

BALOGH Attila

OUTSOURCING – EGY FOLYAMATOS MEGÚJULÁSRA KÉPES STRATÉGIAI ESZKÖZ A VÁLLALATI VERSENYKÉPESSÉG SZOLGÁLATÁBAN, AZ INNOVÁCIÓ KONTEXTUSÁBAN

Napjainkban, amikor az élet szinte minden területét áthatja az egyre növekvő verseny, a felgyorsult innováció, a tudásalapú rendszerek térhódítása, a globalizáció és az informatikai forradalom, valóban csak egyetlen dolog tűnik állandónak: maga a változás. Logikusan adódnak tehát a következő kérdések: milyen hatással vannak a jelzett folyamatok a vállalatokra, azok alapfolyamataira és irányítására? Létre lehet-e hozni (amennyiben igen, milyen módon) egy hatékonyabb szervezetet, mely a kihívásoknak képes rugalmasan megfelelni? Hogyan képes kihasználni a vállalat a technológiai innováció kínálta lehetőségeket? A fenti kérdések átfogó megválaszolására jelen tanulmány nem vállalkozhat. A vizsgálat fókuszában ezért – mint lehetséges megoldás – egy megújuló menedzsmenttechnika, az outsourcing (tevékenység-kihelyezés) áll, és ennek néhány újszerű, lényegi vonását, elsősorban a stratégiai menedzsment kontextusában igyekszik feltárni a tanulmány.

Az outsourcing a 80-as években még csak egyike volt azon divatos menedzsmentmódszereknek, amelyeket főleg a „karcsúsítással”, illetve a költségcsökkentéssel összefüggésben emlegettek. Később (a 90-es évek második felében) azonban már komoly növekedési dinamikával rendelkező üzletággá és kiemelten alkalmazott menedzsmentmódszerré vált. Kérdés azonban, az iránta megnyilvánuló általános lelkesedés egy újfajta felfogásnak szól-e, vagy inkább egyszerű „divathóbortlóról” van csupán szó. A nemzetközi és a hazai menedzsment-szakirodalom továbbra is fokozott érdeklődést mutat az outsourcing-alkalmazások iránt – mindez alapvetően a módszer folyamatos megújulási képességeivel függ össze. Egyes megközelítések egyenesen csodaszorként, a szervezeti problémák mindenható megoldásaként tekintenek a koncepcióra, érdemes azonban odafigyelni azokra a hangokra is, amelyek szerint az outsourcing helytelen alkalmazása akár a versenyelőny sérülését is maga után vonhatja. Mindenesetre, ahogy Karmarkar (2004) is fogalmaz, krikisztályosodni látszik az a tendencia, hogy a „business

as usual”- megközelítés helyét a változás paradigmájának kell átvennie.

Az outsourcing „klasszikus” értelmezési tartománya

Az outsourcingnak nem alakult ki általánosan elfogadott definíciója a szakirodalomban (ez a probléma az ún. definíciós dilemmaként ismert), meghatározása, illetve értelmezése folyamatosan változik, bővül azzal párhuzamosan, hogy a kategória egyre több és komplexebb jelenséget fog át. A hazai szakirodalomban Bógel és Salomonné (1997) szerint a kihelyezés tárgya gyakorlatilag bármely, a vállalatban belül ellátott tevékenység lehet, melyeket külső vállalkozóknak adnak át, Huba (1999) ezzel szemben a folyamat-átalakításra helyezi a hangsúlyt. A beszerzés tartóssága is lényeges motívumként jelenik meg (Quinn, 2000), e szerint az outsourcing kiterjed a javak, illetve szolgáltatások egy adott rendszerben való viszonylag permanens beszerzésére egyetlen vagy összetett forrásból. A

vállalati struktúrához kapcsolódva az outsourcing meghatározható a vállalati növekedés potenciális eszközeként, kevésbé forrásigényes módjaként is: alkalmazásával a szervezeti séma laposabbá válik, így a vállalat az erőforrásaira támaszkodva jobban „szétterülhet”. Alapvető fontosságúnak tartom az outsourcing és a piac sajátos kapcsolatának Szabó (1998) által való leírását: a kihelyezés valójában a piac revitalizációjaként értelmezhető a hierarchikusan felépített szervezetekkel szemben, vagyis a korábban a szervezet keretein belül elvégzett feladatokat „átfuttatják a piacra”, azokat piacképesé teszik. Az outsourcing a gyártás-, illetve szolgáltatásmélység csökkenéséhez is hatékonyan járulhat hozzá, meghatározóvá válik a vertikális dezintegráció, és elmozdulás történik az ún. csökkentett hierarchiájú szervezet irányába.

Az outsourcing-megközelítések egy része a kihelyezés „terjedelme” mentén igyekezik megragadni a fogalmat, mely Könczöl (1998) szerint az egyszerű alvállalkozói kapcsolattól a vállalat alapvető, nagyarányú átstrukturálásáig számos formációt lefed. Beszélhetünk teljes- és részleges outsourcingról annak függvényében, hogy a tevékenység kihelyezésekor átadásra kerülnek-e az eszközök és a munkaerő a külső partnernek, és amennyiben igen, milyen mértékben. A KPMG 2002-ben elvégzett kutatása szerint Magyarországon a tárgyi eszközök és a munkavállalók kiszervezése átlagosan a projektek 30%-ában történik meg. Az outsourcing során a vállalatok kétségtelenül külső partner(ek)től vásárolják meg a teljesítményeket, de nem egyszerűen a beszerzési tevékenység egy típusáról van szó – Carter és Vlcek (2003) világosan utal arra, hogy a vállalat jövőbeli fejlődése szempontjából döntő fontosságú stratégiai megfontolásokra van szükség, mivel a kihelyezés a szervezetre és a személyzetre egyaránt hatást gyakorol.

Walker – Humby – Harland és Knight (2003) igyekeznek rendet tenni a „definíciós zűrzavarban”, és átfogó szintézisét adja a szakirodalomban meghatározó módon alkalmazott outsourcing- és insourcing-definícióknak, és 6 jellemző tendenciát azonosítanak: (1) korábban szervezeten belül – „in-house” – végzett tevékenységek (2) transzfer külső szállítóhoz (3) privatizáció (4) külföldről történő beszerzés (5) in-köztes-sourcing (in-between sourcing) és (6) insourcing. A gyakorló szakemberek által az outsourcing leírására alkalmazott terminológiát illetően ugyancsak változatos a kép: kiszervezés (contracting-out), alvállalkozásba adás (subcontracting), franchising, sourcing, stratégiai sourcing, make-or-buy, vagy stratégiai outsourcing. A „venni vagy gyártani”-terminológia értelmezési tartománya a termelési környezetet követően kiterjedt a komplex szolgáltatások területére is.

Stratégiai alapvetés: az outsourcing néhány lényeges stratégiai implikációja

Az outsourcing-jelenség vizsgálatakor fel kell tennünk a kérdést: a tevékenység-kihelyezést alkalmazó szervezetek a kihelyezési döntéssel egyúttal stratégiát is választanak-e, vagyis értelmezhető-e stratégiaként az outsourcing? (Ezen kérdésfeltevés nem megkerülhető, a szakirodalomban esetenként ui. – sajnos helytelenül – egyszerűen stratégiaként kezelik a kihelyezést.) A kihelyezés stratégiai kötődésének elemzéséhez szükség van egy átfogó, outsourcing-specializáción alapuló kitekintésre az általános stratégia-elmélet területére.

A szakirodalomban a stratégia meghatározása sok esetben viszonylag nehezen megragadhatóan, gyakran túl „képlékeny módon” jelenik meg, és ezen megközelítések elsődlegesen valamiféle „ködös” célmeghatározáson és/vagy egy tágabb időhorizontnak való megfeleltetésen alapulnak. Porter a „What is Strategy?” (1996) című tanulmányában meglehetősen élesen és egyértelműen fogalmaz a stratégia és a termelési hatékonyság szétválasztásakor: a termelési hatékonyság szükséges, de nem elégséges feltétele a tartós versenyelőnynek, mely megköveteli, hogy a vállalat képes legyen magát permanens módon megkülönböztetni a versenytársaitól. A stratégia lényege a versenytársakétól eltérő tevékenységek végrehajtásában, illetve az azokéhoz hasonló tevékenységek más módon történő teljesítésében áll. Porter szerint tehát a termelési hatékonyság elérése önmagában nem tekinthető stratégiának, és így következetesen bírálja az ezzel kérkedőket. Az outsourcing feladata többek között a költségek csökkentése (illetve átstrukturálása), a szervezeti rugalmasság biztosítása, a termékek (szolgáltatások) színvonalának növelése, valamint az alap- vagy kulcsképeségekre (core competence-ekre) való koncentráció lehetőségének megteremtése – mindez azonban már nem elegendő a tényleges megkülönböztetés biztosításához. (A core competence a szakirodalom szerint jelenthet kulcsfontosságú, kritikus, illetve alapvető képességet, jelen tanulmány a továbbiakban elsősorban a core competence kifejezést alkalmazza.) A kihelyezés ebben az összefüggés-rendszerben elsődlegesen tehát a termelési hatékonysághoz járulhat hozzá eredményesen, így tehát a Porter-féle összefüggés-rendszerben stratégiának nem tekinthető.

Ez az állítás – a jelzett rendszerben – egy másik irányból megközelítve is igazolható. A legkorszerűbb menedzsment-módszerek viszonylag gyorsan áthatják a szervezeteket, ezeket azonban a versenytársak is képesek rövid időn belül lemásolni és felhasználni; a

„legjobb gyakorlat” adaptálására való fókuszálás a versenytársak tevékenységeit hasonlóvá teszi egymáshoz, és ez megnehezíti bármiféle előny megszerzését. Egyes, ezen logika szerint építkező vélemények (így például Quinn, 1999) szerint a benchmarking egyenesen a közepszerűséget segíti elő, nem pedig a kiemelkedő teljesítményt. Hasonló a helyzet az outsourcing esetében is: egyre intenzívebb alkalmazásával a szervezetek is egyre hasonlóbbá vál(hat)nak – mindez főleg akkor teljesül, ha az adott funkció fogadói a leghatékonyabb külső partnerek (gyakran ugyanazok a vállalatok) lesznek. Jól kirajzolódik, hogy ebben a rendszerben – bár mérséklődhetnek a rövid távú költségek és javulhat a szervezeti rugalmasság – az adott iparág struktúrája kedvezőtlen irányban alakulhat át: mivel megnő a beszerzett inputok homogenitása, ezzel egyidejűleg erodálódik a vállalat megkülönböztetésének lehetősége, és élesebbé válik az árverseny. (Porter, 2001) A másolhatóság élesen felveti tehát a profitabilitás sérülésének problémáját is, hiszen a versenytársak azonos piaci szegmensre koncentrálnak, ez pedig az árak csökkenését indukálja. A stratégiák a jelzett folyamat eredményeként bizonyos mértékben konvergálnak, és nem tud megvalósulni a stratégia lényege, azaz az egyedi, nyereséges, és így tartós versenyelőnyt biztosító pozíció megteremtése. Nem hagyhatjuk azonban figyelmen kívül, hogy ez a folyamat nem vezet el szükségszerűen a konvergenciához, mivel a core competence-ek – pontosabban: az azokra épülő képességek – alkalmasak lehetnek az elérendő stratégiai pozíció megvalósításához. Az outsourcing feladata ebben az esetben a stratégia támogatása.

Stalk és Webber (1993) a „Japan’s Dark Side of Time” című tanulmányukban rámutatnak: a stratégia soha nem konstans, hanem egy állandóan mozgó cél; függetlenül attól, hogy milyen formát vesz fel, mindig a vállalat azon képességében gyökerezik, mely a vevői igényekre való azonnali reagálás érdekében a legszorosabban összekapcsolja a vállalat alkalmazottait a vevőivel, a mindkét fél számára elérhető előny maximalizálása céljából. Ez a meghatározás is, bár talán nem képezhető le annyira közvetlenül, mint Porter definíciója, már világos útmutatást ad a stratégia lényegét illetően. Véleményem szerint Stalk és Webber definíciója ettől függetlenül felvet bizonyos problémákat: a vevői igényekre való reagálás kétségkívül fontos, és egyre inkább alapkövetelménnyé válik, de a meghatározás nem kezeli azt a helyzetet, hogy sok esetben nem egy, a „vevői igények által húzott” (pull) rendszer érvényesül a piacon, hanem éppen a termelő/szolgáltató vállalatok képesek valamilyen szinten a vevői attitűd befolyásolására. A vevői igényekre

való reagálás Quinn (2000) szerint megköveteli a core competence-ek cseréjét, valamint speciális, az elvárásait „letapogató” képességek kifejlesztését. Ezen követelményeknek ugyanakkor nem csak a vevők irányában kell megjelennie, hanem a szállítók és a technológia, azaz a külső szállítók innovációs képességei irányában is. A Stalk-Webber-i gondolkör is alapvető üzenetet hordoz az outsourcing és a stratégia viszonyának vonatkozásában, melynek egyik sarokpontja – a gyors reagálás követelményére alapozva – az időtényező relevanciájának fokozott érvényesülése a stratégia kialakításában. A kihelyezés egyik kulcsfontosságú feladata a vállalat flexibilitásának biztosítása, mely többek között a lerövidülő termékfejlesztési folyamatok és termék-életciklusok, valamint a gyors piacelérés által jelentett kihívásokhoz kapcsolódik. Az időalapú versenyben hiába alkalmas azonban az outsourcing a „vállalati sebesség” növelésére a külső féltől való „kész teljesítmények” beszerzése által, mindez – bár a szervezet versenyképességét támogatja – önmagában már nem elegendő a vállalat tartós piaci megkülönböztetéséhez, ennek megfelelően tehát ezen dimenziók alapján sem értelmezhetjük a tevékenység-kihelyezést stratégiaként. Lényegében ugyanez érvényes az outsourcingon keresztül elérhető minőségjavulásra vagy akár a személyes tömegtermelésre is, vagyis ma már ezek sem elegendők a tartós megkülönböztetéshez, hanem egyre inkább „alapvető tartozéká”, küszöbképességgé válnak.

A Porter-, illetve a Stalk-Webber-féle stratégiaértelmezés széles körben elfogadottnak tekinthető, azt számos szerző – így Collis és Montgomery is – követi a szakirodalomban. 1995-ben publikált cikkükben az erőforrás-alapú verseny sajátosságait tárják fel, és rámutatnak az erőforrásokon alapuló stratégiai diverzifikáció kialakításának lehetőségeire. Ehhez többek között elengedhetetlen a kulcsfontosságú erőforrások más erőforrásokkal való kombinációja és integrációjuk a szervezet funkcionális politikai és tevékenységi rendszereibe a vállalat piaci megkülönböztetése érdekében. Ez az alapvető motívum jelenik meg Stalk és szerzőtársai (1992) egy, a képesség-alapú versennyel foglalkozó korábbi tanulmányában (Stalk-Evans-Shulman: *Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy*, 1992), melyben a nehezen másolható képességeket jelölik meg a versenytársaktól való megkülönböztetés feltételeként, az individuális üzleti folyamatok stratégiai képességekké való konvertálása pedig – mint azt korábban láthattuk – a vevői igényekhez való alkalmazkodás során megy végbe. Az outsourcing nyilvánvalóan ennek a feltételrendszernek sem feleltethető meg. A szakirodalom számos egyéb

stratégia-megközelítést alkalmaz, azonban az általam kiemelteteket meghatározó erejűnek tekintem annak alátámasztásához, hogy az outsourcing a JIT-hoz, a BPR-hez vagy éppen a TQM-hez hasonlóan, önmagában nem minősül stratégiának – ezt emeli ki Hayes és Pisano: *Beyond World-Class: The New Manufacturing Strategy* (1994) című tanulmányukban –, hanem annak támogatásában tölthet be lényeges szerepet, így tehát valójában a stratégiai eszköztár egy fontos eleméről van szó.

Az outsourcing „képesség-vonatkozásai”

Stalk és szerzőtársai szerint a képesség-alapú versenyzők hangsúlyozottan a vertikális integrációt alkalmazzák a kulcsfontosságú üzleti folyamataik ellenőrzése céljából, míg mások a tevékenység-kihelyezést elsősorban a költségek csökkentése miatt választják. Ennek a szemléletnek – melynek megalapozottságát erőteljesen megkérdőjelezem – megfeleltethető Porter véleménye: azok a vállalatok, amelyek a viszonylag gyors piacra lépést, illetve piacelérést az outsourcing alkalmazásával kívánják megvalósítani, és így „kész inputok” beszerzésére helyezik a hangsúlyt, nem kényszerülnek saját képességek kifejlesztésére. Célzerű egyszerűsítéssel élve mindez elméletileg azt jelentené, hogy (1) a kihelyezést választó szervezetek nem, vagy csak bizonyos korlátok között válhatnak képesség-alapú versenyzővé, és ezáltal eredményes piaci szereplővé, valamint (2) az outsourcing egyfajta marginális módszerként egyszerűen a költségek csökkentését segítheti elő. Világosan kell azonban látni, hogy a képesség-alapú versenyzők nem szükségszerűen integrált (önellátó) vállalatok – erre mutat rá Hamel és Prahalad is –, ezért az outsourcing célirányos alkalmazása nem állhat konfliktusban ezen szervezeti sajátossággal. A tevékenység-kihelyezés nem egy periférikusan kezelendő, a költségcsökkentést rutinszerűen elősegítő módszer, hanem a szervezeti képességekkel kombinálva, azokba beágyazva versenylőnyt biztosító stratégiai eszköz.

A Stalk-féle megközelítésben a képességek (capabilities) és a Hamel – Prahalad-féle értelmezésben az alapképességek (core competencies) két különböző, ugyanakkor a vállalati stratégia szempontjából egymást kiegészítő dimenziót képviselnek. Mindkét koncepció magatartási síkról közelít a stratégiához: amíg azonban a core competence (mely az individuális technológiák és termelési képességek kombinációjaként jön létre, és a vállalati termékvonalat támogatja) a technológiai, illetve termelési szakértelmet hangsúlyozza az értéklánc specifikus pontjain, addig a képességeket tágabban kell értelmeznünk, ezek ui. áthatják a

teljes értékláncot, és a core competence-ekkel szemben a vevők számára is láthatóvá válnak. A core competence-ek láthatatlansága összefügg azok tudatos elrejtésével is – ezt Quinn és Hilmer (1994) abból vezeti le, hogy a core competence-ek egyik feladata a stratégiai blokkoláshoz kapcsolódik, azaz a versenytársakat meg kell akadályozni a szervezet core competence-tudásbázisához, illetve az ahhoz kapcsolódó kritikus képességekhez való hozzáférésben. A core competence-eket Quinn (1999) hasonló módon, részben mégis eltérő logika szerint határozza meg: jellemzően intellektuális alapú szolgáltató tevékenységekről van szó, amelyeket a szervezet mindenki másnál jobban tud végrehajtani; a képességek és rendszerek azon sorozatát jelentik, melyeket a vállalat világszínvonalon végez, és általuk – azok áttételezésével – a vevők számára egyedülállóan magas értéket tud teremteni. (Ennek a megközelítésnek az alapjait Quinn és szerzőtársai (1990) már korábbi tanulmányaikban átfogóan leírják.)

A core competence-ek változási dinamikája.

Kulcsképesség – kulcstermék – márka

A core competence megközelítés – mint arra Hamel és Prahalad (1994) felhívja a figyelmet – nem egyszerűen a vertikális integráció leírásának egy sajátos útját jelenti. Sokkal inkább abban ragadható meg a lényegük, hogy rájuk épülhet a szervezeti képességek azon rendszere, mely a megkülönböztetési motívumból kiindulva a korábbi összefüggések szerint stratégiává konvertálható. Ezt a logikát követve nyilvánvaló válik: a core competence-ek nem képezhetik tevékenység-kihelyezés tárgyát, ezeket tehát a szervezeten belül kell tartani. A szerzői koalíció kifejti, hogy jellemző tendencia a core competence-ek folyamatos változása, és alapvető- vagy küszöbképességgé való átalakulásuk. Ez a tendencia jól megfigyelhető a minőség vagy az időalapú versenyhez kötődő kategóriák példáin keresztül.

Nagyon kevés olyan vállalat található, amelyeknél a core competence, az alap- vagy kulcstermék (core-product), illetve a márka értéke egyértelműen elhatárolható. A márkaérték azonosítása tekintetében bizonyul a menedzsment a legmagabiztosabbnak, mindez azonban gyakran jelentős kockázati tényezővé válhat – különösen akkor, ha olyan outsourcing döntések meghozatalához vezet, melyek a végtermékek versenyképessége szempontjából kritikus fontosságú alaptermékek kihelyezésére irányulnak. Az alaptermékek előállításának jelentős részét kihelyező vállalat függőségi helyzetbe kerülhet a szállítóival szemben. (A Rover a BMW megjelenése előtt erőteljesen kiszolgáltatott helyzetben volt a Honda-val szemben, mivel az szállított számára több fő komponens, a Rover mégis jelen-

tősen alábecsülte a japánok tényleges ellenőrzését a vállalat fölött.)

Az alaptermékek értékesítése összetett probléma: egyrészt figyelembe kell venni, hogy ezek birtokában a versenytársak hasonló teljesítmény-karakterisztikával rendelkező terméket vihetnek a piacra – ez azonban csak abban az esetben biztosíthat tartós, egyedi és nyereséges piaci pozíciót számukra, ha a termék többletértéket tud felmutatni a vevőnek, vagy az értékesítési csatornák hatékonyabbak. Másrészt viszont értékesítésük egyfajta hajtóerőt hoz létre azért, hogy a szervezet képességeinek folyamatos fejlesztésére kényszerül versenyelőnyének megőrzése érdekében. Az alaptermékek értékesítését, illetve az azokat érintő kihelyezést körültekintően kell tehát kezelni. Különösen érvényes ez azokra az iparágakra, amelyeket rövid termék-életciklusok jellemeznek, mely tendencia Fisher (1997) szerint a funkcionális termékek innovatív terméké váló átalakulásával jön létre, ezzel egyúttal pedig a keresleti előrejelzés is problematikusává válik. Az alaptermék körül ugyanakkor interdependencia is kialakulhat: a Philips, a Ford vagy a Matsushita már jelentős ideje folytatják termékeik cseréjét, melyek egyaránt lehetnek core- vagy egyéb termékek. Alapvető feltétel ezen kapcsolatokban a core-termékek kétirányú áramlása, valamint az a körülmény, hogy az együttműködő felek megértsék és elfogadják saját core competence-eik védelmét, és a partneri együttműködés szabályait.

Core competence-en alapuló outsourcing-alkalmazás

A leghatékonyabb, core competence-en alapuló stratégiák Quinn szerint (1999) néhány keresztfunkcionális, intellektuális alapú szolgáltató tevékenységre fókuszálnak, illetve olyan tudás- és képesség alapú rendszerekre, amelyek kritikus fontosságúak a vevő szempontjából. (A core competence stratégia, mint a vállalati képességek köré építkező stratégia eredeti leírását a Hamel – Prahalad (1990) szerzői koalíció végezte el.) A vállalat kiemelkedő képességei közül legalább egynek a vevői igények megértéséhez közvetlenül kell kapcsolódnia. Szükség van a vevői értéklánc azonosítására és elemzésére, így a specializáció lehetőségei jól kihasználhatóvá válnak. A már jelzett stratégiai korlát (blokk) képes arra, hogy távol tartsa a szállítókat a vállalat megkerülésétől, valamint piacainak közvetlen megtámadásától, megnöveli tehát a vállalat alkuerejét és biztonságát a szállítóival szemben. A Nike-nál a speciális marketing-, vagy a terméktervezéshez kapcsolódó képességek alkotják a korlátot, a Nintendo-nál pedig a mar-

ketingen túl a tömegtermelési-, márká- és disztribúciós képességeken van a hangsúly.

A vertikális integrációtól a virtuális integrációig

Az outsourcing a stratégiai szövetségekhez hasonlóan hálózati formáció, az istálló típusú hálózati képződményekhez tartozik. Snow, Miles és Coleman (1990) háromfajta hálózati szervezeti formát (istálló-, belső- és dinamikus hálózat) különböztet meg annak alapján, hogy mely megelőző szervezeti formából alakultak ki. Az istálló hálózat esetében az eredetileg funkcionálisan szervezett vállalat a szervezeti határon kívülre helyez bizonyos (termelési) fázisokat, tevékenységeket.

Az outsourcing-alkalmazások túlmutatnak a vállalati méreten, az induló vállalkozások, a közepes és a multinacionális vállalatok egyaránt alkalmazzák. Az egyes területeken az elmúlt időszakban megfigyelhető erőteljes üzleti növekedés egyes szakértők (Kelley, 1995) szerint éppen az outsourcingnak köszönhető. A korábbi tendenciák egyértelműen a sok üzletággal rendelkező, vertikális felépítésű, önálló konglomerátumok (integrált vállalatok) dominanciáját mutatták, később megjelent a kevesebb termékvonallal rendelkező fókuszált vállalat. Ezzel párhuzamosan számos japán és amerikai gyártó továbbra is széles termékvonallal működött, bár közülük több nem volt vertikálisan jelentős mértékben integrált. Ezek a vállalatok ún. kapcsolt konglomerátumnak tekinthetők, melyek bizonyos kulcsképeket használtak fel a különböző piacokon. A Sony vagy a 3M a szerteágazó termékvonalak fenntartása mellett intenzíven folytatta a kihelyezést a támogató tevékenységek területén. Napjaink piacvezető vállalatai – többek között éppen az outsourcing miatt – már karcsúbbak, rugalmasabbak, jellemző rájuk a decentralizáltság, strukturájuk laposabbá válik, és a hierarchikus működés helyett elsősorban a partneri alapokon nyugvó stratégiai szövetségeknek, hálózatoknak, mint (ideiglenes) kapcsolati formáknak adnak prioritást. Ezek a formációk új kihívásokat is indukálnak, gondoljunk például az előnymegosztásra, ellenőrzésre, vagy a menedzselési és jogi kérdésekre.

A hierarchiák lebontásával és a virtuális vállalatba való átmenettel összefüggő paradigmaváltás igénye és ennek nehézségei jól tükröződnek a 90-es évek elejének klasszikus menedzsment-irodalmában: Miller (1992) a Galoob Toys vállalat példáján keresztül szemlélteti, hogy a szervezet a hierarchikus megoldások helyett szinte kizárólag szerződéses piaci kapcsolatokra alapozva folytatja tevékenységét – ezt a jelenséget azonban kivételként kezeli, és továbbra is a hie-

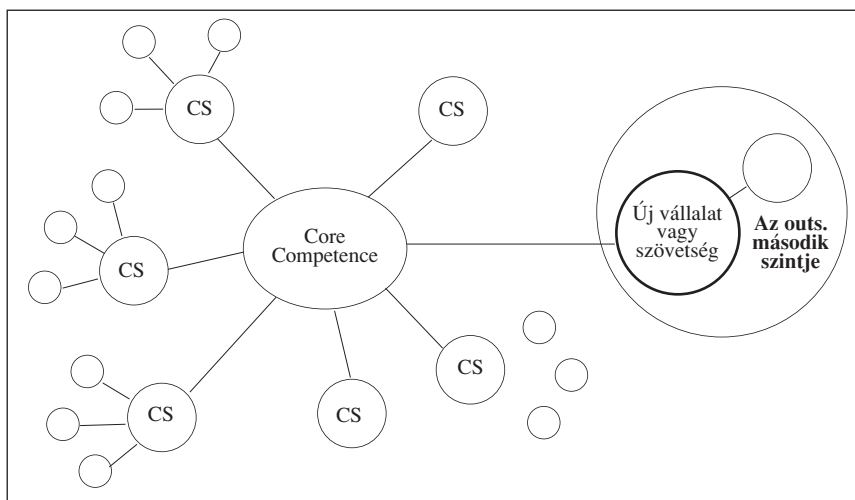
rarchikus rendszereket tekinti kívánatosnak, a piaci kudarcok megoldásainak. Egyes szerzők célszerűnek tartják a vállalati integráltságot, valamint az ennek eredőjeként létrejövő előnyök különböző időhorizontokon való vizsgálatát, mivel szerintük az integrált vállalatok hosszabb távon eredményesebbek az összetettebb innovációknál, azaz a hálózatba szerveződött, számos tevékenységet kihelyező szervezeteknél, ez utóbbiak viszont rövid távon gyakran tudnak jobb eredményeket felmutatni. Bár a problémafelvetés figyelemre méltónak tűnik, ebben a formában gyakorlatilag értelmezhetetlen: a gondolkodási keretként bemutatott stratégiai összefüggések alapján az időtényező relevanciáját a vállalati integráltság szempontjából erőteljesen megkérdőjelezhetőnek vélem. Véleményem szerint elsődlegesen nem az integráltság, illetve ennek bármely foka indukálja a tartós versenyelőnyt – gondoljunk csak arra, hogy az integrált vállalat is csak korlátozott innováció-képességgel rendelkezhet. Ezért vitathatóan tartom azokat a megállapításokat is (így például Mészáros – Bálint (2002)), amelyek az outsourcing alkalmazását azért nem javasolják, mivel az esetlegesen megbontja a versenyelőny alapjául szolgáló források stratégiai összhangját. A kihelyezés egyik lényegi vonása ugyanis éppen abban áll, hogy a versenyelőnyt biztosító kulcsképeségeket érintetlenül hagyja. El kell ismerni azonban, hogy a külső cégnek a kihelyező vállalati szervezetbe történő „szerencsétlen” beékelődése elvileg valóban eltávolíthat egymástól összetartozó területeket, ezért alapos körültekintésre van szükség. Ehhez kapcsolódva tanulságos a Johnson – Scholes szerzőpáros (1997) megállapítása: vertikális integráció esetén fennáll a veszélye annak, hogy a szervezet – helytelen módon – azon tevékenységek irányába mozdul el, amelyek bár „közel” helyezkednek el egymáshoz az értékláncban (ilyen például az ellátás vagy disztribúció), azonban nem kapcsolódnak a szervezet jelenlegi képességeihez. A vertikális integráció az értékteremtő rendszer több részének birtoklása által igyekszik javítani a teljesítményt, de a széles körű belső tevékenységek koordinációja miatt megjelenő költségek és operatív problémák ellensúlyozzák a struktúrától várható elméleti előnyöket. Az integrált vállalatot kizárólagosan preferálónak érdemes továbbá figyelembe venni azt az összefüggést, mely szerint egy adott iparág vállalata esetében erős korrelá-

ció figyelhető meg annak kihelyezési foka, innováció-képessége, és a termékek árérése, valamint a ROI között. Az integrált vállalat szervezeti egységei nem kényszerülnek versenyre, így költséghatékony működésük problematikus. Azzal párhuzamosan, hogy a méretgazdaságosság szempontja az elérhető tudás és technológia területén egyre nagyobb szerepet kap, a diszaggregáció a vállalatok jelentős részének alacsonyabb költségek mellett kínál nagyobb rugalmasságot és a magasabb innovációs fok elérésének lehetőségét – mindezt alacsonyabb kockázatok mellett.

A vertikális integrációt, a hálózatok kialakulásával összefüggésben, egyfajta virtuális integráció váltja fel, a szervezet virtuális vállalati hálózaton belüli befolyása és profitja pedig core competence-ei egyediségének és azok relatív fontosságának függvénye. „Intellektuális holdingok” jönnek létre, melyek egyre több funkciójukat (akár a termelést is) kihelyezve elsődlegesen az intellektuális alapú, magas innováció-igényű tevékenységeket – ideértve például a marketinget – tartják meg. Quinn (2000) az innováció outsourcing által történő megszerzésére két szervezeti formát ajánl: (1) a „csillagrobbanás” (starburst) struktúrában működő vállalatok abban különböznek a konglomerátum, illetve holding típusú szervezetektől, hogy ezeknek egy összefüggő, folyamatosan megújuló core-juk van, és ez tartja meg a kritikus intellektuális képességeket (1. ábra). (2) A hálózati- vagy pókháló típusú struktúra kialakítása pedig akkor hasznos, ha a szervezeti tudás számos, szétszórt központban jelenik meg, kívánatos tehát, hogy az gyorsan és interaktív módon áramoljon az összetett csomópontok között (2. ábra).

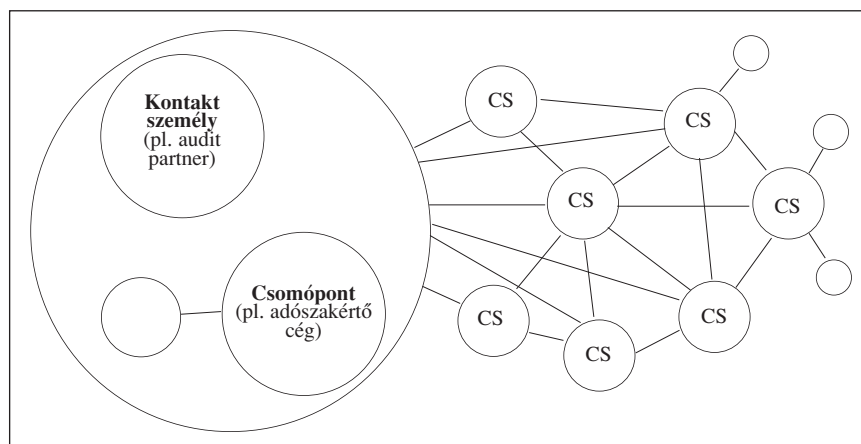
1. ábra

A „csillagrobbanás” szervezet



Forrás: Quinn (2000)

A hálózat- vagy pókháló típusú szervezet



Forrás: Quinn (2000)

A csillagrobbanás-struktúra jól alkalmazható a drágán fenntartható és komplex core competence-ekkel rendelkező vállalatoknál, melyeket számos diszkrét termék és összetett, független piacok jellemeznek. A csomópontok (CS) biztosítják az innováció kiterjesztését az egyes piacokra, gyakorlatilag üzleti aktorként működnek. Az ábrán jól kirajzolódik az outsourcing második szintje. A csomópontok nem csak részlegesen tulajdonolt vállalatok, hanem elkülönült szövetségek is lehetnek. Tevékenységük profitábilissá válásával párhuzamosan a központ rendszerint díjat számít fel nekik, és így tud core competence-ei fenntartásáról gondoskodni. Mind a központ, mind pedig a csomópontok folyamatosan nyomon követik a szállítók és a vevők irányában ható folyamatokat, bár az ezen struktúra alapján szerveződő vállalatok elsődlegesen downstream irányban működnek jól.

A pókháló típusú szervezetek nagyarányú megjelenése olyan ágazatokban figyelhető meg, mint a bankszektor, az energiaipar vagy a félvezetőgyártás. Ezen üzletágakban működő vállalatok ideiglenes szövetségeket hoznak létre speciális célok (így például közös kutatás, termékfejlesztés, termékbevezetés) végrehajtása érdekében. Az ilyen típusú szervezetek esetében minden csomópont egy-egy önálló tudásközpontként működik, az adott probléma megoldása érdekében együttműködésüknek a bizalmi elv maradéktalan betartásával kell megtörténnie. Ez a fajta szervezeti képződmény hatékony a problémák gyors azonosításában, vagy a képességek felépítésében, azonban az új innováció birtoklása (vagy annak megosztása) konfliktusok forrásává válhat a résztvevők között. A hálózat vagy pókháló típusú szervezet kialakulásának sajátos változatát példázza a Vanguard Airlines és logisztikai szolgáltatójának együttműködése: ez a hagyományos, készletekhez kapcsolódó funkciókon túl kiterjed az anyagok

menedzsmentjére is, beleértve a többször felhasználható alkatrészek javítási ciklusainak koordinálását. A kooperáció specialitása abban áll, hogy a külső partner egy szövetség – hálózat – létrehozását kezdeményezte, melyben a résztvevők által nyújtott szolgáltatások és szakértelem aggregátuma túlmutat a vállalat eredeti teljesítményein.

Outsourcing taktikai, illetve stratégiai síkon – a vevői értékteremtés követelményeinek determinisztikus hatása

A Cisco Systems az 1990-es évek elején ismerte fel, hogy a csak néhány

kiválasztott szállítóval való hosszú távú kapcsolat kialakítása számos előnyt hordoz, és ezek számára a közös eszközfejlesztéshez meg kell nyitnia a rendszereit és folyamatait – a későbbiek folyamán már a vállalat partnerei adták a hardverek, a részegységek és a gyártói innováció javát. A Dell transzparenssé teszi a vállalat termelési igényeit és termék-interfészait a szállítók számára, ezzel innovációs költséget és kockázatot takarít meg azoknak, és erőteljesen ösztönzi a vevői igényekre való reagálással kapcsolatos innovációkat. Napjainkban jól körvonalazódik az a tendencia, hogy a kihelyezést nemcsak az általa realizálható „klasszikus” költségcsökkentés vagy hasonló, főként materiális jellegű lehetőségek motiválják, hanem a fejlesztési kockázatok, valamint ezzel összefüggő beruházások elkerülése, és ezzel párhuzamosan az innovációhoz való hozzáférés lehetősége, illetve szükségessége. Ez mindenképpen újszerű motívum éppen úgy, mint az upstream-kapcsolatokra való, az eddigieknél határozottabb koncentráció.

Indokolt az outsourcing „taktikai” és „stratégiai” vonulatának elhatárolása – mindkettőnek azonban alapvetően a vevői értékteremtéshez kell hozzájárulnia. A vevők által realizált előnyök egy bizonyos megközelítés szerint lehetnek anyagi- és nem anyagi természetű – így például elégedettség, lojalitás – hozamok egyaránt. A taktikai megfontolásokat a tevékenység-kihelyezés rövid távon értelmezett, elsődlegesen költségcsökkentő hatásaihoz (ez utóbbin van a hangsúly) lehet rendelni, míg stratégiai síkon az outsourcing a tágabb időhorizonton megjelenő, tudásalapú rendszerekhez – ilyen például a minőség, a megbízhatóság, az innováció, vagy egyéb többletértéket teremtő megoldások – köthető. A Boston Consulting Group egyik korábbi kutatása is azt mutatja, hogy a fejlett piacgaz-

daságokban a vállalatok túlnyomó többsége korábban elsősorban a rövid távú költségek csökkentésének módját látta az outsourcingban, napjainkra azonban egyre inkább a tudásalapokhoz való hozzáférés lehetősége határozza meg a döntést. A japán vállalatok főleg a folyamatok hatékonysága és a minőség javítása miatt alkalmazzák az outsourcingot, a szállítói kapcsolatok kooperatív jellegűek, feszes interdependenciára épülnek, nyugati társaik jelentős része esetében viszont gyakran még mindig a költségmótvum dominanciája érvényesül. (Erre a következtetésre jut a Mummert Consulting is, mely német vállalati körben végzett kutatását 2004-ben publikálta.)

A KPMG cég 2002-ben végzett, a magyarországi kihelyezési piacra irányuló átfogó outsourcing-kutatásában jól reprezentált a kis-, közép- és nagyvállalati kör a következő szektorokból: pénzügyi szolgáltatások, ipari termelés, fogyasztási cikkek, informatika-telekommunikáció, valamint államigazgatás, közüzem és egészségügy. A felmérés eredményeként a hazai outsourcing-gyakorlatról megállapítható, hogy a taktikai alapú döntések túlsúlya jellemző, de kedvező elmozdulások figyelhetők meg a stratégiai jellegű kihelyezések irányában. Mindazonáltal a hazai gyakorlat nem tér el szignifikánsan a nemzetközitől, bár jelenleg még kevésbé tekinthető kifinomultnak.

Az outsourcing új értelmezési tartománya: az „innovációs forradalom” és a tudásalapú rendszerek

Az innovációs forradalom az outsourcing számára új mozgásteret jelöl ki. Ennek a forradalomnak jelentős hajtóerejét jelenti a (1) folyamatosan bővülő kereslet, mely számos új, speciális piacot hoz létre, (2) a tudásbázisokhoz való egyszerűbb hozzáférés lehetősége, ezek jelentősen hozzájárulnak a költségek és kockázatok mérsékléséhez, és lehetővé teszik a kisebb, kevésbé tőkeerős vállalatok számára a piacra lépést; (3) az interakciós képességek növekedése (például az interneten keresztül interakciók hozhatók létre bizonyos üzleti területek vagy technológiák között), valamint (4) az „új ösztönzők” megjelenése (arról van szó, hogy bizonyos nemzeti/nemzetközi kereskedelmi akadályok fellazításával párhuzamosan a szervezeteknek új tudásalapokat kell kifejlesztelniük). A kihelyezés új és meghatározó kontextusává tehát az innováció és a tudásalapú rendszerek válnak. A tevékenység-kihelyezés lehetővé teszi az innovációkhoz való rugalmas hozzáférést, rajta keresztül a külső innováció-források, azaz a vezető vállalatok képességeinek mintegy „megcsapolása” történik, mindez komoly érv az innováció alapú outsourcing mellett – érdemes figyelembe venni, hogy egyetlen vállalat sem

képes a saját értékláncában önmaga létrehozni a valamennyi külső vállalat, mint innováció-forrás által indukált innováció összességét.

A méretgazdaságosság speciális, tudásalapú megközelítése jelenti az egyik meghatározó kategóriát, melyet az outsourcing esetén a külső szolgáltatók eredményesen kihasználnak. A külső partner nagyszámú vevőnek nyújt párhuzamosan szolgáltatást, így nagy volumenű inputot alacsonyabb áron tud beszerezni, a kapacitásokat képes kedvezőbben kihasználni (gondoljunk csak például az időmegosztás elvén szerveződő rendszerekre), az outputra jutó egységköltségek csökkennek. A legkorszerűbb és akár legköltségesebb technológiák bevezetése is megtérül számára, ezek az egységköltségek további mérséklődéséhez vezethetnek. Az integrált vállalatok esetében nem hagyható figyelmen kívül, hogy ezek a struktúrák gyakran anélkül szembesülnek jelentős belső kockázatokkal és/vagy tranzakciós költségekkel („rejtett költség” lehet továbbá a piacelérési késedelem, az elvesztett innováció, vagy a belső bürokrácia és felelősség által létrejövő szuboptimális megoldások, illetve a termék- és munkaerő kockázatok), hogy ezeket képesek volnának tudatosítani. Az outsourcing fontos értéke tehát éppen a szervezeti vakság megakadályozásában nyilvánul meg: a vállalat olyan innovációkra lát rá, melyek észlelése különben korlátozott volna. Az innováció- és a tudásalapú rendszerek esetében az outsourcing megnövelt innováció-tartalmú megoldásokat mérsékeltbb költségek mellett kínál, a fejlett technológiát igénylő tevékenységek egyik fő forrásává tehát a folyamat szállítói oldala válik.

Az (innováció alapú) outsourcing menedzselésének néhány vonása

Optimális esetben a hálózati interakciókból többlettudáshoz jut a szervezet, ez pedig többletteljesítményt indukál, és az így megjelenő hozamot lehet a közreműködők között megosztani. A célok túlteljesítéséből származó előnyök megosztásának kialakítása komplex feladatot jelent, az irreális kihelyezői elvárások viszont gyakran ítélik kudarcra a projektet. (A reális elvárások fontosságára hívja fel a figyelmet Bowman (2000) is.) Schary és Larsen (1995) rámutatnak az előnyök és költségek megosztásának egyik lehetséges alapjára: ez ideális esetben nem a felek tárgyalás során is megnyilvánuló erőpozícióján nyugszik, hanem a kapcsolatba bevitt kockázatok és források mértékén. A projekt végrehajtása megköveteli annak folyamatos ellenőrzését, a rögzített teljesítménycélokkal való összevetését, szükség van tehát a monitoring-képességek és -rendszerek stratégiai- és operatív szinteken való kifej-

lesztésére, és a folyamatos értékelés – például vevői elégedettség mérése – megteremtésére. A stratégiai monitoring egyik feladata annak nyomon követése, hogy a szállító nem mozdul-e el a vevő érdekeivel ellentétes irányba. Szélsőséges esetben a monitoring költségei az outsourcing-projektet akár gazdaságtalan-ná is tehetik, sőt, azt meg is hiúsíthatják.

Zárógondolatok

A globalizálódó világgazdaság, az egyre intenzívebb verseny és egyre bizonytalanabbá váló gazdasági környezet folyamatosan új kihívások elé állítja a vállalatokat. A vevői igények változása, azaz a kereslet átalakulása nagyfokú rugalmasságot követel meg a szervezetektől, melyeknek az eredményes helytállás érdekében permanens innováció-képességről, a legkorszerűbb technológiák alkalmazásáról kell tanúbizonyságot adniuk – mindezt költségghatékony módon, mivel a piaci tranzakciós költségek az információs technológiák robbanásszerű fejlődése következtében csökkennek. Ezek a folyamatok „kikényszerítik” a szervezetek hierarchikus működésének felülvizsgálatát, a vertikálisan integrált szervezetek gyakran már nem képesek a megváltozott körülmények közötti rugalmas alkalmazkodásra.

Jelen tanulmány célja az volt, hogy ezt a korszerű, megújulásra és az anticipált változásokhoz rugalmasan igazodni képes menedzsment-eszközt a fókuszba állítva átfogóan bemutassa annak néhány lényeges közgazdasági, szervezet- és menedzsmentelméleti vonatkozását. Mint arra a bevezetőben is utaltam, a gazdasági környezetben végbemenő változások – legyen szó a lerövidülő termék-életciklusokról, az ezzel összefüggő termékfejlesztés felgyorsulásáról, a globalizálódásról, a vevői igényekre való reagálás vagy a gyors piacelerés feltételeiről –, megkövetelik a stratégiák dinamizálódását is. Megkockáztatom: turbulens gazdasági környezetben a gyors, rugalmas alkalmazkodást és a versenyben való helytállást sok esetben csak az outsourcing tudja biztosítani. Mivel a tevékenység-kihelyezés esetében egy, a kihívások alapján folyamatosan megújulásra képes stratégiai eszközzől, egyfajta menedzsmentkonceptióról van szó, letisztult (vagy annak tűnő) megállapítások helyett elsősorban trendeket igyekeztem azonosítani, meggyőződésem szerint meghatározó véleményeket szintetizálni.

Felhasznált irodalom

Arnold, U. (2003): Supply Chain Management: How to Integrate Valuable Suppliers to Create Value to Customers??. Előadás, elhangzott az MTA Marketing Bizottság Marketingelméleti Albizottságának 2003.04.11-i rendezvényén

- Balázs András (2002): A KPMG átfogó felmérése a hazai outsourcing-trendekről. Előadás, elhangzott az Outsourcing III. konferencián, Outsourcing – a versenyképesség szolgálatában, Bp., 2002. október 17-18.
- Bowman, R. J. (2000): Calling All Partners. Global Logistics & Supply Chain Strategies, July
- Bowman, R. J. (2000): Outsourcing Takes Off, With a New Flight Plan. Global Logistics & Supply Chain Strategies, July
- Bögel György – Salamonné Huszty Anna (1997): Outsourcing stratégiai alapokon. Magyar Távközlés, 8. évf. 1. sz.
- Carter, P. – Vlcek, J. (2003): Outsourcing – Sourcing Agencies. European Center for Research in Purchasing and Supply, Vienna, Austria, April
- Collis, D. J. – Montgomery, C. A.: Competing on Resources. Harvard Business Review, July-August
- Fisher, M. L. (1997): What Is the Right Supply Chain for Your Product?. Harvard Business Review, March-April
- Greco, J. A. (1997): Outsourcing: The New Partnership. Journal of Business Strategy, July/August
- Hamel, G. – Prahalad, C. K. (1994): Competing for the Future: Breakthrough strategies for seizing control of your industry and creating the markets of tomorrow. Harvard Business School Press
- Hayes, R. H. – Pisano, G. P. (1994): Beyond World-Class: The New Manufacturing Strategy. Harvard Business Review, January-February
- Huba Eörs (1999): Outsourcing – avagy győzzön a jobb. Vezetéstudomány, XXX. évf. 3. sz.
- Johnson, G. – Scholes, K. (1997): Exploring Corporate Strategy (Fourth Edition). Prentice Hall Europe
- Karmarkar, U. (2004): Will You Survive the Services Revolution? Harvard Business Review, June
- Kelley, B. (1995): Outsourcing Marches On. Journal of Business Strategy, July-August
- Könczöl Erzsébet (1998): A stratégiai eszköztár egy új eleme: az outsourcing. Előadás a BKE 1998 októberi jubileumi ülészakán
- Marosán György (2000): Üzleti nászok – ezredvég módra. Magyar Gyáripar, 40. évf., 4. sz.
- Mészáros Tamás – Bálint András (2002): Mi lesz veled stratégia? Vezetéstudomány, XXXIII. évf., 1. sz.
- Miller, G. J. (2002): Menedzszerdilemmák. Aula Kiadó – Széchenyi István Szakkollégium, Budapest
- Mummert Consulting AG: Studie: Outsourcing weiterhin als wichtiges Modell für Kostensenkungen angesehen (www.mylogistics.net/de/news/themen/key/news176342/jsp 2004.10.11.)
- Porter, M. E. (2001): Strategy and the Internet. Harvard Business Review, March
- Porter, M. E. (1996): What is Strategy?. Harvard Business Review, November-December
- Prahalad, C. K. – Hamel, G. (1990): The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review, May – June
- Quinn, J. B. – Doorley, T. L. – Paquette, P. C. (1990): Beyond Products: Service-Based Strategies. Harvard Business Review, March-April
- Quinn, J. B. (2000): Outsourcing Innovation: The New Engine of Growth. Sloan Management Review, Summer
- Quinn, J. B. – Hilmer, F. G. (1994): Strategic Outsourcing. Sloan Management Review, Summer
- Quinn, J. B. (1999): Strategic Outsourcing: Leveraging Knowledge Capabilities. Sloan Management Review, Summer
- Quinn, J. B. – Doorley, T. – Paquette, P. C. (1990): Technology in Services: Rethinking Strategic Focus. Sloan Management Review, Winter

Schary, P. B. – Larsen, T. S. (1995): *Managing the Global Supply Chain*. Handelshojskolens Forlag

Stalk, G. – Evans, P. – Shulman, L. E. (1992): *Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy*. Harvard Business Review, March-April

Stalk, G. Jr., – Webber, A. M. (1993): *Japan's Dark Side of Time*. Harvard Business Review, July-August

Szabó Katalin (1998): *Kihelyezési hullám (A piac térhódítása a vállalati hierarchiák rovására)*. Közgazdasági Szemle, XLV. évf., február

Szerb László (2000): *Kisvállalati gazdaságtan és vállalkozástan*. PTE-KTK, Pécs

Walker, H. – Humby, S. – Harland, C. – Knight, L. (2003): *Sourcing Options for Strategic Services: Unexplored Dimensions and Problems of Definition*. 12th International IPSERA – International Purchasing & Supply Education & Research Association -Conference, Budapest, 2003. 04. 14-16.

SZERZŐI ÚTMUTATÓ

A Vezetéstudomány a Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástudományi Kar havi folyóirata. A lapban a vezetési, és tudományterületekhez kapcsolódó témakörök elméleti és gyakorlati kérdéseit elemző és vizsgáló írások jelennek meg. A szerkesztőség (robert.becsky@uni-corvinus.hu) elektronikus formában kéri az írásokat. A cikkeket elektronikus levélben vagy mágneslemezen (MS Word fájl formátumban) lehet a szerkesztőséghez eljuttatni.

A lap tudományos folyóirat, ezért szövegek közötti forráshivatkozások és ezek jegyzéke nélküli írásokat nem jelentet meg. A Vezetéstudományban megjelentetni szándékozott kéziratok szerzőitől az alábbi követelmények figyelembevételét kérjük:

A cikkek szokásos terjedelme a hivatkozásokkal, ábrákkal és táblázatokkal együtt 20–24 oldal, 1,5-es sortávolsággal (12-es betűméret, Times New Roman betűtípus). A cikkek első oldalának alján tüntessék fel a szerző foglalkozását, munkahelyét beosztását, és elektronikus levelezési címét, a tanulmány elkészítésével kapcsolatos információkat és az esetleges köszönetnyilvánításokat.

A kézírathoz csatolandó egy magyar nyelvű és lehetőség szerint egy angol nyelvű rövid összefoglaló (200 szót nem meghaladó terjedelemben), valamint a cikk fő témaköréit megnevező kulcsszavak jegyzéke.

Kiemeléshez félkövér és dőlt betű használható, aláhúzás nem. Jegyzeteket lehetőleg ne használjanak, amennyiben azok feltétlenül szükségesek, szövegvégi jegyzetként adják meg.

A táblázatoknak és ábráknak legyen sorszáma és címe, valamint – átvett forrás esetén – pontos hivatkozása. Az ábrákat és a táblázatokot a kézirat végén, külön oldalakon, sorszámmal és címmel ellátva kérjük csatol-

ni, helyüket a szövegben egyértelműen jelölve (pl. „Kérem az 1. táblázatot kb. itt elhelyezni!”).

A szövegek közötti bibliográfiai hivatkozásokat zárójelben, a vezetéknev és az évszám feltüntetésével kérjük jelölni: pl. (Veress, 1999); szó szerinti, idézőjeles hivatkozás esetén kiegészítve az oldal(ak) számával (pl. Prahalad–Hamel, 1990: 85). Amennyiben egy hivatkozott szerzőnek több bibliográfiai tétele van ugyanazon évben, ezeket 1999a, 1999b stb. módon kell megkülönböztetni. A felhasznált források cikk végén elhelyezett jegyzékét ábécérendben kérjük, a következő formában:

Szerző (évszám): Cím, kiadás helye: kiadó, illetve forrás.

- 1) példa (könyv): Porter, M. E. (1980): *Competitive Strategy*; New York: The Free Press.
- 2) példa (folyóirat-cikk): Prahalad, C. K. és G. Hamel (1990): *The Core Competence of the Corporation*; Harvard Business Review, május-június, 79-91.

A formai követelmények fentiekben érvényesített, ún. „Harvard” rendszeréről (más néven „szerző/év” vagy „név/dátum” hivatkozási módszerről) részletes tájékoztatást nyújtanak a Vezetéstudomány WEB-címén (www.bsm.hu „publications/Vezetéstudomány/Szerzőinknek” menüpont) megadott források.

Havi folyóirat lévén és a megjelenés átfutási idejének csökkentése érdekében a Vezetéstudomány kefelevonatot nem küld, elfogadás előtt azonban a szerzőknek egyeztetés céljából elküldi a cikk szerkesztett változatát.

2006. januárjától az új lapszámok cikkeit és 2004-ig visszamenőleg az összes korábbi kiadás publikációit – külön kívánságra – elektronikus változatban is hozzáférhetővé tesszük.

A szerkesztőség