



**PÉCSI TUDOMÁNYEGYETEM
KÖZGAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR
GAZDÁLKODÁSTANI DOKTORI ISKOLA**

HINEK MÁTYÁS

Az outsourcing

A tevékenység-kihelyezési döntések elmélete és gyakorlata

című doktori értekezés tézisei

Témavezető:

Dr. Szűcs Pál

Pécs, 2009

1. Kutatási célok, az értekezés felépítése

Értekezésemben a következő kérdések megválaszolására törekedtem:

- Mit értünk outsourcingon?
- Mely vállalati tevékenységek kihelyezése kapott lendületet az elmúlt két évtizedben?
- Mi az oka az outsourcing viharos terjedésének?
- Hogyan magyarázható az outsourcing a közgazdasági és a menedzsmentelméletek szemszögéből?
- Mi motiválja a kihelyezési döntéseket, illetve milyen lépésekből áll a kihelyezés folyamata?
- Milyen a magyar outsourcing gyakorlat?
- Milyen a magyarázó ereje az elméleti megközelítésének a gyakorlati esetek kapcsán?
- Melyek az általánosítható, a témával kapcsolatos tudásbázist gazdagító tanulságai a magyar kiszervezéseknek?

2. Mit értünk outsourcingon?

Az outsourcing kifejezés angolszász nyelvterületről származik, eredeti formája az „Outside Resource Using” szókapcsolat. A rövidítés a 80-as évek első felében jelent meg először az angol nyelvű szakirodalomban. (Kuhár-Jacob 1999, Hajós 2003). A fogalom a kilencvenes évek elején kezdett széles körben terjedni, majd az angol nyelvterületről többnyire eredeti formájában került át a nem angol nyelvű szakirodalmakba.

Az outsourcing (mű)szót magyar nyelvre is többféleképpen átültették. A legelterjedtebb változatok az alábbiak:

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

Az outsourcing fogalom tartalma nem egységes sem a szakirodalomban, sem a gyakorlatban. Az outsourcinggal kapcsolatban fő kérdés az, hogy **egy megelőző állapothoz képest a**

vállalat hogyan dönt egy tevékenység ellátása kapcsán. Ha egy vállalat, amely korábban a tevékenységet saját maga végezte el, de most **külső(k)re, jogilag és szervezetenként elkülönült vállalkozókra bízta a feladatot, miközben a saját belső kapacitásait leépíti** – például áthelyezi a személyzetet a szolgáltatóhoz –, **outsourcingot hajt végre** (Barthélemy 2001, Drótos 2004). **Szűkebb értelemben** ez lehet az outsourcing definíciója.

A fogalom további árnyalására azért van szükség, hogy lefedje az olyan outsourcingként jellemzett szituációkat, mint amilyen a Nike vagy az Apple szerződött gyártása. Egy új típusú edzőcipő előállításakor már régen nincs szó arról, hogy a gyártó egy megelőző állapothoz képest szerződik külföldi üzemekkel a termelésre, illetve bérnyújtásra. Az OEM (Original Equipment Manufacturer – eredeti gyártó) vállalat az új modell termelését nem internalizálta korábban, és bár elvileg megtehetné, most sem teszi. Ez voltaképpen azt jelenti, hogy a termelő- (szolgáltató) vállalkozások körében, **a végtermék előállításához szükséges alkatrész, részegység illetve továbbértékesített késztermék beszerzése, bérnyújtására vonatkozó bármely szerződés outsourcing.** (Lásd Feenstra és Gordon (1996), és Könczöl (1998) meghatározását!) **Tágabb értelemben** ez lehet az outsourcing definíciója.

Az outsourcing **minőségi ismérvei** az alábbiak:

- a megbízó vállalat valamely, a saját szervezetében vertikálisan integrált tevékenységet külső, jogilag és szervezetenként elkülönült szolgáltatóhoz helyezi ki,
- a kiszervezés a vállalati értéklánc valamely elemét teljes egészében érinti,
- a szolgáltatás nyújtása hosszú távú szerződés keretében történik, a hangsúly nem a szolgáltatás nyújtásának hogyanján, hanem elvárt eredményén van,
- a tevékenység-kihelyezés során általában a szolgáltatást nyújtó tulajdonába kerülnek a megbízó eszközei és/vagy munkatársai (jellemzően ezekkel látta el korábban a megbízó a feladatot),
- a külső szolgáltató teljes körűen felelős a szolgáltatás megszervezésért, felel a munkafolyamatok irányításáért, teljesítményét eredménymutatók alapján értékeli,
- a szolgáltató viseli az elvárt működési eredmény elmaradásából eredő kockázatokat.

3. Az informatika és a támogató üzleti folyamatok kiszervezése

A modern értelemben vett outsourcing előzménye a gyártási tevékenységekben jelent meg. Egyes iparágak vándorlása nyugatról keletre már a 19. században megkezdődött, de a

fogalmat a 90-es éveket megelőzően nem használták erre a folyamatra. Az üzleti vállalkozások körében a marginális belső szolgáltatási funkciók (portaszolgálat, őrzés és védelem, különböző karbantartási folyamatok, stb.) kiszervezése is évtizedekkel ezelőtt megtörtént, de ezt a folyamatot sem outsourcingnak hívták. **Az outsourcing kifejezést a vállalati támogató szolgáltatások kihelyezésével összefüggésben kezdték használni az elmúlt két évtizedben, elsőként az információs technológiával kapcsolatos kiszervezési döntések kapcsán.**

A szakirodalom a kiszervezéseket rendszerint két területre osztja:

- **információs technológiai**, vagy röviden informatikai **outsourcing** (Information Technology Outsourcing, rövidítve **ITO**), valamint
- **üzleti folyamatok kiszervezése** (Business Process Outsourcing, rövidítve **BPO**).

Az ITO az informatika, mint a vállalat összes üzleti folyamatát kiszolgáló funkció kiszervezését jelenti, míg a BPO egy teljes vállalati folyamat kihelyezése (pl. pénzügy és számvitel, bérszámfejtés, stb.), a hozzá tartozó informatikai háttérrel együtt. Az ITO - BPO felosztás előzménye az információs technológia begyűrűzése a vállalati támogató szolgáltatások területére az elmúlt három évtizedben. A gyakorlatban gyakran az ITES-BPO (information technology enabled services and business process outsourcing) rövidítés jelzi, hogy az informatikai által lehetővé tett szolgáltatásokról és üzleti folyamat outsourcingról van szó. **Az értekezésben az ITO és ITES-BPO területét vizsgálom.**

A vállalati támogató szolgáltatások kiszervezésének a 80-as évek végén, 90-es évek elején történő megjelenése és gyors terjedése mögött több tényező játszott szerepet. Ezeket – nem feltétlenül fontossági sorrendben – öt fő csoportba sorolhatjuk:

- a globalizáció, a verseny jellegének megváltozása,
- a nemzetgazdasági struktúra megváltozása,
- a vállalati értékteremtő tevékenység jellegének megváltozása,
- a vertikálisan szervezett vállalatok kudarca,
- technikai, technológiai változások, a szolgáltatások forgalomképessé válása.

4. Az outsourcing elméleti gyökerei

A kiszervezési döntések több elmélettel is magyarázhatók. A legfontosabb magyarázó erővel bíró teóriák az alábbiak:

- **a közgazdaságtan elméletei** a munkamegosztásról, a vállalat határait kijelölő tranzakciós költségek, valamint a kihelyező és a szolgáltató kapcsolatát magyarázó játékelmélet illetve ügynökelmélet;
- **a menedzsmenttudomány elméletei** a fenntartható versenyképességről: az iparági strukturális erők modellje, az erőforrás-alapú versenyképesség, valamint a vállalatközi kapcsolatokról fakadó fenntartható versenyelőny elmélete.

Munkamegosztás. A munkamegosztás és a specializáció előnyeit már Adam Smith is taglalta híres művében. Az kiszervezést követően a munkamegosztás belső szervezését felváltja a szervezeten és jogilag független cégek között megvalósuló munkamegosztás, a vállalati értéklánc egyes elemeire specializálódott vállalatok lépnek egymással szerződéses kapcsolatba.

Tranzakciós költségek közgazdaságtana. Az outsourcing során a bürokratikus koordinációt felváltja a piaci koordináció. A kérdés az, hogy melyik koordinációs forma hatékonyabb? A probléma úgy is megfogalmazható, hogy hol húzódnak a vállalat határai, azaz mely tevékenységeket célszerű megszervezni a vertikális szervezeten belül, és melyek azok a tevékenységek, amelyeket külső piaci szereplőkre lehet bízni? Feltételezve azt, hogy a vállalaton belül jobban érvényesül a közös profitmaximalizáló viselkedés és az eredmények is jobban kiszámíthatóak, Williamson (1979) azt a következtetést vonja le, hogy a vállalatok azért léteznek, hogy csökkentsék az opportunistá viselkedés kockázatát. Ezzel szemben abban az esetben, ha az eszköspecifikusság, a kevés számúság és a tökéletlen információk nem jellemzőek, inkább független szerződők közötti tranzakciók dominálnak. Attól függően, hogy az tranzakció-specifikus beruházások mértéke mekkora, hogyan alakul a tranzakcióhoz kapcsolódó bizonytalanság, valamint milyen gyakoriságú a tranzakció, a vállalatok a tranzakció különféle irányítási megoldásait választhatják, az opportunizmus és az abból fakadó költséges alkudozási folyamatok – a tranzakciós költségek – elkerülésére. Az outsourcing nem egyszerű és szokásszerű piaci tranzakció, így a felek kapcsolatát bonyolult relációs szerződések, valamint a bennük foglalt összetett irányítási és ellenőrzési mechanizmusok szabályozzák.

Az ügynökelmélet. Az ügynökelmélet az outsourcingra is jellemző szerepmegosztást, a megbízó és az ügynök kapcsolatát vizsgálja. A kapcsolatban a megbízó valamilyen cél teljesülése érdekében felkéri az ügynököt, hogy az ő nevében eljárva hajtsa végre az általa meghatározott feladatot. Azonban az ügynök érdekei ütközhetnek a megbízó érdekeivel, az

ügynök hajlamos arra, hogy önérdekét maximalizálja a megbízó költségére. Ebből kiindulva az elmélet három, a megbízott-ügynök viszonyban felmerülő problémán alapul: (1) az ügynök opportunizmusán, (2) a két fél közötti információs aszimmetrián, valamint (3) az ügynök és a megbízó kockázattal kapcsolatos eltérő attitűdjén (Shrama 1997).

A játékelmélet. Az együttműködés a játékelmélet egyik legismertebb alkalmazása, az ún. fogoly-dilemma kapcsán is vizsgálható modellezhető (lásd egyebek mellett Varian 1990). A fogoly-dilemma jól képes jellemezni egy egyperiódusos szerződés során megnyilvánuló opportunizmus lehetőségét, amely a leghatékonyabb módon akkor mérsékelhető, ha a játékot többször megismétlik.

Az iparági strukturális erők modellje. A fenntartható versenyelőny Porter által fémjelzett elmélete az iparági struktúrára helyezi a hangsúlyt, és a vállalatok lehetőségeit elsősorban külső tényezőkre vezeti vissza. A vállalati stratégia lényege az egyedi és értékes piaci pozíció létrehozása. Az egyedi pozíció kialakításához a vállalatnak a versenytársaitól megkülönböztető tevékenységeket kell folytatnia, vagy ugyanazokat a tevékenységeket másképp kell ellátnia. Porter szerint a tevékenységek kihelyezése elsősorban a működési hatékonyság növelésének egyik formája, amely a tökéletesítő, „három betűs programok” sorába illeszkedik (BPR, TQM stb.). Önmagában a hatékonyság hajszolása nem vezet fenntartható versenyelőnyhöz (Porter 1980 és 1996).

Az erőforrás-alapú elmélet. Az erőforrás-alapú szemlélet az unikális, nem másolható, a versenyképesség szempontjából alapvető vállalati erőforrásokat helyezi elemzésének középpontjába. (Lásd egyebek mellett Barney 1991 és 1997, Conner 1991, Collis és Montgomery 1994, stb.) A fenntartható versenyelőnyök szempontjából fontos, unikális képességek és/vagy erőforrások által támogatott tevékenységek a vállalat számára stratégiai fontosságúak, így az ezekre történő fókuszálás eredményeként a nem kritikus tevékenységek kihelyezhetőek. A vállalatoknak azokra a területekre és tevékenységekre kell koncentrálniuk szűkös erőforrásaikat, amelyekben a világon a legjobbak. Azokban a tevékenységekben, amelyekben a kiválóság kevésbé fontos, a vállalat ki tudja használni a külső szolgáltatók befektetéseit, innovációit és specializált, professzionális képességeit. Ezeken a területeken a vállalat csak megfizethetetlenül drágán vagy egyáltalán nem tudná elérni a kiválóságot saját szervezeti keretei között, de az outsourcing révén világklasszis képességekhez és hozzáértéhez juthat (Quinn 1999).

A vállalatközi kapcsolatokból fakadó versenyelőny elmélete. A megközelítés a beszállítói láncokban illetve stratégiai szövetségekben részt vevő vállalatok kapcsolatából származtatja a fenntartható versenyelőnyöket. Az erőforrásaikat egyéni módon kombináló vállalatok versenyelőnyöket realizálhatnak, az ebből származó érték a kapcsolatból származó járadék (relational rent) (Dyer és Singh, 1998). Az outsourcing szempontjából a kérdés az, hogy egyedi, a vállalatra szabott szolgáltatásról van-e szó, vagy a szolgáltatás mások számára is igénybe vehető, „árucikk” jellegű? Az első esetben lehet stratégiai partnerségről beszélni, amely valóban jelentheti azt, hogy a két vállalat kapcsolatában fenntartható versenyelőny jön létre (Willcocks és Choi 1995, Lacity et al. 1995).

5. A kiszervezések okai, előnyei és hátrányai

A gyakorlatban az outsourcing kapcsán szinte minden szerző és szakértő a költségek csökkenését emeli ki, mint a legfontosabb hasznot (a teljesség igénye nélkül: Nayak et al. 2007, Tadelis 2007, Mahnke et al. 2005, Brown és Wilson 2005, Corbett 2004, stb.). A költségcsökkenés és más pénzügyi jellegű megtakarítások forrásai az alábbiak lehetnek:

- méretgazdaságosság,
- hatókör-gazdaságosság,
- üzleti folyamatok standardizálásából származó előnyök (folyamatgazdaságosság),
- fix költségek átalakítása változó költségekké,
- globális beszerzés, kihelyezés költségelőnyöket biztosító helyszínekre,
- befektetési ráfordítások mérséklődése, cash flow és likviditás javulása,
- a tőkelekötés csökkentése,
- költség-átláthatóság, kontrollálhatóság.

Az outsourcing számos, nem közvetlenül pénzügyi megtakarításként jelentkező hozadékkal is kecsegtet. Ezek közül az alábbiak emelhetők ki:

- alaptervékenységekre fókuszálás,
- hozzáférés szakértelemhez, a folyamatok minőségének javulása,
- rugalmasság és skálázhatóság,
- pozitív hatás az innovációkra,
- a technológiai és piaci kockázatok megosztása,
- radikális változásmenedzsment, a szolgáltató végrehajtja (megszilárdítja) az üzleti folyamat újraszervezését.

Az outsourcingnak több árnyoldala is van. A nem megfelelő szerződés megkötésétől kezdve az outsourcing költségeinek alábecsléséig számos teoretikus és valóságos buktatóval szembesülhetnek a kihelyező vállalatok. A potenciálisan jelentkező főbb problémák az alábbiak:

- nem megfelelő tevékenységet helyeznek ki, kritikus tudás elvesztése,
- nem megfelelő partner kiválasztása,
- rossz szerződés, a szerződéssel kapcsolatos tranzakciós költségek figyelmen kívül hagyása,
- a szállító opportunizmusa, fogságba esés (lock in), a stratégiai rugalmasság elvesztése
- romló morál és termelékenység, szakszervezetek negatív reakciói, kulcsemberek elvesztése,
- a szervezeti kultúra pusztulása, rugalmasság elvesztése a robusztusság gyengülése,
- innovációs képesség elvesztése.

A hozamok és kockázatok, előnyök és hátrányok mindegyike hozzárendelhető valamelyik korábban tárgyalt elmélethez (1. táblázat).

1. táblázat **Az outsourcing kockázatai és hozamai, illeszkedésük a közgazdasági és menedzsmentelméletekhez**

Az outsourcinggal kapcsolatos hozamok és hasznok	Elméleti illeszkedés	Az outsourcinggal kapcsolatos kockázatok	Elméleti illeszkedés
Költségcsökkenés, különböző okokból	TCE és RBV	Nem megfelelő tevékenységet helyeznek ki, kritikus tudás elvesztése	RBV
Alaptevékenységekre fókuszálás	RBV	Nem megfelelő partner kiválasztása	PAT
Hozzáférés szakértelemhez a folyamatok minőségének javulása	RBV, RV	Rossz szerződés, a szerződéssel kapcsolatos tranzakciós költségek figyelmen kívül hagyása	TCE
Tőkelekötés csökkenése	TCE	A szállító opportunizmusa, fogságba esés (lock in), a stratégiai rugalmasság elvesztése	TCE
Rugalmasság és skálázhatóság	RBV	Romló morál és termelékenység, szakszervezetek negatív reakciói, kulcsemberek elvesztése,	Önmagában egyikhez sem TCE, RBV
Pozitív hatás az innovációkra	RBV, RV	A szervezeti kultúra pusztulása, rugalmasság elvesztése a robusztusság gyengülése	RBV
Radikális változásmenedzsment, üzleti folyamat újraszervezése	RBV, RV	Az innovációs képesség elvesztése	RBV

TCE = tranzakciós költségek elmélete (transaction cost economics), RBV = erőforrás-alapú elmélet (resource based view), RV: vállalatközi kapcsolatokból származó versenyelőnyök elemélete (relational view), PAT ügynökelmélet (principal-agent theory)

6. Az outsourcing folyamata

Egy rendkívül precíz és szűk definíció szerint az outsourcing egy tevékenység kiáramlásának *folyamata* a vállalaton belülről kívültre. A folyamat három fő lépése

- az előkészítő fázis,
- a szolgáltató kiválasztása,
- az átmeneti időszak és a szerződésmenedzsment (1. ábra).

Az előkészítő fázis a későbbi siker szempontjából legfontosabb feladatokat tartalmazza. Az outsourcingot, mint lehetőséget a vállalati stratégia keretei között kell megvizsgálni, beillesztve a hosszú távú célok és elképzelések közé. Az elemzést követően válik világossá, hogy melyek azok a tevékenységek (szolgáltatások), amelyeket mindenképpen meg kell tartania a vállalatnak. Elvileg minden más tevékenység kihelyezhető, ezzel alakul ki az outsourcing lehetséges hatóköre.

A kiválasztás kulcsmomentuma a tendereztetés. A sikeres tender érdekében elsőként alapos piactesztelést kell végrehajtani a szóba jöhető szolgáltatókról, majd el kell készíteni a tenderkiírást. Elvileg a piactesztelést követően a vállalat dönthet úgy is, hogy „nyakon ragadja” a legszimpatikusabb szolgáltatót és azonnal leül vele tárgyalni, de az eljárás ilyen jellegű rövidítése kockázatokat hordoz, és a közpénzből működő szervezetek esetében a közbeszerzési eljárás kötelezettsége miatt nem, vagy csak nehézkesen alkalmazható.

A szerződés aláírását követően kezdődik az átmeneti időszak. A tevékenység átadása-átvétele nem egyik pillanatról a másikra történik. Az eszközök (ha ilyen típusú az outsourcing szerződés) és az ügyfél munkavállalóinak egy része a szerződés aláírását követően szolgáltatóhoz kerül, de a szolgáltatás színvonala, nyújtásának módja nem változik meg azonnal. A valódi változások akkor kezdődnek, amikor a szolgáltató nekilát a megcélzott szolgáltatási szintek elérésének, a hatékonyság növelése és a költségcsökkentés érdekében szükséges projekteknek.

A szerződéses kapcsolatot mindkét oldalról folyamatosan menedzselni kell, újratárgyalásokra illetve rendszeres hosszabbításokra kerül sor. Menet közben változnak az árak, változhat a szolgáltatás hatóköre, újabb és újabb projektek kerülnek megvalósításra. Az outsourcing nem „lődd ki és felejtsd el” típusú kapcsolat, jelentős menedzsment-kapacitásokat köt le mindkét oldalról. (A folyamatmodell szakaszait és tartalmát az értekezés függelékében tárgyalom részletesen.)

7. Az outsourcing empirikus vizsgálata

Áttekintve a nemzetközi és hazai szakirodalmi és kutatási előzményeket, kutatásom az alábbi problémafelvetéssel indult: **melyek a magyar kiszervezési tapasztalatok, illetve a magyar outsourcing gyakorlatban mennyiben érvényesek az elméleti megfontolások és empirikus megfigyelések?**

A nemzetközi kutatások során általában csak egy-egy magyarázó elmélet (tranzakciós költségek elmélete, erőforrás-alapú elmélet, ügynökelmélet) tesztelésére vállalkoztak, ritka a több elméletet szimultán vizsgáló kutatás. Vizsgálatomban **célként fogalmaztam meg, hogy az outsourcingot magyarázó elméletek legfontosabb megállapításainak mindegyikét teszteljem.**

A kutatás további céljai között szerepelt annak felderítése is, hogy **találhatóak-e a feltárt előzményeken túlmutató magyarázatok az outsourcinggal kapcsolatban**, különös tekintettel a kiszervezési döntés okaira és hajtóerőire.

Végül, de nem utolsó sorban **arra is kerestem a választ, hogy a kiszervezést követően hogyan alakul a megbízók és szolgáltatók elégedettsége, milyen az outsourcing kapcsolat eredményessége hosszabb távon.** Emiatt több éve működő kapcsolatokat kerestem.

Kutatásom során elsőként a sajtóból és az internetről tájékozódtam a szóba jöhető outsourcing kapcsolatok köréről. A fellelhető információkból kiderült, hogy a legnagyobb IT és BPO szolgáltatók (pl. IBM, EDS, IQSYS, Evolit) csak néhány nagyobb ügyfelet szolgálnak ki outsourcing kapcsolat keretében. Az előzetes információk alapján világossá vált az is, hogy nem lesz lehetőség átfogó, statisztikailag is elemezhető kvantitatív kutatásra. Megoldásként a kvalitatív, feltáró kutatások során alkalmazható (szakértői) mélyinterjú módszert választottam (Malhotra 2002, Scipione 1994). A kvalitatív, feltáró jellegű kutatási módszer mellett több indok is szólt:

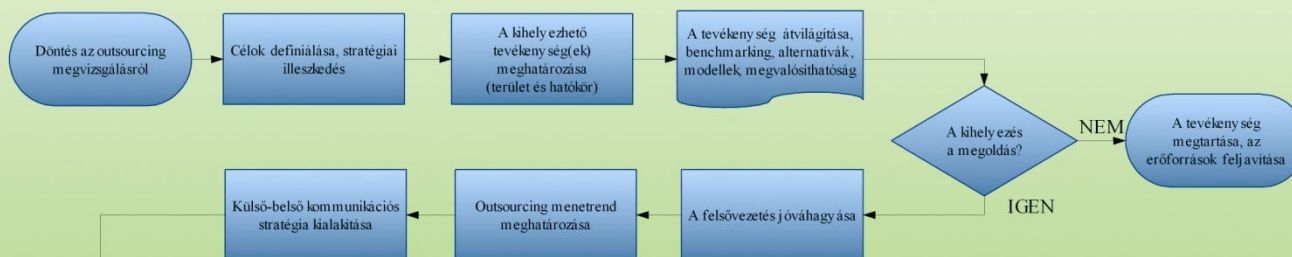
- Noha a kvalitatív módszerek segítségével nem lehet általánosítható következtetéseket levonni, és általában nincs mód statisztikai vizsgálatokra sem, azonban kiválóan alkalmasak a feltáró jellegű vizsgálatokra. A vizsgált terület rendkívül intenzív tanulmányozását teszik lehetővé, sok tekintetben szélesebb spektrumú és részletesebb áttekintésre van mód, mint a kvantitatív vizsgálatokkal.

A kiszervezés folyamata

1. ábra

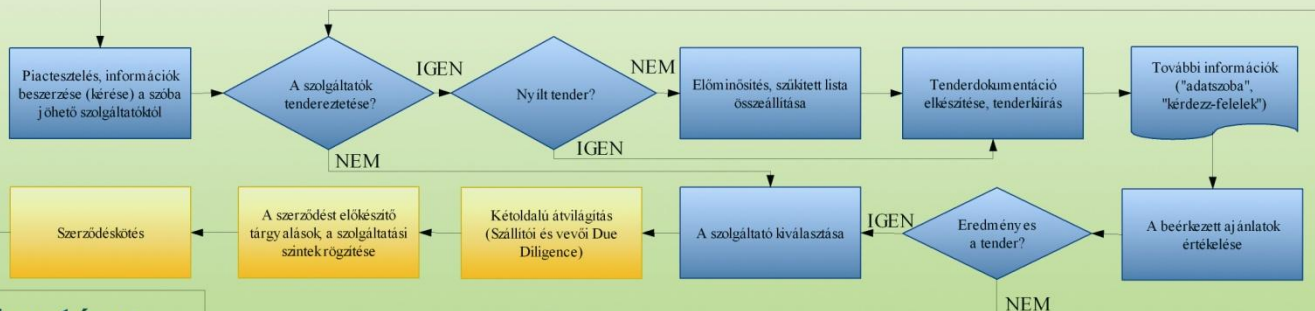
1

Előkészítő fázis



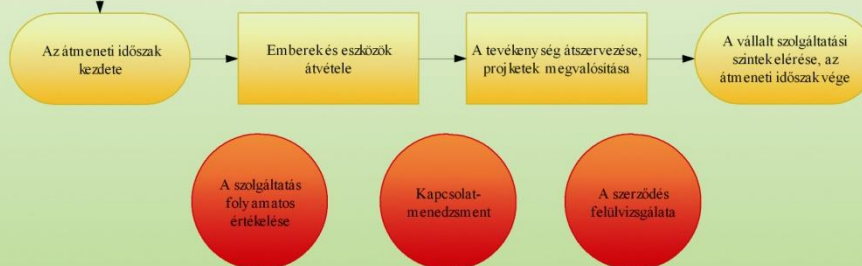
2

Szolgáltató kiválasztása



3

Átmeneti időszak, szerződésmenedzsment



Jelmagyarázat

- Ügyfél
- Ügyfél és szolgáltató
- A szerződéskötést követően folyamatos



- A magyar outsourcing piacon ilyen jellegű vizsgálatot korábban még nem hajtottak végre. Egy-egy eset sajtóban és/vagy szakfolyóiratban történt publikálását, valamint az egyetemeken írott szakdolgozatokat leszámítva nem történt több esetet párhuzamosan vizsgáló kutatás.
- A kvalitatív kutatások megalapozhatják a későbbi kvantitatív kutatásokat is.
- A nemzetközi kutatások evolúciója során is az első lépés kvalitatív jellegű kutatások végrehajtása volt.

A kutatás során döntően nagy, a magyar gazdaságban emblematikus jelentőségű vállalatok outsourcing kapcsolatait elemeztem, lehetőleg több éves működést követően, amikor felgyűlt tapasztalatok már túlmutatnak a kezdeti időszakon. Különösen kedvező volt, ha már szerződés hosszabbítás is megtörtént, mert ez a tapasztalatok kodifikálását jelentette.

Az outsourcinggal kapcsolatos elméleti szakirodalom feldolgozása alapján mélyinterjú-vázlatot készítettem. Az internetről és a szaksajtóból származó, valamint a tanácsadók és a szolgáltatók által említett nagyvállalatokat telefonon, majd kérésem kedvező fogadtatása esetén személyesen kerestem meg. Számos vállalat nem fogadott, titkosságra és a szerződéses feltételekre hivatkozva, így mintegy húsz, egyenként átlagosan másfél órás interjút sikerült készítenem informatikai vezetőkkel, outsourcing kapcsolatmenedzserekkel, a szolgáltatók képviselőivel valamint beszerzési igazgatókkal. Az interjúkból nyert információkat a szaksajtóból származó adatokkal egészítettem ki. Ezt követően **nyolc esettanulmányt készítettem, négyet informatikai outsourcing, négyet pedig az üzleti folyamat outsourcing területéről**, az alábbiak szerint:

Informatikai outsourcingok (ITO):

- Magyar Telekom,
- Fővárosi Távhőszolgáltató,
- Budapesti Közlekedési Vállalat,
- Rába Járműipari Holding.

Üzleti folyamat outsourcingok (BPO):

- Magyar Olajipari Részvénytársaság (MOL) pénzügyi és számviteli outsourcing,
- Bérszámfejtési kiszervezése a szolgáltató szemszögéből,
- Banki tranzakció-feldolgozás kiszervezése,
- Kimenő számlák expediálása a Magyar Telekomnál (dokumentum outsourcing).

Az outsourcingot magyarázó **közgazdasági és menedzsmentelméletek legfontosabb megállapításait tíz állításban (hipotézisben) foglaltam össze, az esettanulmányok értékelése során ezek érvényességét vizsgáltam.**

8. A vizsgálat eredményei

1. Az outsourcing stratégiai döntés.

Az esettanulmányok alátámasztották a megállapítást. Bármely vállalati területről történő kivonulás stratégiai kérdés, a döntések tényleges okától függetlenül a háttérben mindig meghúzódik az erőforrások fókuszálásának szándéka a vállalat által fontosnak tartott területre. További adalék, hogy a kiszervezés nem valósítható meg a felső vezetés támogatása és világos stratégiai irányvonal nélkül. A legtöbb esetben vagy a projekt vezetője, vagy a projekt szponzora a felső vezetés tagjai közül került ki. E tekintetben csak a marginálisabb BPO tevékenységek jelentenek kivételt.

2. A vállalatok a marginális jelentőségű támogató tevékenységeiket azért szervezik ki, hogy ezeken a területeken világszínvonalú kompetenciákhoz jussanak, miközben erőforrásaikat a „core” területekre koncentrálják. (Erőforrás-alapú elmélet)

Az esettanulmányok részben explicit, részben implicit módon igazolják a megállapítást. A MOL – Accenture kapcsolat esetében kifejezetten ilyen dimenziója is volt a kiszervezésnek, a MATÁV is törekedett arra, hogy a belső kompetenciáinál fejlettebbekhez jusson, valamint a Xerox dokumentum outsourcingját igénybe vevők is világszínvonalú kompetenciát használhatnak ki. Az egyszerűbb tranzakcionális jellegű BPO-k esetében a kihelyező vállalat azonban ugyanolyan képességekkel rendelkezett korábban, mint a szolgáltató, de az erőforrások és a fókusz koncentrálásának szándéka ezekben az esetben is tetten érhető.

3. A vállalatok nagyobb hajlandósággal szerveznek ki egy tevékenységet, amennyiben az távol esik a vállalati kulcsterületektől, nem hordoz kulcskompetenciákat, nem épül unikális erőforrásokra. A vállalat a kiszervezéssel a versenyképesség szempontjából fontos erőforrásokat/képességeket veszíthet el. (Erőforrás-alapú elmélet)

A megállapítást lényegében minden esettanulmány igazolja. A Magyar Telekom/MATÁV informatikai kihelyezésekor például alapelv volt, hogy csak nem stratégiai jelentőségű tevékenységek kiszervezése történhet. Ugyanez látható a FŐTÁV és a Rába esetében is, a tranzakcionális jellegű BPO-k pedig egyértelműen marginális jelentőségű területek kiszervezését jelentették. A képesség elvesztésére, a majd minden tekintetben negatív

kimenetelű BKV informatikai outsourcing esetében panaszkodott a kihelyező, de MATÁV is említette az árnyoldalak között, hogy technológiát és szaktudást veszített el.

4. A tranzakciós költségek csökkenése lehetővé teszi a vállalati támogató tevékenységek piaci koordinációban történő megszervezését. *(Tranzakciós költségek közgazdaságtana)*

Az esettanulmányok összességében igazolták az állítást. A technológiai változások, és az outsourcing kapcsolatokban széles körben elterjedt szolgáltatási szint menedzsment jelentősen csökkenteni tudta a tranzakciós költségeket. Számos tevékenység kihelyezhetősége az elmúlt évtizedek informatikai és telekommunikációs fejlődésének köszönhető. Jó példa erre a banki tranzakciók feldolgozása.

5. Az opportunizmus fenyegetése jelentős kockázati tényező az outsourcing kapcsolatokban. *(Tranzakciós költségek közgazdaságtana, ügynökelmélet)*

A szolgáltató kifejezett oportunizmusára általában nem panaszkodott egyik kiszervező sem, de az informatikai outsourcing esettanulmányokban nagyon jól érzékelhető, hogy a felek érdekei ellentétesek. Az önérdékkövető szolgáltatót „adottságként” kezelik a kiszervezők, az önérdékkövetés alkudozáshoz vezet. Érdeemes megjegyezni, hogy a szolgáltatói oldal is panaszkodik az önérdékkövetésre, a kihelyezők kezéből esetenként teljesen kiesik a tevékenység, még a funkció sikeres működtetéséhez elengedhetetlen csatolófelületek működéséről sem gondoskodnak.

6. Amennyiben tranzakció-specifikus eszközök kihelyezése, vagy ilyen eszközökbe történő befektetés történik az outsourcing során, bilaterális monopólium alakulhat ki. Az ilyen eszközök által biztosított hozzáadott érték (járadék) elosztása költséges és hosszadalmas alkudozási folyamatba torkolhat. A felek csapdába ejthetik egymást. *(Tranzakciós költségek közgazdaságtana)*

Az esettanulmányok között két esetben is találkozhatunk a csapdába esés jelenségével. Mind a BKV, mind a Rába esetében a szállító az eszközök megvásárlása során megvalósult kezdeti készpénztranszferrel ejtette csapdába a kihelyezőt, és így extraprofitra tett szert a kapcsolatban. A csapda a BKV-ra zárult rá igazán, csaknem képtelen volt kifarolni a számára minden szempontból előnytelen szerződésből. A csapdába eséshez azonban mindkét esetben a kihelyezők aktív közreműködésére is szükség volt. Vélelmezhető, hogy amennyiben a kiszervezést a kihelyezők bevételszerzési szándéka nem motiválta volna, előnyösebb szerződést sikerül kötni, és a kapcsolatok sikeresebben alakulnak.

7. A kiszervező és a szolgáltató között információs aszimmetria jellemző, a megbízó nem mindig képes megítélni, hogy a szolgáltató valóban az ő érdekében cselekszik-e. *(Ügynökelmélet)*

Ez a szituáció nagyon jól látszott a BKV esetében. A szerződés megkötését követő második évben sem működött igazán a teljesítményigazolás, bonyolult volt a monitoring, és a szerződéses feltételek annyira lazák voltak, hogy a BKV előbb ment volna tönkre, mintsem a szállító folytatólagos nem teljesítése a szerződés felbontásához vezethetett volna. A BKV és a Rába esetében a kontraszelekció gyanúja is felmerül: valóban az a szolgáltató volt a legjobb választás, amely hajlandó volt fizetni az átvett eszközökért?

8. Az outsourcing domináns oka a költségcsökkentés szándéka. *(Tranzakciós költségek közgazdaságtana, erőforrás-alapú elmélet)*

A megállapítást az összes esettanulmány egyértelműen igazolja. A Magyar Telekom/MATÁV informatikai outsourcingja esetében merül fel, hogy a kihelyező nem feltétlenül költségcsökkentésre törekedett, hanem jobb minőségű informatikai szolgáltatást keresett. Ebben az esetben azonban fajlagos költségcsökkenésről, a minőség/költség arány javításának szándékáról van szó.

9. A kiszervezésekkel kapcsolatos kedvező korábbi tapasztalatok támogatják az outsourcingot. *(Tranzakciós költségek közgazdaságtana, játékelmélet)*

A kiszervezéseknek valamilyen előzménye majdnem minden esetben volt. Például Rábánál a kiszervezést megelőzte a támogató szolgáltatások önálló társaságokba szervezése, a MOL pedig iparági tapasztalatot, a Shell – Ernst and Young eset tanulásait kamatoztatta a kiszervezési döntés során.

10. Az outsourcing kapcsolatokban egyedi kapcsolatspecifikus hasznok keletkezhetnek. *(Vállalatközi kapcsolatokból származó versenyelőny elmélete, stratégiai szövetségek)*

Ezt egyetlen esettanulmány sem igazolja, a tárgyalt outsourcing kapcsolatok sok tekintetben inkább csak „egyszerű” szolgáltatói kapcsolatoknak tekinthetők, amelyekben nem keletkezett a két fél együttműködéséből származó relációs járadék.

9. A kutatás konklúziói

A közgazdasági és a menedzsmentelméletek magyarázó erejét vizsgáló tíz állítást áttekintve látható, hogy a tranzakciós költségek elmélete, az ügynökelmélet és az erőforrás-alapú elmélet nagyon jól magyarázza az esettanulmányok során megfigyelt szituációkat. A különböző

esetekben más és más magyarázat hangsúlyos, de ha az outsourcingról valóban teljes képet akarunk kapni, az elméletek érvényességét szimultán módon szükséges vizsgálni. A bonyolultabb esettanulmányokban majdnem minden szituáció megjelent: a tranzakciós költségek kérdése, hozzáférés a szakértelemhez, az alaptevékenységekre koncentráció szándéka, az opportunizmus, az információk aszimmetria, sőt a negatív esetekben a csapdába esés és a kontraszelekció is. Ha az ügynökelméletet a tranzakciós költségek elmélete kiterjesztésének tekintjük, akkor **az a következtetés adódik**, hogy a vizsgált kiszervezések, és általában **az outsourcing kapcsolatok különböző aspektusai komplex módon magyarázhatók a tranzakciós költségek, és az erőforrás-alapú elmélet segítségével**. A két elmélet részben átfedi egymást (pl. költségcsökkentés szándéka és forrásai esetében), részben pedig komplementer jellegű, segítségükkel az outsourcing koherensen tárgyalható. A **megfigyelt esetek ellenben nem igazolták vállalatközi kapcsolatok elméletét**.

A kutatás következő kérdése az volt, hogy találhatóak-e a nemzetközi tapasztalatokon túlmutató magyarázatok az outsourcinggal kapcsolatban, különös tekintettel a kiszervezési okaira, hajtóerőire és problémáira. Az értekezésben a fentiekben túl tizenöt további megállapítást tettem, ezeket áttekintve megkockáztatható, hogy **az esettanulmányokból fakadó további következtetések jelentős új aspektusokkal már nem gazdagítják tovább a tárgyalt elméleteket, ám a felmerült részkérdések és problémák számos olyan új irányt nyitnak meg, amelyeket a későbbiekben tovább kell vizsgálni**.

A megfogalmazott megállapítások illeszkednek a nemzetközi gyakorlati tapasztalatokhoz is, ez a magyar gazdaság és a magyar vállalati szektor világgazdasági integráltságából, a vállalati gyakorlatok gyors terjedéséből is következik. **Azonban sajátos, és alighanem általános, hogy a magyar kiszervezések kockázati, irányítási, és tulajdonlasi dimenzióban csak kevéssel lépnek túl a szokásos vevő-szállító kapcsolaton**. A kapcsolatok általában erősen formalizáltak, a szállítók specializált képességeit valóban kihasználó stratégiai partnerségek nem jellemzőek, így a magyar vállalatok többnyire nem tudják kihasználni az outsourcingban, mint vállalatirányítási technikában rejlő potenciális lehetőségeket.

A vizsgálat záró kérdése az volt, hogy hogyan alakul a megbízók és szolgáltatók elégedettsége, milyen az outsourcing kapcsolat eredményessége hosszabb távon. A két problémás esetet leszámítva az esettanulmányokból az derül ki, hogy **az outsourcing révén sikeres és tartós kapcsolatok jöttek létre, elégedett megbízókkal és szolgáltatókkal**. Az

outsourcing tehát **sikeres menedzsment technika a vállalati támogató tevékenységek körében**. A problémás esetek döntően a kihelyezők nem megfelelő motivációjának és a rossz konstrukciónak köszönhetőek.

10. Az értekezés főbb eredményei

Az értekezésben több problémát és területet vizsgáltam, ezek főbb eredményei az alábbiak:

- Kísérletet tettem arra, hogy a már-már kaotikus nemzetközi és hazai szakirodalom alapján **egységes meghatározást és értelmezést adjak az outsourcing fogalmára**.
- Az outsourcing mögött álló gazdasági hajtóerők elemzése alapján, fejlett gazdaságok input-output tábláit elemezve **ráműtöttem arra, hogy az üzleti szolgáltatások expánziója mögött (más) üzleti szolgáltatások által támasztott kereslet áll**.
- Az rendkívül szerteágazó gyakorlati irodalom alapján **összeállítottam egy logikai ITO, illetve ITES-BPO folyamatmodellt**.
- Egy-egy eset elemzését leszámítva **eddig még nem történt meg a hazai informatikai és üzleti folyamat outsourcing szituációk párhuzamos esettanulmány jellegű vizsgálata**, megfeleltetve a nemzetközi tapasztalatoknak és az outsourcingot magyarázó elméleteknek.
- A területre irányuló nemzetközi kutatási gyakorlatban **eddig kizárólag kvantitatív hipotézisvizsgálatok történtek az outsourcingot magyarázó elméletek érvényességének verifikálására**. Az általam lefolytatott kvalitatív vizsgálat az alacsony esetszám miatt kényszerű korlát volt, ám megpróbáltam előnyt kovácsolni abból, hogy így sok tekintetben mélyebb és átfogóbb vizsgálat hajthattam végre.
- A nemzetközi gyakorlatban ritka a több elmélet érvényességét szimultán vizsgáló kutatás, jellemző, hogy a főbb elméletek magyarázó erejét külön-külön kutatásokban vizsgálják. **Az értekezésben az elméletek együttes vizsgálata történt, a közgazdasági és menedzsmentelméletek szakirodalma alapján megfogalmazott hipotézisek segítségével**.
- A kvalitatív vizsgálatból kiderült, hogy **a főbb magyarázó elméletek együttesen, komplementer módon magyarázzák az outsourcing jelenségét**. Egyik elmélet kizárólagossága sem igazolható.
- A vizsgált outsourcing kapcsolatokban (és megkövethető, hogy a magyar ITO és ITES-BPO gyakorlatban) **nem realizálódik vállalkozási kapcsolatban elérhető versenyelőny**. Az outsourcingok döntően „pénzért hasznosság” típusú kapcsolatok.

- A negatív esetek ellenére is megalapozottan állítható, hogy az outsourcing a **magyar gyakorlatban is sikeres menedzsmenttechnika**, ugyanakkor tény, hogy elsősorban a nagyvállalati köre korlátozódik.

A tézisekben található hivatkozások jegyzéke

1. BARNEY, J. B. (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, Mar91, Vol. 17 Issue 1, p99
2. BARNEY, J. B. (1997): Gaining and sustaining competitive advantage. Addison-Wesley Pub. Co., 1997
3. BARTHÉLEMY, J. (2001): The Hidden Costs of IT Outsourcing. *MIT Sloan Management Review*, Spring2001, Vol. 42 Issue 3, p60
4. BARTHÉLEMY, J. (2003): The seven deadly sins of outsourcing. *Academy of Management Executive*, May2003, Vol. 17 Issue 2, p87
5. BROWN, D. - WILSON, S. (2005): The Black Book of Outsourcing. How to Manage The Changes, Challenges and Opportunities. John Wiley and Sons, 2005
6. COLLIS, D. J.- MONTGOMERY, C. A.: Competing on Resources: Strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, Jul/Aug95, Vol. 73 Issue 4, p118
7. CONNER, K.R. (1991): A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm? *Journal of Management*, Mar91, Vol. 17 Issue 1, p121
8. CORBETT, M, F. (2004): The Outsourcing Revolution. Dearborn Trade Publishing, 2004
9. DRÓTOS, GY. (1995): Vissza a jövőbe?: Outsourcing az információtechnológiai szolgáltatások körében. *Vezetéstudomány*, 26. évf. 12. szám pp. 56-64.
10. DYER, J. D. - SINGH, H. (1998): The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational *Competitive Advantage*. *Academy of Management Review*, Oct98, Vol. 23 Issue 4, p660.
11. FEENSTRA, R. C. - GORDON H. H. (1996): "Foreign Investment, Outsourcing and Relative Wages," in R.C. Feenstra, G.M. Grossman and D.A. Irwin, eds., *The Political Economy of Trade Policy: Papers in Honor of Jagdish Bhagwati*, MIT Press, pp.: 89-127.
12. HAJÓS, S. (2003): Régi új menedzsmentirányzat. *Vezetéstudomány*, 2003 7-8. p.71.-75

13. KÖNCZÖL, E. (1998): A stratégiai eszköztár egy új eleme: az outsourcing. *In.*: 50 éves a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem: Jubileumi tudományos ülészak, 1998 október 1-3. (szerk.: Temesi József) pp.: 886-895.
14. KUHÁR P. - JACOB, H. R. (1999): Tevékenység-kiszervezés (outsourcing). *Bankszemle*, 1999. 43. évf, 5-6. szám, pp.: 85-93.
15. LACITY, M. C. - WILLCOCKS L. P. – FEENY D. F. (1995): IT Outsourcing: Maximize Flexibility and Control. *Harvard Business Review*, May/Jun95, Vol. 73 Issue 3, p84
16. MAHNKE, V. - OVERBY, M. L. - VANG, J. (2005): Strategic Outsourcing of IT Services: Theoretical Stocktaking and Empirical Challenges. *Industry and Innovation*, Vol. 12, No. 2, 205–253, June 2005
17. MALHOTRA, N. K. (2002): Marketingkutató. KJK-Kerszöv, 2002
18. NAYAK, J. K. - SINHA, G. - GUIN, K. K. (2006): The Determinants and Impact of Outsourcing on Small and Medium Enterprises – An Empirical Study. *IIMB Management Review*, September 2007. pp.: 277-280.
19. PORTER, M. E. (1980): Versenystratégia: Iparágak és versenytársak elemzési módszerei. Akadémiai Kiadó, Budapest, 1993
20. PORTER, M. E. (1996): What Is Strategy? *Harvard Business Review*, Nov/Dec96, Vol. 74 Issue 6, p61
21. QUINN, J. B. (1999): Strategic Outsourcing: Leveraging Knowledge Capabilities. *MIT Sloan Management Review*, Summer99, Vol. 40 Issue 4, p9
22. SHRAMA, A. (1997): Professional As Agent: Knowledge Asymmetry in Agency Exchange. *Academy of Management Review*, 1997, Vol. 22. No. 3, pp.: 758-798.
23. SCIPONE, P. A. (1994): A piackutatás gyakorlata. Springer-Verlag 1994
24. TADELIS, S. (2007): The Innovative Organization Creating Value Through Outsourcing. *California Management Review*, Fall2007, Vol. 50 Issue 1, p261-277
25. VARIAN, H. R. (1991): Mikroökonómia középfolon: egy modern megközelítés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1991
26. WILLCOCKS, L. – CHOI, J. C. (1995) Co-operative partnership and 'Total' IT Outsourcing: From Contractual Obligation to Strategic Alliance? *European Management Journal*, Vol. 13, No 1. March 1995
27. WILLIAMSON, O. E. (1979): Transaction Cost Economics: The Governance of Contractual Relations, *Journal of Law and Economics*, Vol. 22. No. 2., 233–261. (Magyarul megjelent: *Kormányzás, Közpénzügyek, Szabályozás*, II. évf. (2007 2. szám pp.: 235-255.)

A témához kapcsolódó saját publikációk:

1. HINEK, M. (2001): Ne csinálj mindent magad! Az outsourcing lehetőségei a nemzetközi vállalati gyakorlatban. *Marketing & Menedzsment* 35(4):15-23.
2. HINEK M. (2000): Kulcsképessegek és outsourcing. *Ipari Szemle* 20(4):80-83.

Egyéb, más témában megjelent saját publikációk az elmúlt 5 évből

1. TORGYIK, J. - HINEK, M. - MILE, Cs. (2007): Célzott munkaerő-piaci kutatás a Közép-Dunántúli régióban. *Szakképzési Szemle* 23(4):407-434.
2. MILE, Cs. - HINEK, M. - TORGYIK J. (2007): A karrier irodák lehetőségei a fiatal diplomások elhelyezkedésének megkönnyítésében. *Munkaügyi Szemle* 51(7-8):18-24.
3. RÁTZ, T. - MICHALKÓ, G. - HINEK, M. - VIZI, I. (2006): Reformkor és olimpia - A turizmusfejlesztés lehetőségei egy magyarországi kisvárosban. In: Aubert, A. (szerk.): *Fejlesztés és képzés a turizmusban. II. Országos Turisztikai Konferencia tudományos közleményei*. PTE TTK Földrajztudományi Intézet, Pécs, pp. 107-117
4. MICHALKÓ, G. - JUSZTIN, M. - VIZI, I. - HINEK, M. - VÁRADI, Zs. (2007): The Intercultural Communication Aspects of Taxi Service in Budapest. In: Rátz, T. - Sárdi, Cs. (eds): *(Inter)cultural Aspects of Tourism Development*. Kodolányi János University College, Székesfehérvár, pp. 124-132.
5. RÁTZ, T. - HINEK, M. (2006): The Implications of the Single European Currency for Hungarian Tourism. *Tourism Economics* 12(4):585-602.
6. MICHALKÓ, G. - HINEK, M. - JUSZTIN, M. - VÁRADI, Zs. - VIZI, I. (2006): Taxi és turizmus: a taxi közlekedés szerepe Budapest nemzetközi vendégforgalmában. *Turizmus Bulletin* 10(3):36-43.
7. RÁTZ, T. - HINEK, M. (2005): Az euró bevezetésének hatása a magyar turisztikai keresletre - észlelések és következmények. *Turizmus Bulletin* 9(4):55-64.
8. HINEK, M. (2003): A Fehérvár Rallye turisztikai hatásvizsgálata. *Turizmus Bulletin* 7(4):10-14.