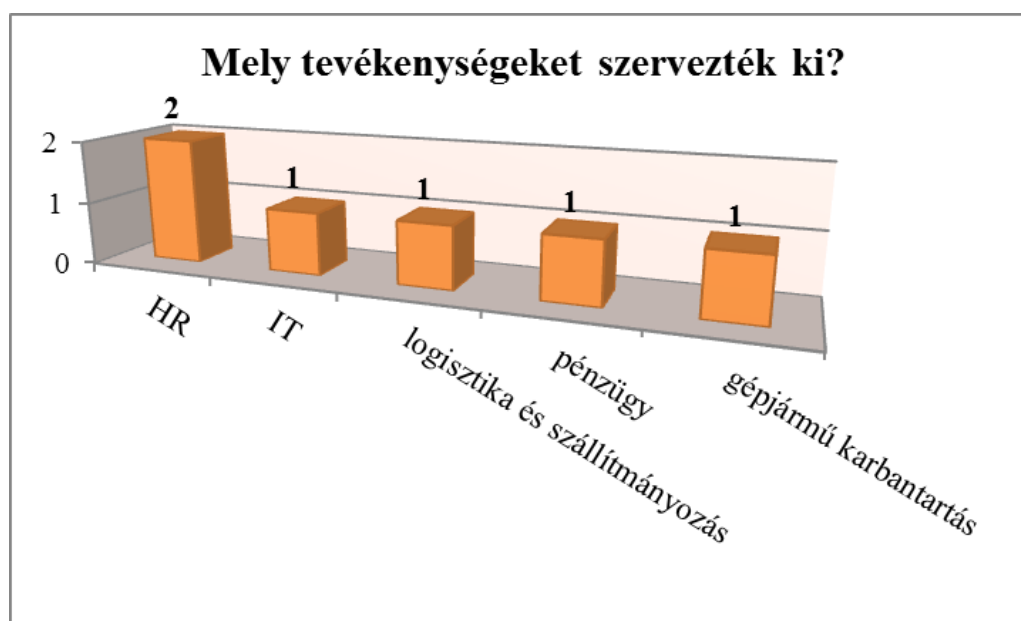
13. ábra: A multisourcing vagy hagyományos outsourcing nyújtja a kedvezőbb feltételeket?
(saját kérdőíves adatok, 2014)

Multisourcing formájában kiszervezett legnépszerűbb tevékenységeknek a logisztika és szállítmányozás, az információtechnológia és nyomdai szolgáltatások minősültek.

IGÉNYBE VETT, DE MÁR NEM HASZNÁLJÁK (122 főből 3 fő válaszolt így)

Azok a vállalatok, akik használták az outsourcing ügyleteket, de már nem alkalmazzák a teljes sokaság mindössze 3%-át teszik ki. Az outsourcingot elhagyók válasza alapján a kiszervezett tevékenységek szervezetbe való reintegrálódás okának tulajdonosi döntések (például: házon belül olcsóbb elvégzés) magas szolgáltatói díjak, illetve kényszeren alapuló (csődbe ment szolgáltató) megszűnés bizonyultak.

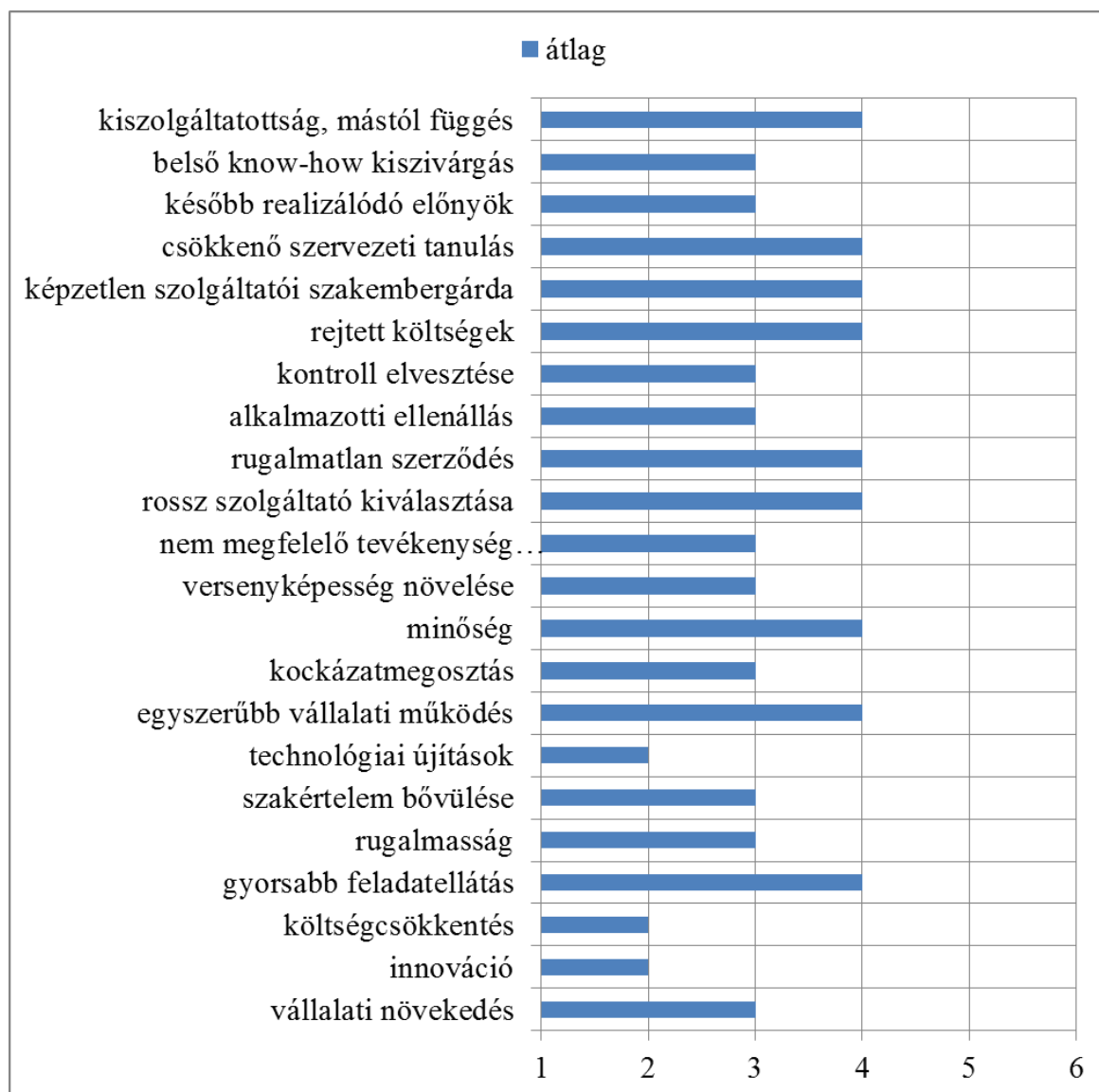
A csoport kitöltői körében legnépszerűbb kiszervezésnek a humánerőforrás házon kívüli megoldása bizonyult, azonban az információtechnológia, a logisztika és szállítmányozás, a különböző pénzügyi területek (például könyvelés, bérszámfejtés), továbbá a marketing és értékesítés, valamint a gépjármű karbantartási kiszervezések is említésre kerültek (14. ábra).



14. ábra: Kiszervezett tevékenységek
(saját kérdőíves adatok, 2014)

Az alacsony százaléku kitöltéseknek köszönhetően a Likert-skála kiértékelésénél a módusz nem értelmezhető a variáns válaszok okán. Az outsourcing pozitív hatásait figyelembe véve, a megkérdezettek a legtöbb esetben nem tapasztalták a kiszervezés előnyeit. A kockázatok szempontjából körülbelül fele-fele arányban alakultak a megjelölt válaszok a tapasztalás, illetve a nem tapasztalás irányába. Teljes mértékben megfigyelhető, hogy a

középvonaltól alig tértek el az értékek, így információ visszatartását vélem felfedezni (15. ábra).

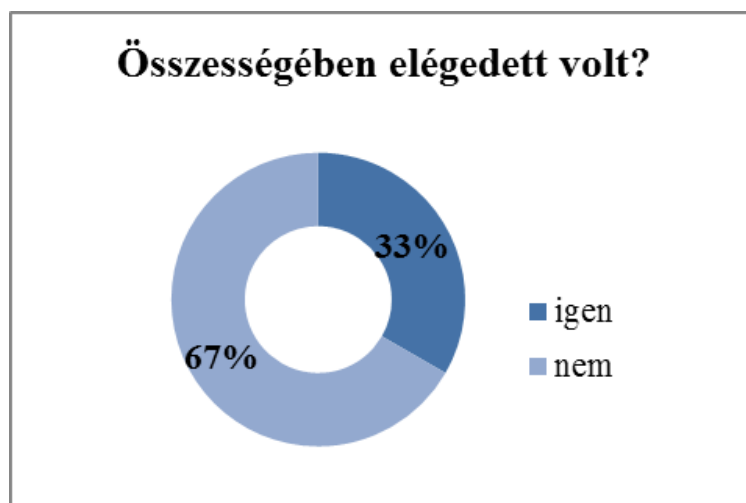


15. ábra: Outsourcing használata során tapasztalt pozitív, illetve negatív elemek
(saját kérdőíves adatok, 2014)

A fent említett pozitív, illetve negatív tapasztalatokon túl a megkérdezettek nem észleltek egyéb jelenségeket.

A felmérés alapján a válaszadók mindösszesen 33%-a használta a multisourcing típusát. Multisourcing formájában történő kiszervezés során a humán erőforrás és a nyersanyagbeszerzés tevékenységét adták külső vállalat kezébe. Azon vállalatok, akik az outsourcing ügyletet multisourcing formájában valósították meg azon a véleményen vannak, hogy a multisourcing nyújtja a kedvezőbb feltételeket az igénybe vevő számára.

Arra a kérdésre, hogy összességében elégedettek voltak-e a kiszervezéssel, 67%-ban nemmel válaszoltak (16. ábra).



16. ábra: Elégedett volt az outsourcinggal?
(saját kérdőíves adatok, 2014)

Az okot, a szolgáltató teljesítésében jelölték meg. Mindemellett az a meglátásom, hogy nem csak a rossz szolgáltató kiválasztása lehetett a sikertelenség oka. Egy nem körültekintően megírt, minden pont szabályozására kiterjedő szerződés, egy jó szolgáltató esetében is buktatókat tartogathat a kiszervezési üzlet során.

JELENLEG NEM, DE TERVEZIK (122-ből 9 fő válaszolt így)

Azok a megkérdezettek, akik jelenleg nem alkalmazzák az outsourcing szolgáltatásokat, de a jövőben tervezik, a teljes minta 7%-át teszik ki.

A felmérés szerint az ok, amiért eddig nem szerveztek ki egyetlen tevékenységet sem, a bizalmatlanság, valamint annak a magyarázata, hogy nem érezték szükségesnek az efféle stratégia használatát.

Az okok között információhiányról külön nem tettek említést, azonban közvetítő cég segítségével (aki felmérné a cég helyzetét, kiszervezési lehetőségeit, illetve ár-érték arányban megfelelő szolgáltató partnert ajánlana) 78%-ban igényt tartanának.

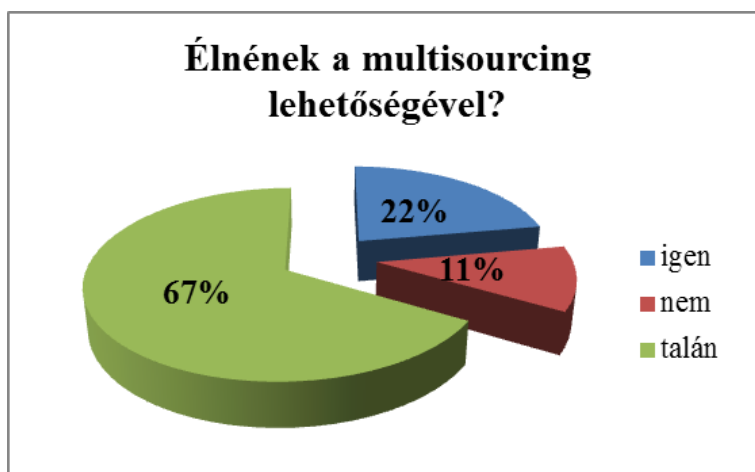
A válaszadó cégek 24%-a jelölte az értékesítési területet, így a felmérés alapján a csoport tagjai számára a legnépszerűbb kiszervezési területnek minősül. Az információtechnológia, valamint a marketing és kommunikáció házon kívül történő elvégzésére ugyannyi igény (14%-14%) bizonyult, míg a humánerőforrás külső szolgáltatóval történő elvégzését 9% szeretné. A válaszadók kis százalékban (csupán 5-5 % vállalat jelölte),

de megemlítették az oktatás, logisztika és szállítmányozás, gyártás és call center területeket, valamint munkaegészségügyi és nyomdai szolgáltatások kiszervezésének igényét is (17. ábra).



17. ábra: A jövőben kihelyezni kívánt tevékenységek
(saját kérdőíves adatok, 2014)

A multisourcing jövőbeli igénybevételének kérdésére a válaszadók pozitív visszajelzéseket nyújtottak. A megkérdezettek 67%-a talán élne a lehetőséggel, 22% egyértelműen alkalmazná, míg 11 % elzárkózik e kiszervezési típustól. Úgy gondolom a multisourcingot használni kívánók aránya a tájékoztatás teljesülése után akár 89%-ra növekedhet (18. ábra).



18. ábra: Élnének a multisourcing lehetőséggel?
(saját kérdőíves adatok, 2014)

A felmérés szerint e csoport számát gyarapító cégek kíváncsian és nagy érdeklődést mutatva szeretnének nyitni az outsourcing piaca felé. Fontosnak tartom azonban megjegyezni, hogy a válaszadók 78%-a egyáltalán nem ismer olyan szervezetet, melyek neves tevékenység szolgáltatóként üzemelnek.

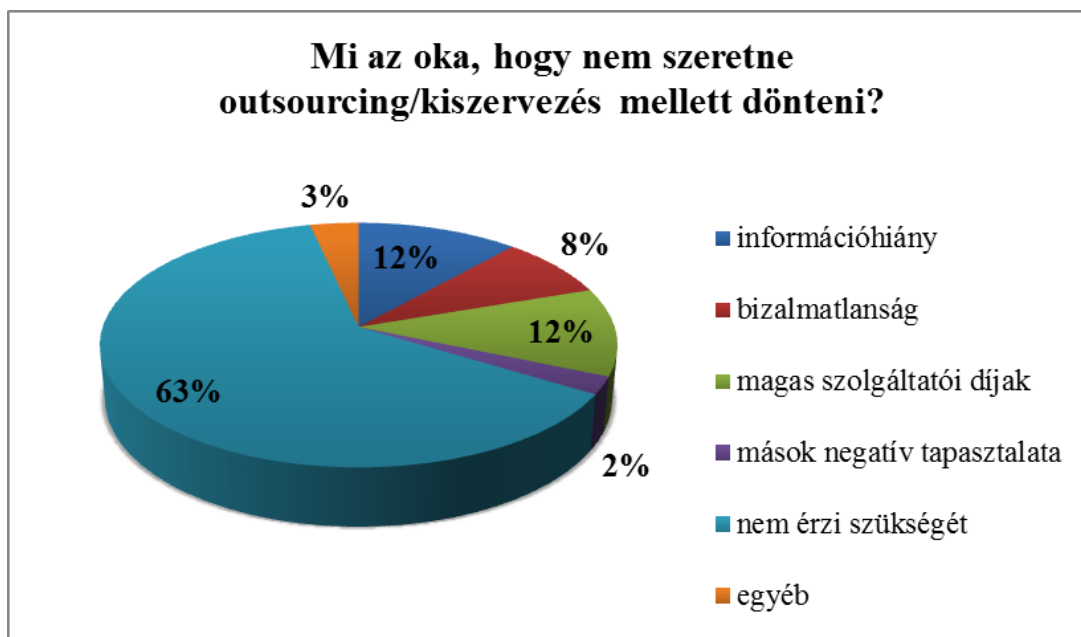
Az outsourcing piaca felé irányuló szándékok félelemmel párosulnak, melyek később a kiszervezéshez való hozzáállásukat rossz irányba megváltoztathatják. Ezen felül egyszerre bizalmatlanok is, melyet az információ hiányának tanúsítok. A cégek bizalmatlanságának megszüntetésére véleményem szerint olyan outsourcing szakértőkre (outsourcing tanácsadó cégekre) lenne szükség, akikhez a vállalatok szükség szerint bármikor fordulhatnak. Mindemellett lehetőséget biztosítanak arra, hogy a cégeket kérdéseikben, kételyeik és félelmeik feloldásában támogatni tudnák, mindemellett szakmailag a segítségükre lennének, a szerződés megkötéséig. Amennyiben a cégek igényelik, a hozzáértő tanácsadók tovább is felügyelhetnék partnereik outsourcing tevékenységét, ezzel is tovább növelve a vállalatok biztonságérzetét.

NEM, ÉS NEM IS TERVEZIK (122 főből 70 fő válaszolt így)

Válaszadóim közül, akik nem használják, és nem is tervezik az outsourcing használatát, a legnagyobb arányban szerepelnek, a teljes sokaság 57%-át teszik ki.

A kitöltések többségében, 66%-ban a mikro vállalatoktól érkeztek, majd őket követték 26 %-kal a kisvállalatok, végül csupán 8%-ban a középvállalatoktól érkeztek visszajelzések.

A visszajelzések alapján kitöltőim többsége egyáltalán nem érzi, hogy vállalatuknak szüksége lenne outsourcing ügylet megkötésére. Egyenlő arányban jelölték nyomós oknak továbbá a magas szolgáltatói díjakat és az információhiányt. Jelentős említést kapott ezen kívül a bizalmatlanság is (19. ábra).



19. ábra: Mi az oka, hogy nem szeretne kiszervezni?
(saját kérdőíves adatok, 2014)

A kitöltők 81%-ban nem vennék igénybe közvetítő cég segítségét sem, mi több a válaszadók 67%-a azt állítja, hogy egyáltalán nem tartja valószínűnek, hogy valaha is élni fog a kiszervezés lehetőségével.

Megállapítható, hogy a cégek annyira elzárkóznak, hogy semmilyen segítséget nem akarnak igénybe venni, a téma iránt egyáltalán nem érdeklődnek. Ennek okát egyrészt a Magyar Nemzeti Bank által kibocsátott kedvező kamatozású növekedési hitelekben látom. Álláspontom szerint az alacsony kamatozású hitelek igénybevételével, a vállalkozások nem érzik szükségét kiszervezési ügyletnek, mivel a segítség által lehetőségük nyílik arra, hogy maguk is megvalósítsák.

Továbbá meglátásom, hogy az outsourcingtól való elzárkózás az üzleti folyamatok és tervezések alacsony színvonalára utal. A piaci trendek ismeretének, valamint a versenyképességi folyamatok felismerésének hiánya sok vállalatnál jelen van. A mikrovállalkozások többsége jellemzően kényszervállalat, akik a túlélésre hajtanak, nincs meg bennük a szabad vállalkozásra jellemző jó vállalkozási ötlet. Fontos lenne növelni a vállalkozók üzleti ismereteit ahhoz, hogy fejlettségüket, versenyképességüket a piacon és egyben a KKV szektoron belül növelni tudják. Ez felveti az outsourcing témakörével foglalkozó civil szervezetek, kamarák, szövetségek és egyéb tájékoztatást nyújtó szervezetek munkájának jelentős méretű kiterjesztését.

Ezeket nonprofit vagy pályázati alapon, esetleg díjmentesen kellene nyújtani valamely csatlakozási alap segítségével (mivel a 2014-2020 közötti Európai Uniók költségvetési ciklus kiemelt fontosságot tulajdonít Magyarország viszonylatában is a gazdasági szerkezet átalakításának és a vállalatok nemzetközi piacra történő kilépésének előkészítése területén), mivel a fent említett célcsoport igen költségérzékeny, és már az információhoz jutás időkölsége is jelentős kockázatot hordozhat a számukra, amely mellett esetleg egyéb költségeket nem vállalnak fel.

A következő pár sorban az előbbieken elemzett négy csoportot 2 nagy csoportra szeparálom - akik használnak (használtak) outsourcingot, illetve akik még nem alkalmazták – mely segítségével a tipikus magyarországi „outsourcingoló”, illetve „nem outsourcingoló” vállalatok profilját alkotom meg.

Outsourcingot igénybe vevő csoportok (igen és igénybe vett, de már nem használja csoportok)

Az adatok szerint a vállalatok, akik már bepillantást nyertek az outsourcing világába, a teljes minta 35%-át képviselik.

A válaszok alapján a legnépszerűbb tevékenység kiszervezésnek a pénzügyi területek bizonyultak, nem sokkal lemaradva pedig az információtechnológia kiszervezése volt keresett. Magas százalékban kerültek kiszervezésre a logisztikai és szállítmányozási, valamint a biztonsági és munkaegészségügyi tevékenységek.

A vizsgált vállalatok visszajelzései alapján nem lehet egyértelműen megmondani, hogy mely pozitív, illetve negatív tapasztalatok voltak a legerősebbek, ugyanis a pozitív elemeket legtöbb említés alapján elég erősen érzékelték. A negatív tapasztalatok közül jelentősen érzékelhető volt a később realizálódó előny, illetve a rejtett költségek felbukkanása. Az említések átlaga azonban nagyon a középérték körül mozgott, ami az adatokat mélyebben nézve annak a jele, hogy a megkérdezettek nagyon eltérő véleményekkel és tapasztalatokkal rendelkeznek az outsourcing folyamatok során, vagy esetleg bizalmatlanság miatt próbáltak semleges választ nyújtani.

Az adatok elemzése után megállapítom, hogy a tipikus outsourcing igénybe vevő magyar vállalkozási profil nem más, mint olyan vállalat, aki a pénzügyi és információtechnológiai területeit biztosan külső szolgáltató kezébe delegálja, emellett jellemzően 11-50 fő közötti alkalmazotti létszámmal rendelkezik.

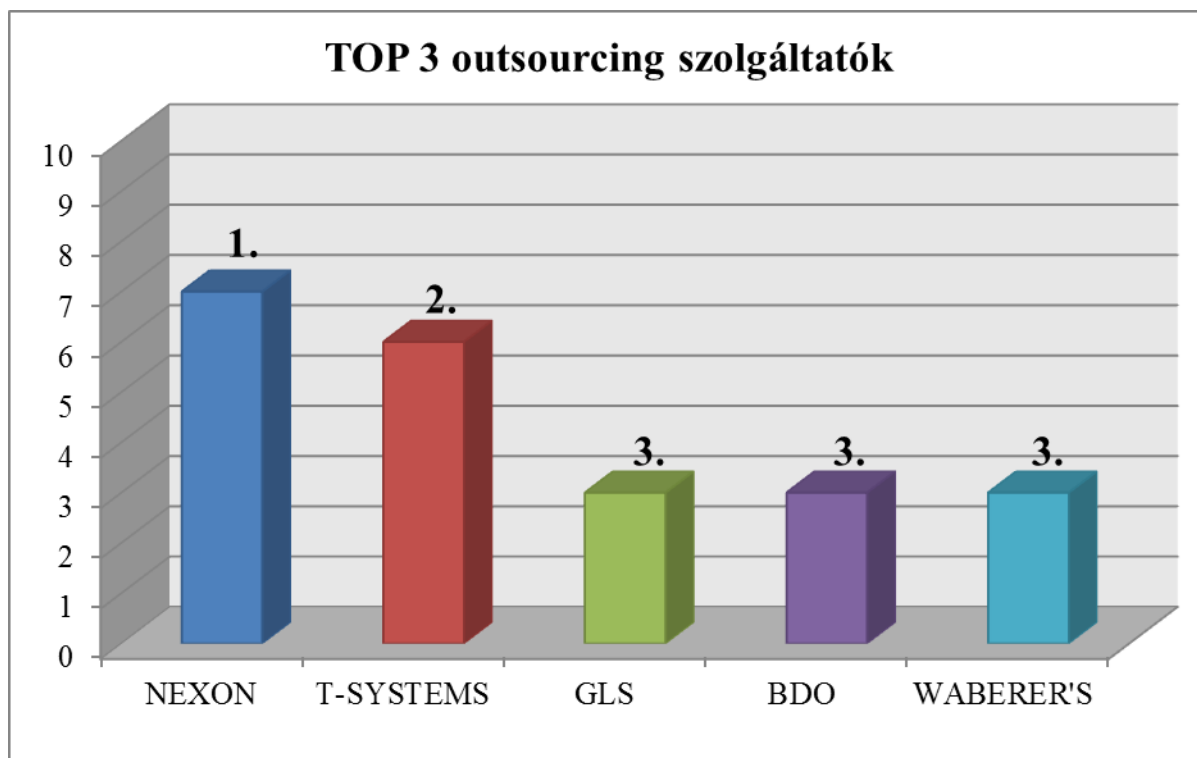
Outsourcingot igénybe nem vevő csoportok (nem de tervezi, valamint nem és nem is tervezi csoportok)

Azok a vállalatok, akik pillanatnyilag nem vesznek igénybe outsourcingot, (a csoportba nem számítanak bele azon vállalatok, akik használták, de már nem alkalmazzák) a teljes minta nagyobb részét, 65%-át reprezentálják.

A felmérés eredménye szerint említésre méltónak tartom, hogy azok a magyar vállalkozások, akik jelenleg nem élnek az outsourcing lehetőségével 66%-ban mikrovállalatok, 25%-ban kis-, míg csak 9%-ban középvállalatok. Az adatok alapján megállapítható, hogy az egyre növekvő vállalati méretekkel egyenes arányban nő az outsourcing igénybevétele. Az outsourcingot nem használók csoportjának válaszait figyelembe véve megállapítható, hogy azok a vállalatok, akik Magyarországon jelenleg nem használják az outsourcingot, egyáltalán nem érzik szükségét annak, hogy bármely tevékenységüket kiszervezzék. (60%) Jelentős százalékban említették még a magas szolgáltatói díjakat, az információ hiányát, valamint a bizalmatlanságot.

A felmérés adatai szerint az a tipikus magyar vállalat, aki nem használ outsourcingot azért nem teszi, mert nem érzi szükségét. Úgy vélem, a szükség hiányának érzése abból fakad, hogy kevés információ áramlik a vállalatok felé, így érdeklődésük sem mutatkozik arról, amiről nem tudnak, előzetesen nem tájékoztak.

A minta egészét nézve (122 válaszadó) megállapítható, hogy a megkérdezettek körében a Nexon a legkeresettebb szolgáltató, aki bérszámfejtéssel foglalkozik, illetve humánerőforrás tevékenységeket végez. Nem sokkal az első helytől elmaradva a második legnépszerűbb vállalatcsoport a T-systems infokommunikációs vállalat. A harmadik hely megosztott, ahol a logisztikával foglalkozó GLS és Waberer's, valamint a könyvvizsgáló és tanácsadó cég a BDO kerültek (20. ábra).



20. ábra: TOP3 outsourcing szolgáltatók
(saját kérdőíves adatok, 2014)

A Magyarországon tevékenykedő szolgáltató cégek ismeretét vizsgáló kérdésre 62%-os volt a válaszadás. A maradék 38% nem tudott felsorolni 3 általa ismert szolgáltatót, mert indoklásuk szerint nem ismernek ilyen cégeket.

4.6. a kutatás összegzése

Kutatásom bár reprezentatívnak nem mondható, mégis úgy gondolom, rengeteg információt nyújtott a hazai KKV szektor tevékenység-kiszervezéshez való hozzáállásáról, illetve ezzel kapcsolatos további terveiről.

A kapott eredmények és a 21. ábra is alátámasztja, hogy a vállalati méret növekedésével, az outsourcing használatának aránya is erősen növekszik. A mintán kívül eső nagyvállalatokról a visszajelzések alapján elmondható, hogy az ő vállalati méreteire jellemző leginkább az outsourcing használata, ámbar itt is vannak olyan vállalatok, akik nem terveznek a kiszervezéssel, nem érzik szükségét sem, minden feladatot maguk kívánnak ellátni. (21. ábra) A felmérés szerint az információtechnológia, a logisztika és biztonsági szolgálat házon kívüli végzése volt jellemző.

A potenciálisan „bekebelezhető” vállalatoknak a középvállalatok bizonyulnak, akiknél az outsourcing teljes elutasítását bőven 50% alatt láthatjuk.

Vállalat jellege	Igénybe vesz-e cégük outsourcing szolgáltatást?				kitöltő vállalatok száma (db)
	igen	igénybe vett, de már nem használják	jelenleg nem, de tervezik	nem, és nem is tervezik	
Mikrovállalat	18%	2%	9%	71%	65
Kisvállalat	49%	2%	5%	44%	41
Középvállalat	50%	6%	6%	38%	16
Nagyvállalat	71%	0%	0%	29%	7
Mindösszesen					129

21. ábra: A magyarországi vállalatok outsourcing tevékenysége

(saját kérdőíves adatok, 2014)

A kutatás célja megvalósult, a keresett kérdésekre választ kaptam. Konkrétan arra, hogy a magyarországi KKV-k még mindig gyerekcipőben járnak az outsourcing területén. Sajnos sokan közülük teljesen szükségtelennek érzik használatát, és még érdeklődést sem mutatnak afelé, hogy elméletben megismerkedjenek a folyamattal és annak pozitív oldalával. Ez nagyban annak tudható, hogy kényszervállalkozást működtetnek, cégüket nem fejlesztik, nem innovatívak, mi több sok cég nem rendelkezik megfelelő kapacitású vezetéssel és nincsenek terveik, költségvetésük, sokan nem tudják mi lesz holnap. Ezek a hiányosságok olyannyira súlyosak, hogy ha akarnának sem tudnának outsourcing területre lépni. Multisourcingot tekintve a kutatás azt mutatja, hogy nem látszik reálisnak, hogy a több szolgáltatóval végzett tevékenység kiszervezés népszerűbbé válna a hagyományos egytől egynek outsourcinggal szemben. Az outsourcingot használók körében azonban, aki a multisourcing típust alkalmazza, és tapasztalta előnyeit, az úgy is gondolja, hogy a hagyományos outsourcingnál kedvezőbb feltételeket nyújt. A multisourcing fellendülésének esélyét az új belépők körében látom valószínűnek.

Hipotéziseim javarészt helytállóak voltak. Alátámasztották feltevésem abban, hogy a „kiszervezési lázra” még várni kell a magyarországi KKV-k körében, és a hatalmas ellenállásnak köszönhetően nem is biztos, hogy egyhamar megérkezik. A bizonytalanság, a megszokáshoz való ragaszkodás mind a kiszervezés ellen hat. A legnépszerűbb kiszervezett tevékenységek körénél hipotézisem a humánerőforrás kiszervezés népszerűségénél megbukott. Azonban humánerőforrás terület kihelyezése helyett a válaszadó cégek előszeretettel alkalmazzák a biztonsági szolgálat, illetve nyomdai szolgáltatások kiszervezését.

A fentiek alapján az a megállapításom, hogy a KKV szektor még mindig hatalmas támogatást és odafigyelést igényel.

5. ÖSSZEFOGLALÁS

Dolgozatom célja, az outsourcing magyarországi helyzetének vizsgálata volt. Az outsourcing alapvető célja véleményem szerint, hogy átalakítsa a kiszervezést végző szervezetet hatékonyabb struktúrát létrehozva. Munkám során összevettem az outsourcing területre általam fellelhető szakirodalmi anyagokat és a szervezetelmélet témakörét is vizsgáltam. Két, a fentiek szerint az outsourcing területére szakosodott magyarországi specialistával folytattam interjút, melynek során - azzal együtt, hogy egyikük inkább az elmélet gyakorlati megközelítésében, míg a másikuk a létező gyakorlat szakmai színvonalának emelésében, tudományosabbá tételében tevékenykedik – a helyzetmegítélésük nagyban hasonlít egymásra. Mindkettőjük szerint az outsourcing elterjedésének legfőbb akadálya, hogy a magyarországi KKV-k jellemzően nem rendelkeznek modern menedzsment ismeretekkel, a megfelelő üzleti stratégiával és legfőbbképpen konstruktív jövőképpel. Ebből következően magának az outsourcingnak a szélesebb körű ismertetése tartósan nem vezethet eredményre. A hazai KKV szektor még jellemzően családi vagy a 90-es években első generációs vállalkozást indító emberek vezetése alatt áll, akik nem rendelkeznek a megfelelő szakértelemmel, elméleti megalapozottsággal, és a naponta változó környezethez való alkalmazkodási képességgel. Ezeket a vállalkozásokat jellemzően mérnökök, szűcsök, hentesek és sofőrök vezetik. A modern vállalatvezetési elméletek szerint a vállalatokat menedzsereknek kell vezetni. Az outsourcing terjedéséhez mindkét interjúalanyom szerint egy jó menedzsment teremt alapot. Ami az outsourcing szolgáltatók fejlődését illeti, interjúalanyaim véleménye egybehangzóan az, hogy a szolgáltatók színvonala közötti óriási különbségek az innovációra és a technológiai fejlődésre való hajlam közép és hosszú távon a piac tisztulásához fog vezetni azáltal, hogy a megfelelő minőségben szolgáltató erőforrás fejlesztésre és innovációra hajlandó szolgáltatók a piacról kiszorítják az alacsony minőségben, bár sokszor nyomott áron dolgozó konkurensüket.

Dolgozatom talán legfontosabb részében a cégeket, a lehetséges igénybe vevők véleményét egy 122 darabos értékelhető mintán vizsgáltam. Érdekes kontrasztnak találtam, azt a 7 nagyvállalatot, amelyek szintén visszaküldték ezt a kérdőívet, amely a 71%-os outsourcing igénybevételével a mintát felülreprezentálja. Érdekessége a mintának, hogy a válaszadók 76%-a túl van az 5 éves vállalati élettartamon, amin belül a legnagyobb a vállalkozások megszűnésének aránya. A TOP 3 kiszervezett terület a pénzügy, információtechnológia és munkaegészségügyi szolgálat. A legkevésbé preferált területek a K+F az értékesítés és a marketing & kommunikáció. Számomra a legmeglepőbb a HR

kiszervezés alacsony szintje volt, ennek okát a protekcionizmusban és az interjúalanyaim által is említett bizalmatlanságban látom.

A minta adatai alapján a megkérdezettek 27%-a használ multisourcing tevékenységet és ezek az igénybe vevők 91%-ban elégedettek az outsourcing ezen formájával. A jövőben kiszervezendő területek igénye nagyon érdekes eredményt mutat, hiszen az IT mellett azonos szinten szerepel a marketing & kommunikáció és jelentősen magasabb arányban (csaknem a kiszervezési igényt jelzők körének ¼-ét jelentő mértékben) az értékesítés. Érdekes fordulatot jelent ez a szakértők várakozásához képest (akik az értékesítést az utolsók között vagy egyáltalán nem szerveznék ki, és ezt a megállapításukat a most outsourcingot igénybe vevők adatai megerősítették, hiszen a fentiek szerint az értékesítés kiszervezése a jelenleg outsourcingolók között a 3 legkevésbé népszerűbb területek egyikét foglalja el)! A lehetséges új belépők 89%-a nem utasítja el a multisourcingot, mint lehetőséget.

Dolgozatomban ismertetett elméleti anyagok, a szakértői interjúk és az online kérdőív alapján az outsourcing magyarországi fejlődését az alábbi javaslataim alkalmazása segíthetné elő. Azoknak a cégeknek, amelyek jelen pillanatban nem használják az outsourcing lehetőségeit az erre feljogosítható piaci szereplők (MNB, Minisztériumok, Tudományos Akadémia, kamarák, szakmai szövetségek stb.) segítségével tájékoztatni, képezni, mentorálni lehetne! Lehetőleg nonprofit vagy pályázati alapon, esetleg díjmentesen kellene az információt, a szakmai képzést, nyújtani! Ez történhetne akár valamely csatlakozási alap segítségével is (mivel a 2014-2020 közötti Európai Uniók költségvetési ciklus kiemelt fontosságot tulajdonít Magyarország viszonylatában is a gazdasági szerkezet átalakításának és a vállalatok nemzetközi piacra történő kilépésének előkészítése területén), mivel a fent említett célcsoport igen költségérzékeny, és már az információhoz jutás időkölsége is jelentős kockázatot hordozhat a számukra, amely mellett esetleg egyéb költségeket nem vállalnak fel.

Meglátásom az, hogy a gazdasági szakterület oktatási rendszerében akár külön szakon képeznek szakembereket például HR, pénzügy, logisztika, facility menedzserek. Az outsourcing mindezeket a területeket érinti, integrálja, ezért az iskola rendszerű oktatásban ilyen szakemberek képzése szinte lehetetlen feladat. Munkám során szerzett tapasztalataim alapján ilyen szakemberek a felsorolt tudományterületek valamelyikéről érkeznek, akik a gyakorlatban válnak szakemberré. Ugyanakkor életszerű lehet ezeknek a szakembereknek a felsőfokú posztgraduális képzése. A képzés során a gyakorlatban végzett munkájuk elméleti megalapozása történhetne. Itt akár lehetőséget lehetne biztosítani annak a több ezer szakembernek is, akiket az államigazgatás készülő reformja során nem foglalkoztatnak tovább jelenlegi feladatkörükben!

6. IRODALOMJEGYZÉK

Tudományos szakirodalom

Nyomtatott szakirodalom

- Babbie, E. (1996): A társadalomtudományi kutatás gyakorlata. Balassi Kiadó, Budapest, pp. 300-301.
- Balogh A. (2006): Outsourcing - egy folyamatos megújulásra képes stratégiai eszköz a vállalati versenyképesség szolgálatában, az innováció kontextusában. Vezetéstudomány, XXXVII. évfolyam 3. szám, p.31.
- Bögel Gy. (2002): Veled és nélküled: Outsourcing az informatikában I. CEO magazin, 3. évfolyam 2. szám, p. 22.
- Bögel Gy. (2004): Fehérgalléros kiszervezés: az offshore outsourcing jelensége. Competitio III. évfolyam 3. szám december, p.41.
- Dobák M. (2006): Szervezeti formák és vezetés. Akadémia kiadó, Budapest, pp.43-46., pp.50-51., p.56., pp.60-61., pp.76-80.
- Dobák M. – Antal Zs. (2009): Vezetés és szervezés 1. kötet, alapszakos jegyzet a Budapesti Corvinus Egyetem hallgatói számára. Aula kiadó, p.18., p.101.
- Drótos Gy. (1995): Vissza a jövőbe? Outsourcing az információtechnológiai szolgáltatások körében. Vezetéstudomány 26. évfolyam 12. szám, pp.57-58.
- Görög M. (2001): Általános projektmenedzsment. Aula kiadó, p.183.
- Hajós S. (2003): Régi és új menedzsmentirányzat: Az outsourcing. Vezetéstudomány, XXXIV. évfolyam 7-8. szám p.71.
- Hinek M. (2009): Az outsourcing, a tevékenység-kihelyezési döntések elmélete és gyakorlata doktori értekezés. Pécs, pp.10-13.
- Kieser, A. (1995): Szervezetelméletek Aula kiadó, pp. 1-4., pp. 264-281.
- Kuhár P. – Hans-Reinhard J. (1999): Tevékenység-kiszervezés (Outsourcing). Bankszemle, 43. évfolyam 5-6. szám, p.85.
- Majoros P. (2006): A kutatómódszertan alapjai. Perfekt Gazdasági Kiadó, pp.109-110.
- Power, M. J. – Desouza, K. C. – Bonifazi, C. (2006): The Outsourcing Handbook: How to Implement a Successful Process. IOD, pp. 3-5.

Elektronikus szakirodalom

Bakacsi Gy. (2004): Szervezeti magatartás és vezetés. Aula kiadó.

http://joed.hu/suli/szervmag/Bakacsi_Gyul1.doc (letöltve: 2014.10.21.)

Deloitte (2005).: Challeng a change in the outsourcing market. April 2005. p.9.

<http://www.syllogos.gr/links/docs/OutsourcingStudyRV1.pdf> (letöltve: 2014.07.20.)

Drótos Gy. (2000): Outsourcing: elméleti alapok, nemzetközi és hazai tapasztalatok, és egy lehetséges döntési modell. In: Szanyi Miklós – Tari Enikő: Külső és belső hálózatok kialakulása és működése a külföldi és hazai gyakorlatban. Budapest. Gazdasági Minisztérium <http://outsourcingcenter.hu/tudastar/publikaciok/> (letöltve: 2014.07.25)

Gottschalk, P. – Solli-Saether, H. (2006): Managing successful IT outsourcing relationships. IRM Press, pp.21-22., pp.62-68
<http://www.csbdn.in/pdf/Managing%20Successful%20IT%20Outsourcing%20Relationships.pdf> (letöltve: 2014.06.30.)

Kovács G. – Jeney A. (szerk.): Glosszárrium. In: Outsourcing Center: A magyar outsourcing portál <http://outsourcingcenter.hu/glosszarium/> (letöltve: 2014.10.25.)

Kovács G. – Jeney A. (szerk.): Pro és kontra. In: Outsourcing Center: A magyar outsourcing portál <http://outsourcingcenter.hu/tudastar/ismertetok/pro-es-kontra/> (letöltve: 2014.03.08.)

KPMG (2009): Logisztikai outsourcing Magyarországon. KPMG, Budapest, 2009. p.6.
http://mlbkt.hu/downloads/logisztikai_outsourcing_2009_final_web.pdf (letöltve: 2013.12.05.)

Tolnai Á. (2012): Külgazdaság-politika és versenyképesség. Grotius e-könyvtár/50 2012 p.7.
http://www.grotius.hu/doc/pub/YKBNUY/2012_68_tolnai_agnes_grotius_e-konyvtar_50.pdf (letöltve: 2014.03.10.)

Internetes források

Aschenbrenner Sz.: Mi az SLA? In: HR-FACE Számviteli és Humán Szolgáltató Kft.

<http://www.hr-face.hu/tudastar7.php> (letöltve: 2014.08.12.)

Clarke, G: Advantages of outsourcing. In: Tutorial-Report.com

<http://www.tutorial-reports.com/business/outsourcing/advantages.php> utolsó frissítés: 2013.02.18. 10:04 (letöltve: 2014.07.15.)

Hajnal P.: BDO Magyarország: Transzferár

<http://bdo.hu/hu/szolgaltatasok/adotanacsadas/transzferar> (letöltve: 2014.11.02.)

Schnellbach M.: Mintzberg szervezeti konfigurációi, 2011.március 10.

<http://schnellbachmate.hu/2011/03/10/mintzberg-szervezeti-konfiguracioi/> (letöltve: 2014.10.06.)

Sólyomi D.: Interim Manager Academy, Tanácsadó Magazin, II. évfolyam 3. szám

<http://www.interimenedzserakademia.hu/sajtomegjelenesek/interim-felsovezeto-egyedi-feladatra-hatarozott-idore> (letöltve: 2014.10.30.)

Szarvas O.: Creative Selector. In: Creative Selector: kreatív kezdeményezések közösségi portálja <http://www.creativeselector.hu> (letöltve: 2014.10.31.)

Szegedi J.: Tíz ok, amiért érdemes a kiszervezés mellett dönteni. In: HRportal

<http://www.hrportal.hu/hr/tiz-ok-amiert-erdemes-a-kiszervezes-mellett-donteni-20100208.html> utolsó frissítés: 2010.02.08 (letöltve: 2014.07.20.)

VGO: Elindult az első hazai crowdsourcing weboldal. In: Világgazdaság online

<http://www.vg.hu/vallalatok/infokommunikacio/elindult-az-elso-hazai-crowdsourcing-weboldal-326811> utolsó frissítés: 2010.09.07. 18:15 (letöltve: 2014.03.10.)

Egyéb források

2003. évi LX. törvény a biztosítókról és a biztosítási tevékenységről 76-78.§

http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A0300060.TV (letöltve: 2014.11.04.)

Suhajda Attilával és Sándor Zsolttal készített szakmai interjú

Saját primer kutatási adatok

7. MELLÉKLET

online kérdőíves megkérdezés

A magyarországi KKV-k outsourcing tevékenysége

Tisztelt Kitöltő Vállalat!

Dolgozatomat "Outsourcing Magyarországon" címmel írom.

Kutatásom során a magyarországi kis- és középvállalkozások outsourcing tevékenységéről szeretnék felmérést készíteni, mely sikerességéhez ezúton szeretném kérni - a kérdőív kitöltésével - szíves segítségüket.

Az adatok összesítve kerülnek feldolgozásra, azokból semmilyen beazonosítható adat nem derül ki. A kérdőívet az adatok összesítése után megsemmisítem.

Segítségüket köszönöm!

Kötelező

Statisztikai/Demográfiai adatok

1. Mikor alakult a vállalat? *

Válassza ki az összeset, amely érvényes.

- ☐ 1 éven belül
- ☐ 1-5 éve
- ☐ 5-10 éve
- ☐ 10-20 éve
- ☐ több mint 20 éve

2. Mekkora létszámmal működik az Önök vállalata? *

Válassza ki az összeset, amely érvényes.

- ☐ 10 fő alatti
- ☐ 11-50 fő közötti
- ☐ 51-250 fő közötti
- ☐ 250 fő feletti

3. Melyik településen található a cég székhelye? *

Válassza ki az összeset, amely érvényes.

- ☐ Budapest
- ☐ Egyéb:

4. Mi a cégük fő tevékenysége? *

Válassza ki az összeset, amely érvényes.

- ☐ gyártás
- ☐ építőipar
- ☐ mezőgazdaság
- ☐ kis- és nagykereskedelem
- ☐ szállítás és raktározás
- ☐ telekommunikáció
- ☐ pénzügy, biztosítás
- ☐ közigazgatás és védelem
- ☐ egészségügy
- ☐ motor és gépjármű karbantartás
- ☐ turizmus – vendéglátás
- ☐ oktatás
- ☐ ingatlanpiac
- ☐ szépségipari szolgáltatások
- ☐ kutatás és fejlesztés
- ☐ egyéb:

5. Mennyi a cég éves nettó árbevétele? *

Válassza ki az összeset, amely érvényes.

- ☐ 100 millió alatti
- ☐ 100 – 500 millió közötti
- ☐ 500 millió – 1 milliárd közötti
- ☐ 1 – 5 milliárd közötti
- ☐ 5 – 10 milliárd közötti
- ☐ 10 – 15 milliárd közötti
- ☐ 15 milliárd feletti

6. Igénybe vesz cégük outsourcing/kiszervezés szolgáltatást? *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- ☐ igen *Folytassa a(z) 7. kérdéssel!*
- ☐ igénybe vett, de már nem használják *Folytassa a(z) 17. kérdéssel!*
- ☐ jelenleg nem, de tervezik *Folytassa a(z) 28. kérdéssel!*
- ☐ nem, és nem is tervezik *Folytassa a(z) 33. kérdéssel!*

7. Kérem nevezzék meg azokat a területeket, amelyeket már kiszervezték. *

Egyszerre több válasz is megjelölhető.

Válassza ki az összeset, amely érvényes.

- ☐ IT
- ☐ oktatás
- ☐ logisztika és szállítmányozás
- ☐ K+F
- ☐ munkaegészségügyi szolgálat
- ☐ biztonsági szolgálat
- ☐ minőségbiztosítás
- ☐ nyomdai szolgáltatások
- ☐ catering
- ☐ humán erőforrás
- ☐ gyártás
- ☐ pénzügy (könyvelés, bérszámfejtés...)
- ☐ marketing & kommunikáció
- ☐ call center/ügyfélszolgálat
- ☐ facility management/épületüzemeltetés
- ☐ értékesítés
- ☐ gépjármű karbantartás
- ☐ egyéb:

8. Terveznek-e még újabb kiszervezést? *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- ☐ igen *Folytassa a(z) 9. kérdéssel!*
- ☐ nem *Folytassa a(z) 10. kérdéssel!*

9. Milyen tevékenységet szerveznének még ki? *

Egyszerre több válasz is megjelölhető.

Válassza ki az összeset, amely érvényes.

- ☐ IT
- ☐ oktatás
- ☐ logisztika és szállítmányozás
- ☐ K+F
- ☐ munkaegészségügyi szolgálat
- ☐ biztonsági szolgálat
- ☐ minőségbiztosítás
- ☐ nyomdai szolgáltatások
- ☐ catering
- ☐ humán erőforrás
- ☐ gyártás
- ☐ pénzügy (könyvelés, bérszámfejtés...)
- ☐ marketing & kommunikáció
- ☐ call center/ügyfélszolgálat
- ☐ facility management/épületüzemeltetés
- ☐ értékesítés
- ☐ gépjármű karbantartás
- ☐ egyéb:

10. Kérem értékeljék 1 -6-ig terjedő skálán felsorolt, - az outsourcing/kiszervezés használata során tapasztalt - pozitív, illetve negatív elemeket. *

1 = egyáltalán nem tapasztaltam, 6 = teljes mértékben tapasztaltam

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

	1	2	3	4	5	6
vállalati növekedés	☐	☐	☐	☐	☐	☐
innováció	☐	☐	☐	☐	☐	☐
költségcsökkentés	☐	☐	☐	☐	☐	☐
gyorsabb feladatellátás	☐	☐	☐	☐	☐	☐
rugalmasság	☐	☐	☐	☐	☐	☐
szakértelem bővülése	☐	☐	☐	☐	☐	☐
technológia újítások	☐	☐	☐	☐	☐	☐

egyszerűbb vállalati működés	☐	☐	☐	☐	☐	☐
kockázatmegosztás	☐	☐	☐	☐	☐	☐
minőség	☐	☐	☐	☐	☐	☐
versenyképesség növelése	☐	☐	☐	☐	☐	☐
nem megfelelő tevékenység kiszervezése	☐	☐	☐	☐	☐	☐
rossz szolgáltató kiválasztása	☐	☐	☐	☐	☐	☐
rugalmatlan szerződés	☐	☐	☐	☐	☐	☐
alkalmazotti ellenállás	☐	☐	☐	☐	☐	☐
kontroll elvesztése	☐	☐	☐	☐	☐	☐
rejtett költségek	☐	☐	☐	☐	☐	☐
képzetlen szolgáltatói szakembergárda	☐	☐	☐	☐	☐	☐
csökkenő szervezeti tanulás	☐	☐	☐	☐	☐	☐
később realizálódó előnyök	☐	☐	☐	☐	☐	☐
belső know-how kiszivárgás	☐	☐	☐	☐	☐	☐
kiszolgáltatottság, mástól függés	☐	☐	☐	☐	☐	☐

11. Tapasztaltak az előző táblázatban felsoroltakon kívül egyéb jelenséget? *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- ☐ igen *Folytassa a(z) 12. kérdéssel!*
- ☐ nem *Folytassa a(z) 13. kérdéssel!*

12. Kérem nevezzék meg őket és az előbbi táblázat alapján 1-6 között terjedő számértékekkel minősítsék. *

1 = egyáltalán nem tapasztaltam, 6 = teljes mértékben tapasztaltam

.....

.....

.....

.....

.....

13. Használnak-e multisourcing tevékenységet? *

Multisourcing alatt azt a fajta outsourcing tevékenységet értem, mikor a megbízó a kiszervezésre szánt tevékenységet nem egy (hagyományos outsourcing), hanem több egymástól független szolgáltatótól vásárolja meg.

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- ☐ igen *Folytassa a(z) 14. kérdéssel!*
☐ nem *Folytassa a(z) 16. kérdéssel!*

14. Milyen fajta tevékenységet szerveztek ki multisourcing formájában? *

Egyszerre több válasz is megjelölhető.

Válassza ki az összeset, amely érvényes.

- ☐ IT
- ☐ oktatás
- ☐ logisztika és szállítmányozás
- ☐ K+F
- ☐ munkaegészségügyi szolgálat
- ☐ biztonsági szolgálat
- ☐ minőségbiztosítás
- ☐ nyomdai szolgáltatások
- ☐ catering
- ☐ humán erőforrás
- ☐ gyártás
- ☐ pénzügy (könyvelés, bérszámfejtés...)
- ☐ marketing & kommunikáció
- ☐ call center/ügyfélszolgálat
- ☐ facility management/épületüzemeltetés
- ☐ értékesítés
- ☐ gépjármű karbantartás
- ☐ egyéb:

15. Mit gondolnak a "hagyományos" outsourcing vagy a multisourcing nyújtja a kedvezőbb feltételeket a megbízó (igénybe vevő) számára? *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- ☐ hagyományos outsourcing
☐ multisourcing

16. **Kérem, nevezzenek meg legalább 3 olyan Magyarországon tevékenykedő outsourcing szolgáltató céget, melyet ismernek/melyről hallottak. ***

.....
.....
.....
.....
.....

Hagyja abba az űrlap kitöltését!

17. **Mi az ok, amiért nem szándékoznak (tovább) igénybe venni outsourcing szolgáltatásokat? ***

Egyszerre több válasz is megjelölhető.

Válassza ki az összeset, amely érvényes.

- ☐ rossz szolgáltató kiválasztása
- ☐ magas szolgáltatói díjak
- ☐ nem tartják hasznosnak, profitálónak
- ☐ házon belül olcsóbb az elvégzése
- ☐ házon belül fejlettebb technológiával, szakemberekkel rendelkeznek
- ☐ tulajdonos döntése
- ☐ csődbe ment szolgáltató
- ☐ egyéb:

18. Mely tevékenységeket szervezték ki? *

Egyszerre több válasz is megjelölhető.

Válassza ki az összeset, amely érvényes.

- ☐ IT
- ☐ oktatás
- ☐ logisztika és szállítmányozás
- ☐ K+F
- ☐ munkaegészségügyi szolgálat
- ☐ biztonsági szolgálat
- ☐ minőségbiztosítás
- ☐ nyomdai szolgáltatások
- ☐ catering
- ☐ humán erőforrás
- ☐ gyártás
- ☐ pénzügy (könyvelés, bérszámfejtés...)
- ☐ marketing & kommunikáció
- ☐ call center/ügyfélszolgálat
- ☐ facility management/épületüzemeltetés
- ☐ értékesítés
- ☐ gépjármű karbantartás
- ☐ egyéb:

19. Kérem értékeljék 1 -6-ig terjedő skálán felsorolt, - az outsourcing/kiszervezés használata során tapasztalt - pozitív, illetve negatív elemeket. *

1 = egyáltalán nem tapasztaltam, 6 = teljes mértékben tapasztaltam

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

	1	2	3	4	5	6
vállalati növekedés	☐	☐	☐	☐	☐	☐
innováció	☐	☐	☐	☐	☐	☐
költségcsökkentés	☐	☐	☐	☐	☐	☐
gyorsabb feladatellátás	☐	☐	☐	☐	☐	☐
rugalmasság	☐	☐	☐	☐	☐	☐
szakértelem bővülése	☐	☐	☐	☐	☐	☐
technológia újítások	☐	☐	☐	☐	☐	☐

egyszerűbb vállalati működés	☐	☐	☐	☐	☐	☐
kockázatmegosztás	☐	☐	☐	☐	☐	☐
minőség	☐	☐	☐	☐	☐	☐
versenyképesség növelése	☐	☐	☐	☐	☐	☐
nem megfelelő tevékenység kiszervezése	☐	☐	☐	☐	☐	☐
rossz szolgáltató kiválasztása	☐	☐	☐	☐	☐	☐
rugalmatlan szerződés	☐	☐	☐	☐	☐	☐
alkalmazotti ellenállás	☐	☐	☐	☐	☐	☐
kontroll elvesztése	☐	☐	☐	☐	☐	☐
rejtett költségek	☐	☐	☐	☐	☐	☐
képzetlen szolgáltatói szakembergárda	☐	☐	☐	☐	☐	☐
csökkenő szervezeti tanulás	☐	☐	☐	☐	☐	☐
később realizálódó előnyök	☐	☐	☐	☐	☐	☐
belső know-how kiszivárgás	☐	☐	☐	☐	☐	☐
kiszolgáltatottság, mástól függés	☐	☐	☐	☐	☐	☐

20. Tapasztaltak az előző táblázatban felsoroltakon kívül egyéb jelenséget? *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

☐ igen *Folytassa a(z) 21. kérdéssel!*

☐ nem *Folytassa a(z) 22. kérdéssel!*

21. Kérem nevezzék meg őket és az előbbi táblázat alapján 1-6 között terjedő számértékkel minősítsék. *

1 = egyáltalán nem tapasztaltam, 6 = teljes mértékben tapasztaltam

.....
.....
.....
.....
.....

22. Használtak-e multisourcing tevékenységet? *

Multisourcing alatt azt a fajta outsourcing tevékenységet értem, mikor a megbízó a kiszervezésre szánt tevékenységet nem egy (hagyományos outsourcing), hanem több egymástól független szolgáltatótól vásárolja meg.

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- ☐ igen *Folytassa a(z) 23. kérdéssel!*
☐ nem *Folytassa a(z) 25. kérdéssel!*

23. Milyen fajta tevékenységet szerveztek ki multisourcing formájában? *

Egyszerre több válasz is megjelölhető.

Válassza ki az összeset, amely érvényes.

- ☐ IT
- ☐ oktatás
- ☐ logisztika és szállítmányozás
- ☐ K+F
- ☐ munkaegészségügyi szolgálat
- ☐ biztonsági szolgálat
- ☐ minőségbiztosítás
- ☐ nyomdai szolgáltatások
- ☐ catering
- ☐ humán erőforrás
- ☐ gyártás
- ☐ pénzügy (könyvelés, bérszámfejtés...)
- ☐ marketing & kommunikáció
- ☐ call center/ügyfélszolgálat
- ☐ facility management/épületüzemeltetés
- ☐ értékesítés
- ☐ gépjármű karbantartás
- ☐ egyéb:

24. Mit gondolnak a "hagyományos" outsourcing vagy a multisourcing nyújtja a kedvezőbb feltételeket a megbízó (igénybe vevő) számára? *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- ☐ hagyományos outsourcing
☐ multisourcing

25. **Kérem, nevezzenek meg legalább 3 olyan Magyarországon tevékenykedő outsourcing szolgáltató céget, melyet ismernek/melyről hallottak. ***

.....
.....
.....
.....
.....

26. **Összességében elégedettek voltak az outsourcing/kiszervezés szolgáltatással? ***

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

☐ igen *Hagyja abba az űrlap kitöltését!*

☐ nem *Folytassa a(z) 27. kérdéssel!*

27. **Miért nem voltak elégedettek az outsourcing/kiszervezés szolgáltatással? ***

Egyszerre több válasz is megjelölhető.

Válassza ki az összeset, amely érvényes.

- ☐ magas költségek
- ☐ kiszervezett tevékenység feletti kontroll elvesztése
- ☐ szolgáltató teljesítése
- ☐ egyéb:

Hagyja abba az űrlap kitöltését!

28. **Mi(k) az ok(ok), hogy nem döntöttek eddig a kiszervezés mellett? ***

Egyszerre több válasz is megjelölhető.

Válassza ki az összeset, amely érvényes.

- ☐ magas költségek
- ☐ bizalmatlanság (pl. know-how kiszivárgás, szolgáltatói alulteljesítés...)
- ☐ félelem a kiszervezett tevékenység feletti kontroll elvesztése miatt
- ☐ nem érezték szükségesnek
- ☐ tulajdonos döntése
- ☐ rejtett költségek megjelenése
- ☐ egyéb:

29. Ha lenne egy közvetítő cég, aki cégük outsourcing lehetőségét felmérné, illetve szolgáltatót ajánlana Önöknek megfelelő ár-érték arányban, igénybe vennék a közvetítő cég szolgáltatását? *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- ☐ igen
- ☐ nem

30. Melyik területet tervezik kiszervezni? *

Egyszerre több válasz is megjelölhető.

Válassza ki az összeset, amely érvényes.

- ☐ IT
- ☐ oktatás
- ☐ logisztika és szállítmányozás
- ☐ K+F
- ☐ munkaegészségügyi szolgálat
- ☐ biztonsági szolgálat
- ☐ minőségbiztosítás
- ☐ nyomdai szolgáltatások
- ☐ catering
- ☐ humán erőforrás
- ☐ gyártás
- ☐ pénzügy (könyvelés, bérszámfejtés...)
- ☐ marketing & kommunikáció
- ☐ call center/ügyfélszolgálat
- ☐ facility management/épületüzemeltetés
- ☐ értékesítés
- ☐ gépjármű karbantartás
- ☐ egyéb:

31. Kérem, nevezzenek meg legalább 3 olyan Magyarországon tevékenykedő outsourcing szolgáltató céget, melyet ismernek/melyről hallottak. *

.....
.....
.....
.....
.....

32. Élnének-e a multisourcing lehetőségével? *

Multisourcing alatt azt a fajta outsourcing tevékenységet értem, mikor a megbízó a kiszervezésre szánt tevékenységet nem egy (hagyományos outsourcing), hanem több egymástól független szolgáltatótól vásárolja meg.

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- ☐ igen
- ☐ nem
- ☐ talán

Hagyja abba az űrlap kitöltését!

33. Mi az oka, hogy nem szeretne outsourcing/kiszervezés mellett dönteni? *

Egyszerre több válasz is megjelölhető.

Válassza ki az összeset, amely érvényes.

- ☐ információhiány
- ☐ bizalmatlanság
- ☐ magas szolgáltatói díjak
- ☐ mások negatív tapasztalata
- ☐ nem érzi szükségét
- ☐ egyéb:

34. Ha lenne egy közvetítő cég, aki cégük outsourcing lehetőségét felmérné, illetve szolgáltatót ajánlana Önöknek megfelelő ár-érték arányban, igénybe vennék a közvetítő cég szolgáltatását? *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- ☐ igen
- ☐ nem

35. Elképzelhetőnek tartják, hogy a jövőben megváltozik a véleményük és megpróbálkoznak outsourcing területen? *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

☐ igen

☐ nem

Interjúk

1. Interjú Suhajda Attilával, a Magyar Szolgáltatóipari és Outsourcing Szövetség elnökével

1. Mit gondol, az outsourcing igénybevétele milyen szinten van Magyarországon? Mely vállalatok alkalmazzák leginkább és mely szektorban a legjellemzőbb?

Véleményem szerint alacsony szinten van, és nem igazán változott a felhasználás volumene. Hogy mely szektorban, az kevésbé meghatározható azt hiszem, inkább az tipizálható, hogy ahol nagyobb együttműködésre kényszerülnek a vállalatok, és összetettebb tevékenység van, ahol van esetleg külföldi partner, ott jellemző, hogy nagyobb arányban vesznek igénybe külső szolgáltatót. Sajnos a KKV szektorban ez a fajta szervezeti innováció sem jelenik meg, hasonlóan sok más egyéb innovációhoz. Emiatt, - és amiatt is, hogy nagyon bizalmatlanok a cégek egymással - Magyarországon ez a típusú üzleti innováció nem nagyon terjed. Mi azért azt látjuk (Szövetség), hogy van valami fajta bővülés, de ez a külpiacokat jelenti a hazai cégek számára. Jó néhányan, akik üzleti szolgáltatásokat nyújtanak, eljutottak már egy olyan szintre, hogy a környező országokban is tudtak piacot találni maguknak, és már oda is szolgáltatnak. Tehát ilyen értelemben lehet azt mondani, hogy a szektor fejlődik, de az a fajta szoros együttműködés, hálózatosodás, ami aztán egy komoly dinamikát tudna adni elsősorban a KKV körnek, az még nem történt meg.

2. Hogyan vélekedik a magyar vállalatok hozzáállásáról?

Egyre több az olyan cég, amely ténylegesen cégszerűen működik. Durván 350. 000 vállalkozás van Magyarországon, ebből nagyságrendileg 1.000 lehet, amely exportképes most. Tehát olyan termékekkel és szolgáltatási portfólióval rendelkezik, hogy külpiacon is képes értékesíteni. Erre mondta a külgazdasági miniszter, hogy ez a számot akarják 10 000-re növelni néhány éven belül, ami több szakértő szerint is utópia. A lényeg az, hogy a hazai KKV-k igen kis százalékánál van olyan menedzsment, amely képes konceptualizálni és jövőképet alkotni, s ehhez üzleti stratégiát és erőforrásokat rendelni. Olyan, legalább középtávon a cég működését és terveit meghatározó koncepciót kellene létrehozni és működtetni, ami aztán alapot adhat arra, hogy valaki azt mondja, hogy egy bizonyos szint után én már bekapcsolok külső szolgáltatót például a logisztikám elvégzésére, mert annyi ügyfelem lesz a terveim szerint, hogy a 3 furgonossal nem tudom megcsinálni, és nem furgonba akarok investálni, hanem a főtevékenységembe! Mindennek az alapja az, hogy

legyen egy olyan jó menedzsment, amelyiknek van terve, van stratégiája, motiváló víziója. Ekkor jöhet az outsourcing, mint egy eszköz a sok közül, a vállalati hatékonyság növelésében.

Esetleg ezek kiküszöbölhetőek lennének interim menedzserek bevonásával?

Az interim menedzsment ugyanúgy nem működik a KKV-knál, ezt is inkább a nagy cégek veszik igénybe, ahol ennek van már a vállalatban belül hagyománya vagy kultúrája, hogy be tudnak fogadni, és jól tudnak használni egy interim menedzsert. Mi kell ahhoz, hogy egy interim menedzser jól dolgozzon? Az, hogy tudja mi a hatásköre és kompetenciája, az hogy legyenek a vállalatnak jól definiált üzleti folyamatai, hogy ismerje, egy szervezeti egység hogyan működik együtt egy másikkal... és ha belép egy interim menedzser, akkor el tudja olvasni, meg tudja érteni, mi az ő feladata, mit várnak el tőle. Namost a KKV-k döntő részénél ilyen nincs. Egy vállalatnak kell egy jól működő szervezet, egy jó menedzsmenttel, aki kézben tartja a folyamatokat. Ez az alap feltétele annak, hogy valamit ki lehessen szervezni.

Egyébként a hozzáállásuk érdeklődő és egyre inkább nyitott, mert rájöttek arra, hogy valamit tenni a kell a versenyképesség javítása érdekében és az outsourcing egyre többet előjön. Amit látunk itt szövetségi szinten, hogy éppen a KKV szektorból egyre nagyobb az érdeklődés és nyitottság arra, hogy megtanulja, hogy mi ez. Az elmúlt időszak bebizonyította, hogy ott ahol a vállalatok együttműködnek egymással, és nem a versengés meg az egymás kizárása a fő üzleti magatartás, ott ők sokkal válságtűrőbbek. Tudtak közösen együttműködve reagálni arra, hogy piacaik megváltoztak, megrogytak vagy átalakultak. Magyarország ebből a szempontból szintén alul teljesítő, mert a vállalatok közötti együttműködés nagyon alacsony szinten van. Ezt vissza lehetne vezetni arra, hogy mennyire az üzleti etika normáit betartva működik egy cég. Ennek egy eleme, hogy milyen az igazságszolgáltatás hatékonysága egy vállalat esetében, hiszen az nyilvánvalóan senkin nem segít, ha becsapták, a szerződést nem tartották be, vagy nem fizették ki őket, - mint erre számos példa van, - és például 3 év múlva hoz a bíróság egy határozatot, de addigra csődbe megy a cég. A gyanakvás és az óvatosság a cégek vezetőitől jogos, viszont az is látszik, hogy nagyon sok cég még most is kis családi vállalkozás logikájával működik, nem tudta átlépni azt a rubikont, hogy elengedje az alapító család vagy cégvezető a céget és átadja egy professzionális menedzsmentnek az irányítását. Az outsourcing olyan cég esetében hatékony eszköz, ahol van bővülési terv és elképzelés a jövőt illetően.

3. Véleménye szerint szükséges-e még tovább ösztönözni a magyar vállalatokat az outsourcing használatára vagy elég népszerű itthon? Ha szükséges, milyen eszközökkel?

/Előzőben már kitért rá. / Sajnálatosan az eszközökről nem igazán kaptam információt. Ez talán az interjúalany üzleti érdekeit sértheti.

4. Van-e olyan outsourcing terület, ami a fejlett országokban nagyon felkapott, itthon viszont nem működik? Amennyiben igen, mi lehet ennek az oka?

Nem hiszem, a top területek ugyanazok nálunk is, jellemzően a pénzügyi szolgáltatások, a HR és az informatika. Ez a TOP3 és ez a világban mindenütt így van.

5. Melyik az a szolgáltatási szektor, amelyről úgy gondolja, érdemes lenne fellendíteni outsourcing szempontjából? Miért?

Nincs ilyen jelenleg. Egyet gondolok: valószínűleg én az értékesítést soha nem szervezném ki, az ügyféllel való kapcsolat erősítése és megtartása miatt. Az, hogy egy cégnek milyen az imidzse, arculata, hogyan jelenik meg egy ügyfél előtt,... én azt sosem bíznam másra.

6. Van-e olyan jogi akadály, ami nehezítheti az outsourcing tevékenységet?

Jogi akadálnak talán kettőt említenék. Az egyik, amikor aktív munkavállalót kiszerveznek és annak a jogutódlási kérdései azok most már azért lebomló akadályok, de korábban azért nehezebb volt, mert a szerzett jogokat vitte magával. Tehát ott a jogutódlásról is rendelkeztek. Mostanra ez már enyhébb. A másik pedig ebben nem vagyok biztos, hogy így van-e még most is, ennek érdemes lenne utána nézni, de ugye úgy van, hogy egy bank pénzügyi szolgáltatásain nincsen ÁFA. Azonban ha ezt ő kiszervezi valakinek, hogy végezze helyette, akkor már ÁFA köteles.

7. Véleménye szerint a kiszervezést igénybe vevő számára az outsourcing miben jelenti a nagyobb megtakarítást? HR-ben, adminisztrációban vagy közvetlen költségben?

Erre nincs egyértelmű válasz. Attól függ, hogy mi a célom. Lehet úgy kiszervezni, hogy költséget takarítsak meg, de akkor esetleg a szolgáltatás színvonalából veszíthetek valamennyit, de ha ez egy olyan dolog, ami belső működést érint, akkor nyilván könnyen meglépi valaki. Ha a HR-t nézem, a HR-ben való kiszervezésnél vagy adminisztrációnál bejön a méretgazdaságosság és hatékonyság kérdése, tehát nagy valószínűséggel az ilyen rutinszerű, majdnem automatizált folyamatoknál meg tudok takarítani költséget. Ez mindig

attól függ, hogy az én vállalati igényeim mit jelentenek. Ha operatív költségeket akarok csökkenteni, akkor olyan SLA-t fogalmazok meg, hogy akkor költség csökkenjen úgy, hogy a működésem ne sértsen. Ha meg az a célom, hogy valami minőségi javulást érjek el, akár abban, hogy a munkavállalóimat megtartsam, és olyan szolgáltatásokat nyújtsak neki cafetériában ami korábban nem volt, akkor többet fizetek érte, de többet kapok abban, hogy a dolgozói elkötelezettség nagyobb lesz.

8. *Ismeretei szerint Magyarországon melyek a sikertelen outsourcing ügyletek legjellemzőbb típusai és okai?*

Mivel nincsenek felmérések arról, hogy milyenek voltak a sikertelenek, így erre nem tudok válaszolni. De általánosságban elmondható, hogy a szerződéssel szokott kezdődni minden probléma. Amikor nem tárgyalják végig a felek az együttműködés minden részletét, a rejtett költségektől elkezdve a felelőségeken át, a szolgáltatás színvonaláig bezárólag, akkor szoktak előfordulni a feszültségek és problémák. Ez szokott aztán ahhoz vezetni, hogy úgy értékelik a felek, a hosszú futamidő után, hogy nem volt sikeres az együttműködés. Aztán persze lehet olyan is, - és ez sem ritka, hogy - maga a szolgáltató cég nyújt olyan csapnivaló szolgáltatást, amivel az őrületbe kergeti a megrendelőjét. Nem beszélve arról, hogy legalább kettő, de sokszor öt éves együttműködésre kényszeríti a feleket, és ha nincs meg a rugalmasság meg a nyitottság bennük, hogy az együttműködés valóban együttműködés legyen ne pedig egy jogászokodó egymásra mutogatás, akkor a dolog meg szokott bukni. A kulcskérdés az, hogy a szerződés jól legyen megírva.

Például outsourcing közvetítő cégek nem segíthetnének-e a szerződés pontos megírásában? (lehet, hogy a cégnél lévő jogász nem tud olyat kötni, ahol mindkét fél igénye kielégített)

Szerintem nem ezen múlik. Meg van a cégeknél ez a tudás, nyilván a nagyoknál, aki több ilyen tevékenységet csinált. Ez nagyjából elérhető akár még ilyen mintákat is lehet venni. Az outsourcing szerződés annyiban másabb, mint egy alvállalkozói szerződés, hogy kell, hogy legyen az elején egy olyan átmeneti fázis, - ez a transition phase, - amikor is gyakorlatilag folyamatában áttevődik az adott tevékenység a külső szolgáltatóhoz. És ha ez nincsen jól összerakva meg megfogalmazva, akkor bizony problémák lesznek. Nem gondolom, hogy ehhez egy dedikált szakember kell, de még ez is lehet.

9. Mit gondol, az outsourcing szolgáltatóknak szükségük van-e további fejlődésre? Ha igen, milyen fejlődés lenne az optimális?

Dinamikus! Ég és föld van egyes cégek szolgáltatási színvonala között. Lehetne tanulni, jó példákat átvenni. De elég, hogyha csak valaki megnézi egy nagyvállalatnak akár iparból akár bárhonnan a honlapját, és ott olyan beszállítói szerződéseket és feltételrendszer leírásokat talál, hogy abból mindent megtanulhat. És ha erre venné a fáradságot a cégvezető, vagy az erre felelős embere, és átböngészné, abból már rengeteget lehetne tanulni. Csak hát ugye ezt nem teszik meg. Ez az amit már mondtam, hogy az innovációnak ezek az elemei nagyon nem jelennek meg. És ez problémás tud lenni.

10. Lát-e arra esélyt, hogy Magyarország regionális outsourcing központtá váljon? Ha igen, milyen időtávon belül? Kérem, indokolja választát!

Hát most, mint outsourcing szövetség elnök azt kéne mondanom, hogy igen, de azért nehéz erre választ adni. Egyrészt outsourcing az autóiipari összeszerelés is, ha úgy tetszik, tehát ez a contract manufacturing tevékenység, amit az autógyárakban csinálnak, és ilyen szempontból mondhatom azt, hogy már regionális központ vagyunk. De mint szövetség, elsősorban az üzleti szolgáltatásokat tesszük előtérbe a kutatás-fejlesztéstől elkezdve pénzügyi elemzésen keresztül, egészen a különböző ügyfélszolgálati kiszolgálásig rengeteg típusú szolgáltatást jelent. Mi annak örülnénk, ha a tudást és emberi szakértelmet hasznosító és abból profitot realizáló outsourcing tevékenységek jönnének ide, nem pedig olyan gyártósori összeszerelő munkák, ahol a gépsor az értékteremtő és az ember csak a csavart húzza meg rajta, és szakmai fejlődést a pozícióban nem nagyon tud elérni.

A válaszom erre elég nehéz, a képzett szakember utánpótlás nagyon megcsappant, vagy legalábbis azt mondhatom, hogy a képzett szakemberek jelentősen része eltűnt, és nem termelődik újra.

11. Miben látja a különbséget hazai vállalataink és a nemzetközi vállalatok outsourcing tevékenysége között? Válaszában kérem térjen ki a mikro, kis- és középvállalatok, nagyvállalatok és multinacionális vállalatok outsourcing tevékenységére is.

Amit már beszéltünk, hogy a külföldiek sokkal nyitottabbak és együttműködőek. De az is tény, hogy az üzleti etika jóval magasabb szinten áll, és én most itt nem a közép-kelet európaiakról beszélek.

Ahol nagy az üzleti bizalom, ott nagy az outsourcing aránya. Ahol alacsony a bizalom és üzleti etika, ott alacsony az outsourcing. Magas Angliában, Németországban, Skandináv országokban, alacsony nálunk. Ezt nem lehet egyik napról a másikra megváltoztatni.

12. *Mi a tapasztalat az outsourcing megtérülési idejével kapcsolatban? Véleménye szerint mitől függ a kiszervezés megtérülési ideje?*

Változó, projektje válogatja. Azonnali megtérülést tud jelenteni, ha egy munkahelyet megszüntet egy outsourcing deal, és akkor az adott cégnél a bérköltséget csökkenti, és akkor megjelenik valami operatív költségben a tétel. A megtérülés attól függ, hogy hogyan árazzák be. Szerintem ez így nem is jó kérdés, úgy lenne jó a kérdés, hogy a szerződés időtartama alatt mi az, ami a profitot, megtérülést jelenti az egyik vagy a másik félnek?

Erre sem százalékosan nem lehet választ adni, mert ki kéne választani a szektort, hogy melyikről beszélünk, mert nyilván eltérőek, és a másik pedig, hogy nem a forintban jelentkező megtérülés a fontos, hanem a szolgáltatás növekedésével együtt járó ügyfélmegtartás, ügyfélbővülés, ami szintén profitot és megtérülést jelent a megrendelő számára.

13. *Véleménye szerint a jövőben milyen változások várhatóak az outsourcing piacán?*

Egy trendet említenék, ez a felhősödés. Gyakorlatilag minden költözik fel a felhőbe és abban a pillanatban a hazai vállalkozások azzal fognak szembesülni, hogy indiai meg a világ minden más táján lévő szolgáltatókkal kell versenyezniük. Ha valaki erre nem készül fel, akkor lesöprik a piacról.

14. *A magyar piac igen sajátos. Egyszerre van jelen a területen komoly tapasztalatokkal rendelkező multi és a témában nem kizárólag méretgazdaságossági szempontok miatt érdektelen KKV. A multiknál tapasztalható erősödő outsourcing folyamatok véleménye szerint milyen hatást gyakorolnak a KKV szektor fejlődésére?*

Nem feltétlen igaz ez se, hogy erősödnek az outsourcing folyamatok, mert pl. az USA-ban rengeteg kiszervezett tevékenység visszament Indiából. Ugyanis megváltozott néhány gazdasági mutató gyártásban, energia igényes területeken, nehéziparban. Az olcsó palagáz - ami az USA-ban most rendelkezésre áll - nagy cégeket csábított oda. A másik, hogy a 2008-as nagy válság után nem mentek vissza az amerikai bérek a korábbi szintre, hanem alacsonyan maradtak nagyon sok területen, ezzel már elveszett az az árelőny, amivel mondjuk India

vonzóvá vált a maga kockázataival. Az USA-ban viszont nincs kockázat, mert semmi probléma a nyelvvel, meg egyebekkel.

15. Véleménye szerint mennyire reális a magyar piacon, hogy a nagy felhasználó cégek felvásárolják az outsourcing cégeket, vagy a nagy outsourcing cégek „bekebelezik” a kisebb szolgáltató cégeket?

El tudom képzelni, hogy ilyen folyamat lezajlik, mert tendencia a piacon, hogy minden cég megcsinálja a maga kis szatelit cégét, a csak őt kiszolgáló külső szolgáltatót csinál, ami az övé, de önálló jogi identitásként, kvázi captive centerként működik. Ezek a cégek szeretik maguk ellenőrizni a nekik szolgáltatókat. Mondjuk, nézek egy nagy szolgáltatót és lát egy olyan jól működő outsourcing szolgáltatót ami neki kell, én simán el tudom képzelni, hogy ezt meglépi.

16. Aktuálisan a közigazgatási létszámleépítés jelentheti-e a közigazgatás területén az outsourcing ugrásszerű fejlődését? Mely cégek lehetnek a nyertesei ennek a folyamatnak?

A kormány az elmúlt 4 évben visszaszervezett mindent. Nem igazán volt jellemző rá, hogy csinált volna egy erős, szakmailag felkészült közigazgatási gárdát, amit aztán BACK OFFICE-ként kiszolgáltak volna külső szolgáltatók, hanem inkább az volt, mint a kiscsömpec: maga alá gyűrt mindent. Ez a létszám leépítés becslések szerint oda fogja visszahozni a közigazgatást, mint volt 4 vagy 5 évvel ezelőtt. Tehát nem látok ebben olyan óriási potenciált. Ahol még talán szóba jöhetnek a közigazgatásban a KKV-k, mint szolgáltatók az önkormányzatok üzemeltetésében, illetve működtetésében játszhatnak szerepet.

Összegzés:

Azt a folyamatot hiányolom, hogy a KKV-k egy tudatosan építkező és magukat fejlesztő folyamatot indítottak volna el. Rengeteg milliárd állami és főleg EU-s támogatás ment a KKV-knak és nyoma sincs, hogy jobbak lettek volna technológiában, menedzsmentben. Az én nagy problémám az, hogy a hazai vállalkozások úgy gondolják, hogy nincs is verseny. El vagyok 1-2 ügyféllel, gondolják, nem is kell innoválnom. Persze vannak kivételek jó páran, és ez nagyon jó, de nem tudta az értékteremtő képességük azt a volument átlépni, ami már látható lett volna GDP-ben. Ez a magyar gazdaságnak a szerkezeti aránytalansága, hogy a KKV-k, akik a foglalkoztatottak 2/3-át birtokolják csak a GDP 1/3-át állítják elő, a multik meg a maga 1/3-ukkal a maradék 2/3-ad GDP-t. Ennek ki kellene egyenlítődnie. Ehhez az kellene, hogy legyen egy nagyon erős saját jogán piacképes vállalkozói kör, csak ez nem

történt meg. Ezt követően le lehet vezetni, hogy akkor vajon mennyi munkaerő potenciál van ebben a szektorban. Nem túl sok, per pillanat.

Interjú Sándor Zsolttal, a Deloitte CRS Kft. kiszervezett üzleti adminisztráció üzletág igazgatójával

1. Mit gondol, az outsourcing igénybevétele milyen szinten van Magyarországon? Mely vállalatok alkalmazzák leginkább és mely szektorban a legjellemzőbb?

Az elérhető statisztikák szerint az outsourcinggal tipikusan érintett szektorokban, mint pl. IT, könyvelés, bérszámfejtés, adatfeldolgozás, stb. Észak-Amerikában és Nyugat-Európában a kiszervezés aránya 8% körül van, nálunk 2-2% között mozog. A multinacionális vállalatok széles körben alkalmazzák akár külső szolgáltatók felé, akár a vállalatcsoporton belüli szolgáltató létrehozásával, KKV szektorban szerintem a könyvelés-bérszámfejtés területen eléggé elterjedt, más területen kevésbé.

2. Hogyan vélekedik a magyar vállalatok hozzáállásáról?

A KKV szektorban tipikusan az outsource könyvelő-bérszámfejtőre úgy tekintenek, mint aki a) a kötelező rossz, aki segít teljesíteni a bevallási és adatszolgáltatási kötelezettségeket saját kompetencia hiányában de érdemi támogatást nem tud nyújtani az üzlethez b) kreatív megoldásokkal segít „optimalizálni” a tulajdonos-ügyvezető által még elviselni gondolt vagy bírt adóteher kialakításában.

Ezzel szemben a multinacionális társaságok olyan partnernek tekintik a professzionális outsourcing szolgáltatókat, amelyek értéket tudnak teremteni számukra azzal, hogy nagyobb szakmai kompetenciával és hatékonyabban elvégzik a kiszervezett feladatokat és folyamatosan alkalmazzák az innovatív technológiákat és megoldásokat, míg a társaság a core funkciókra tud fókuszálni a „keep the best, outsource the rest” elv mentén.

3. Véleménye szerint szükséges-e még tovább ösztönözni a magyar vállalatokat az outsourcing használatára, vagy elég népszerű itthon? Ha szükséges, milyen eszközökkel?

Elég sok magyar tulajdonosi háttérű társaság ért el akkora üzemméretet, tevékenység-komplexitást, ahol a pénzügyi-számviteli adminisztráció állapota, fejlettsége, egy hatékony számviteli, kontrolling rendszer hiánya már gátja a további növekedésnek, egy esetleges befektető megjelenésének, a társaság tulajdonjogának értékesítésének, a tulajdonos-menedzsment funkciók szétválasztásának, öröklési kérdéseknek. Ezeknél a társaságoknál az adminisztráció tipikusan házon belül tartott, nem hatékonyan működik, és rengeteg korlátokkal küzd a menedzsment növekvő információs igényének kielégítéséhez.

Ezeknél a társaságoknál elgondolkodtató egy professzionális szolgáltató bevonása és a számviteli adminisztráció kiszervezése, de ahogy én látom, általánosságban elég nagy még a tulajdonos menedzsment részéről a bizalmatlanság ez irányban. Ezt feloldani csak sikeres példák minél szélesebb fórumon terjesztésével lehet.

4. *Van-e olyan outsourcing terület, ami a fejlett országokban nagyon felkapott, itthon viszont nem működik? Amennyiben igen, mi lehet ennek az oka?*

IT szolgáltatások, azon belül is felhő alapú megoldások igénybevétele nálunk még nagyon gyerekcipőben jár. Véleményem szerint ennek oka az ezzel kapcsolatos ismeretek hiánya és a bizalmatlanság a céges adatok ilyen módon történő kezelését illetően.

5. *Melyik az a szolgáltatási szektor, amelyről úgy gondolja, érdemes lenne fellendíteni outsourcing szempontjából? Miért?*

Passz, én a saját területemen szeretném fellendíteni.

6. *Van-e olyan jogi akadály, ami nehezítheti az outsourcing tevékenységet?*

Azt gondolom, hogy a könyvelés, bérszámfejtés stb. piacán nincsenek, de azért vannak kezelendő „finomságok” mint Pl. a személyes adatok kezelésével kapcsolatban gyakorlatilag idei jogszabály módosítással oldották meg hogy adatfeldolgozó (pl. bérszámfejtő szolgáltató cég) feldolgozásra átadhatja az adatkezelőtől (megbízó ügyfél, akinek a dolgozóinak adatait átadja bérszámfejtőnek) kapott személyes adatokat más adatfeldolgozónak (pl. alvállalkozónak vagy adatelemzéssel foglalkozó cégnek).

7. *Véleménye szerint a kiszervezést igénybe vevő számára az outsourcing miben jelenti a nagyobb megtakarítást? HR-ben, adminisztrációban vagy közvetlen költségekben?*

Abban, hogy a társaság tud fókuszálni a belső core folyamataira, azok optimalizálására és fejlesztésére és ugyanezt várja el az outsourcing partnerétől a kiszervezett folyamatait illetően is. A folyamatok racionalizálásának eredménye megtestesülhet közvetlen és általános költségek csökkentésében, de termelési hatékonyság javulásában is.

8. Ismeretei szerint Magyarországon melyek a sikertelen outsourcing ügyletek legjellemzőbb típusai és okai?

Nyilvánvalóan az, ha kiszerveznek valamit és egy idő után visszaveszik házon belülre. Okai tipikusan: Nincs stratégiai fókusz, hanem csak minél olcsóbban végezze el a szolgáltató a kiszervezett munkát; bizalmatlanság a szolgáltatóval szemben, nem tekintik igazán partnernek; eleve nem voltak házon belül letisztázva a folyamatok és a határvonalak és ezért tisztázatlanok voltak az elvárások a szolgáltatóval szemben (tipikusan ezen tud segíteni a Service Level típusú megállapodás).

9. Mit gondol, az outsourcing szolgáltatóknak szükségük van-e további fejlődésre? Ha igen, milyen fejlődés lenne az optimális?

Tisztulnia kell a piacnak, nagyon sok kényszervállalkozó dolgozik „könyvelni és bérszámfejtetni mindenki tud” mondással, ezért és a tipikus vállalati hozzáállás miatt árverseny dominál a piacon. Hosszú távon azonban hiszem, hogy csak a professzionális cégek maradnak talpon, akik megfelelő színvonalú szolgáltatást nyújtanak, invesztálnak technológiába és emberekbe.

10. Lát-e arra esélyt, hogy Magyarország regionális outsourcing központtá váljon? Ha igen, milyen időtávon belül? Kérem, indokolja választát!

Már most is az, 8 multinacionális társaság itt hozott létre belső szolgáltató központot számviteli, HR, IT, stb. funkciók kiszolgálására. Azonban látni kell, hogy a régióban ebben is versenyzünk a többi országgal és Lengyelország mostanában ebben is vonzóbb célpont, mint mi.

11. Miben látja a különbséget hazai vállalataink és a nemzetközi vállalatok outsourcing tevékenysége között? Válaszában kérem térjen ki a mikro, kis- és középvállalatok, nagyvállalatok és multinacionális vállalatok outsourcing tevékenységére is.

Szerintem az 1-2. pontokban erre adtam választ.

12. *Mi a tapasztalat az outsourcing megtérülési idejével kapcsolatban? Véleménye szerint mitől függ a kiszervezés megtérülési ideje?*

Én minimum 3 évet mondanék, elég tipikus, hogy 3 éves szerződéseket kötnek komolyabb outsourcing megbízásoknál. Nagy váltás a társaságnál és komoly befektetés az elején a szolgáltatónál emberben és technológiában (kivéve, ha arról szól az outsourcing, hogy meglevő kapacitást, embereket stb. kell átvenni és abból kihozni, amit lehet).

13. *Véleménye szerint a jövőben milyen változások várhatóak az outsourcing piacán?*

Vállalatcsoportok, szolgáltató központok létrehozása és ezekhez kapcsolódó outsource szolgáltatók térnyerése várható. Ezen túlmenően magyar KKV szektor felső szegmensében növekedni fog az outsource igénybe vétele lásd 3. pontban soroltak miatt, illetve várok piaci tisztulást lásd 9 pont.