

„Outsourcing” a karbantartásban

Marik Melinda

főiskolai hallgató, Budapesti Műszaki Főiskola, Rejtő Sándor Könnyűipari és Környezetmérnöki Kar

Dr. Horváth Csaba

főiskolai docens, Budapesti Műszaki Főiskola, Médiatechnológiai Intézet

„Fektesz be, hogy megtakaríthass.”

A hatékony költséggazdálkodás mindinkább arra készíti a vállalatokat, hogy a saját fő tevékenységükre összpontosítva tovább erősítsék piaci pozíciójukat, minden más területen pedig felkészült külső partnerrel működjenek együtt. Ha ez sikeres, akkor ipari csúcsteljesítmények, kiemelkedő eredmények szülehetnek. Bizonyos feladatoknak, munkaszakszoknak ez a „kihelyezése” az „outsourcing”, amely a karbantartási területet általában első helyen érinti.

Az outsourcing a külső források felhasználását jelenti, de a közgazdaság-tudomány műszavai között bizonyos, a vállalat profiljával szorosan össze nem függő tevékenységek átadását, kiszervezését takarja ez a fogalom. Lényege: a vállalkozások esetében bizonyos tevékenységek leválasztása a fő tevékenységekről és külső cégek általi ellátása. Az elvárt szolgáltatási szintet, minőséget és egyéb feltételeket szolgáltatási szerződésben rögzítik. Nem megfelelő szolgáltatás, illetve rendelkezésre állás esetén a szolgáltatót kártérítési kötelezettség terheli. Az outsourcing feladatokat megfogalmazása vagy megvalósítása előtt a vállalatnak fel kell mérnie konkrét, hasznot ígérő céljait és lehetőségeit.

SZOLGÁLTATÁSNYÚJTÁSI LEHETŐSÉGEK ELEMZÉSE

A múltban, amikor a vertikális integráció érdemeit hangsúlyozták a szervezési gondolkodásban, a karbantartási tevékenységeket jellemzően belső szolgáltatók látták el. Külső szolgáltatókat csak az alább felsorolt helyzetekben alkalmaztak.

A belső karbantartási szolgáltató nem rendelkezett elegendő kapacitással a csúcsidőszaki igények kielégítésére. Ilyen esetekben rövid távú kiszervezést használtak a hiányosságok pótlására.

A karbantartási munkák várható volumene túl-

ságosan kicsi volt, a karbantartást végző specialista szakértelme pedig túlságosan széles körű ahhoz, ami a szakembernek az adott feladatra való készenlétben tartását indokolta volna.

A szervezet nem rendelkezett elegendő szakértelemmel és speciális eszközökkel ahhoz, hogy elvégezze a karbantartási munkát. A megfelelő képességek és eszközök belső megalapozásának költségei korlátozó tényezőt jelentettek volna, miközben jó nevű szolgáltatók működtek a piacon a kívánt szolgáltatások nyújtására.

Az utóbbi években új trend van terjedőben, azzal az alapelvvel, hogy kiemelkedő üzleti teljesítmény csak úgy érhető el, ha a képességek és erőforrások a kulcsfontosságú kompetenciák egy adott csoportjára koncentrálnak. A képességek és technológiai eszközök olyan csoportjáról van szó ebben az esetben, mely lehetővé teszi a vállalkozás számára, hogy a vevőinek egyedi előnyökkel szolgáljon. Emiatt azok a karbantartási tevékenységek, melyekre a vállalatnak stratégiai szempontból nincs szüksége vagy a speciális képessége hiányzik, elsődleges célpontjai a kiszervezésnek. A jellemzően kiszervezett karbantartási szolgáltatások körébe tartoznak: az általános és gyakori berendezések, az elektronikai eszközök, a környezetvédelmi egységek, a gépjárműpark, az épületek és földterületek karbantartása és javítása, továbbá a kapcsolódó projektek és fejlesztések, illetve az üzemi generáljavítások kivitelezése.

A karbantartási szolgáltatásnyújtási lehetőségek kiválasztása nem tekinthető pusztán taktikai fogásnak. A kapcsolódó döntés a vállalat átfogó üzleti stratégiájának kontextusában hozható meg. Amikor a vállalatok a karbantartási tevékenységek kiszervezését stratégiai lehetőségnek tekintik, három kulcsfontosságú kérdést kell megválaszolniuk:

- ◆ Mi szervezendő ki?
- ◆ A külső szolgáltatóval milyen típusú kapcsolatot érdemes kialakítani?

- ◆ A kiszervezéssel járó kockázatok hogyan kezelhetők?

KISZERVEZÉS ÉS A BELSŐ SZOLGÁLTATÁSNYÚJTÁS

Két stratégiai jelentőségű kérdést érdemes mérlegelni a kiszervezés és a belső szolgáltatásnyújtás közötti választás megtetelekor.

Az első tényező annak a lehetősége, hogy vajon fenntartható versenyelőny érhető-e el a munka belső elvégzése következtében. Amennyiben a vállalatvezetés úgy ítéli meg, hogy a bizonyos karbantartási szolgáltatások elvégzése során elérhető kiválóság – jobban, olcsóbban és időben kész – javítja a vállalat versenyképességét, akkor a szolgáltatásokat továbbra is a vállalaton belül kell tartani.

A második tényező a stratégiai sebezhetőség fennálló mértéke, ha az adott munka kiszervezésre kerül. Ha a piac mélységi merítése nem megfelelő, a túlzottan erős szolgáltató szinte túsul ejti a vállalatot. A másik oldalról tekintve, ha a szolgáltató túlságosan gyenge, lehet, hogy nem képes olyan minőségű és innovatív jellegű szolgáltatásokat nyújtására, mint amit a megrendelő egyáltalán megvalósíthatott volna a munka belső elvégzésével. A tudás szintén fontos, a sebezhetőséget befolyásoló dimenzió.

Amikor bármely külső szolgáltató jelentős költségmegtakarítási ajánlatot tesz a vállalat alaptevékenységeinek tekintetében, a vállalatvezetés bátran visszakozzon a kiszervezéstől. Ehelyett a belső szolgáltatót sarkallja a költséghatékonyság javítására, miközben a külső szolgáltató ajánlatát a teljesítmény mércéjeként használhatja.

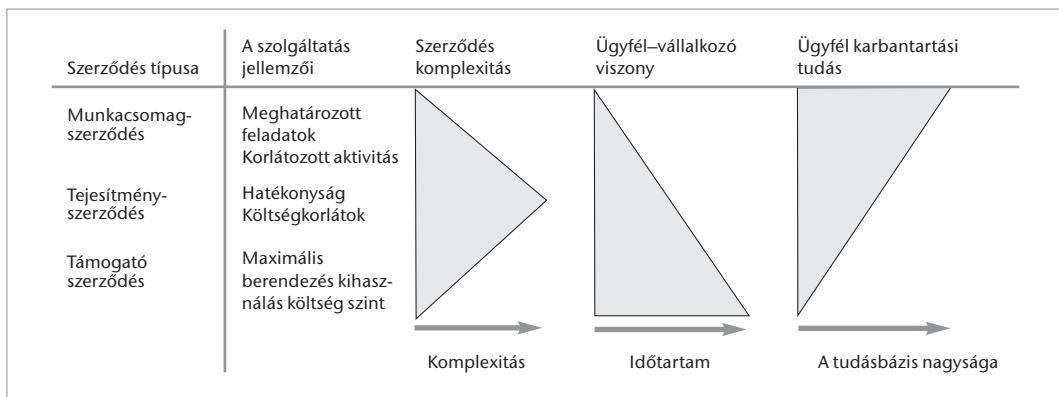
Továbbá azt a lehetőséget is ki kell zárni, hogy a szolgáltató „veszteségbevalló” taktikát alkalmaz az ügyfélnek tett kedvező ajánlat kapcsán. Az árkülönbözet abból is adódhat, amennyit a szolgáltató hajlandó vagy képes „befektetni” a vonatkozó stratégiai képességek ellenőrzésébe és fejlesztésébe.

Amikor egy olyan karbantartási tevékenységet, mely az „amit a legjobban csinálunk” körébe tartozik, nem alapvető tevékenységnek minősítenek, mérlegelhető a kiszervezés. A döntés a belső és külső szolgáltatásnyújtás költségeitől függ. A felmerülő közvetlen költségek mellett a két lehetőséget illetően az alábbi tranzakciós költségek várhatók:

- ◆ *Belső szolgáltatásnyújtás:* folyamatos K+F, személyzeti fejlesztések és infrastrukturális beruházások, melyek legalábbis megfelelnek a legjobb szolgáltatóénak a versenyelőny fenntartása érdekében; a belsőleg végzett tevékenységek szervezésére rezsiköltségek.
- ◆ *Kiszervezés:* a kiszervezett tevékenységek felkutatásának, szerződéskötésének és ellenőrzésének a költségei.

A SZERZŐDÉSES VISZONY TÍPUSÁNAK MEGVÁLASZTÁSA

A karbantartási tevékenységek kiszervezésének potenciális előnyei közé tartoznak a teljes rendszerre kivetített, kevésbé bonyolult, illetve csökkentett költségek, a jobb és gyorsabb munkavégzés, a külső szakértők bevonása, az új technológiák megvalósításában mutatott nagyobb rugalmasság, valamint a stratégiai eszközkezelési kérdések középpontba helyezése. Ahhoz, hogy ezek az elő-



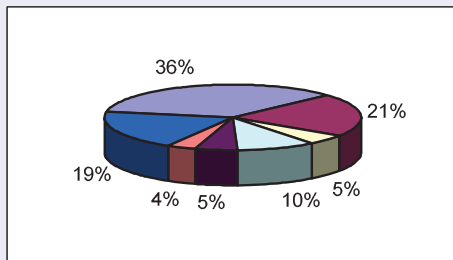
1. ábra. A karbantartási szerződések típusai [2]

Nyomdákhoz „kötődő” szolgáltatók	A
Nyomda-Technika Kft.	Debrecen
Keményfém Kft.	Dabas
Modul-Tech Kft.	Eger
Krenfi Kft.	Békéscsaba
Roto Szerviz Bt.	Békéscsaba
Invenció Szerviz Kft.	Budapest
Press-Ing Kft.	Budapest
Petőfi Printing Szerviz Kft.	Kecskemét
Print Szerviz Kft.	Budapest

Budapesti független szolgáltatók	B
Typo-Grafika Szerviz Kft.	Budapest
Reprota Kft.	Budapest
Hunorlito Kft.	Budapest
Webprint Kft.	Budapest
Adir Nyomdagépjavitó Kft.	Budapest
Litografika Kft.	Budapest
Ratos Kft.	Budapest
Siko-Keményfém Kft.	Budapest
Varga-Nyomat Kft.	Budapest

Javitó kisvállalkozások

Egyéni vállalkozók, 2-3 személyes javító és szervizcégek, esetenként speciális szaktudással



Külföldi gyártók szerv.

Közvetlen üzleti kapcsolat a gyártó szerveze és a magyar nyomda között

Speciális szolgáltatók

Alkatrész-felújítók, alkatrészgyártók, villamos szerelések

Magyarországi gyártói szervezetek	F
Heidelberg Magyarország Kft.	Budakalász
MAN Roland Magyarország Kft.	Budapest
Müller Martini Kft.	Budapest
Pess Service Center Kft.	Budapest
Varga-Flexo Kft.	Budapest
Laminátor Kft.	Szolnok
Unimark Kft.	Budapest

Használtgéppiacához kötődő műhelyek	E
Pannon Gráf Kft.	Budapest
Buda Hill Kereskedelmi Kft.	Budapest
Intergraphic Kft.	Eger
Chrestwood Szerviz Kft.	Békéscsaba
Hanse Szerviz Kft.	Budapest
Drucktechnik Kft.	Salgótarján
K.K.K. Kft.	Kerepes

Nyomdagépek javítására, szerelésére külső vállalkozóknak fizetett összeg 2003-ban: ~ 4,2 milliárd Ft
2. ábra. A nyomdaipari javítások, karbantartási szolgáltatások piaci szereplői és részesedésük

nyök a gyakorlatban is jelentkezzenek, fontos kérdés a megfelelő szerződéses viszony kialakítása.

A szerződések többségükben inkább feladat-orientáltak, és nem a teljesítményre koncentrálnak, mert az ügyfél (felhasználó) és a vállalkozók közötti kapcsolatok a szembenállás érzetét és nem a partnerséget hordozzák magukban. A jelenséget az a probléma okozza, hogy a viszonyban részt vevő felek nyereségmotivációi egymással nem megosztottak – a vállalkozó megpróbálja maximalizálni a megtérülést, miközben az ügyfél fő célja a költségek minimalizálása.

A vállalkozók kiválasztásának előnyben részesített mechanizmus általában a pályázat. Ha a megrendelő részéről hiányzik a hosszú távú elkötelezettség, a szolgáltató minimális beruházásokat vállal a személyzet fejlesztése, a berendezések és az új technológiák vonatkozásában. A má-

sik oldalról a vállalkozó rövid távú taktikája arra sarkallja az ügyfelet, hogy az egyik „szembenálló” felet a másikra cserélje le, és ezzel beindítja az ördögi kört.

Az alkalmazott karbantartási szerződés típusa tehát nagyon fontos tényező, amely meghatározza a kiszervező vállalat és a szolgáltatók közötti viszonyt.

Martin [1] és Dúll [2] három csoportba sorolja a karbantartási szerződéseket: munkacsomag-szerződések, teljesítményszerződések és támogató szerződések (1. ábra).

Frey és Schlosser [65] meghatározza a stratégiai kiszervezés megfelelőnek tűnő központi elemeit. A karbantartási szolgáltatások kiszervezése esetében a vállalatoknak érdemes jobban koncentrálniuk az adott üzletág tekintetében döntő fontosságú teljesítmény-paraméterekre, mint a létszámcsök-

kentésre; a teljes költségek minimalizálása előbbre való az egyes elemek költségeinek minimalizálásánál; az eszközök szervezésével kapcsolatos ismeretek megszerzése fontosabb, mint a karbantartási szolgáltatások megvásárlása; előnyt élvezzen a néhány szolgáltatóval a tartalmas kapcsolat kialakítása a szolgáltatói bázis folyamatos szélesítésével szemben.

A KISZERVEZÉS KOCKÁZATAINAK KEZELÉSE

Miközben a karbantartási szolgáltatások teljes körének kiszervezése számottevő előnyökkel járhat, mégis kiteszi a vállalatot az alábbi kockázatoknak.

Kritikus képességek elvesztése. A vállalat a vonatkozó szolgáltatások kiszervezését követően gyorsan elveszítheti a kritikus karbantartási képességeket. Ez akár katasztrofális hatással is járhat, amennyiben később kiderül, hogy a vállalkozó híján van a megfelelő képességnek vagy elkötelezettségnek arra, hogy az elvárások szerint végezze munkáját. Különösen, ha nem sikerül rövid időn belül megtalálni azt, akivel a meglévő vállalkozót értelmes módon le lehetne cserélni.

A keresztfunkcionális kommunikáció elvesztése. Amikor teljes vagy részleges karbantartási tevékenységek kerülnek kiszervezésre, a karbantartás és az azzal rendszerint kölcsönhatásban lévő más funkciók közötti kapcsolat visszaszorul. Különösen akkor, amikor a vállalkozó a vállalat telephelyétől távolabb végzi tevékenységét. A vállalkozó személyzete csak ritkán van a belső munkatársakhoz hasonlóan felkészülve arra, hogy kilépjen a közvetlen problémamegoldás köréből, és rászánja az időt a felmerülő problémák kapcsán innovatív megoldások kidolgozására.

A szolgáltató feletti ellenőrzés elvesztése. A vállalkozó, miután a kiszervező vállalat támogatásával megszerezte a szükséges szakismereteket, akár úgy is dönthet, hogy az így összeszedett szaktudását a versenytársaknak is felajánlja.

KARBANTARTÓ SZAKVÁLLALATOK A NYOMDAIPARBAN

A magyar nyomdaipari karbantartás egészen új fejezete, hogy ilyen típusú hazai szakvállalatok egész sora jelent és jelenik meg a piacon. A 2. ábrán, a 2003. évi tevékenységük alapján, egy becsült sűrítő összegzésben mutatjuk be a mértékadó szereplőket és aktivitásukat.

Jól látható, hogy a nyomdatermékek piacához hasonlóan a karbantartási szolgáltatások területén is viszonylag kisszámú szereplő (A, B) a meghatározó arány (57%) (2. ábra). Ebből következik, hogy az itt dolgozó szakemberek száma is jelentős: 346 fő. Összességében a magyar nyomdaipari karbantartásban dolgozó szolgáltatók, becslésünk szerint, kb. 450 főt foglalkoztatnak.

Szakirodalom

- Martin, H.:* Contracting out maintenance and a plan for future research. *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, 3. 2. (1997) p. 81–90
- Düll Sándor:* Üzemfenntartási szolgáltatások ellátása belső vagy külső cégekkel. *Gépgyártástechnológia*, 35. 5–6. (1995) p. 193–199
- Frey, S.-Schlosser, M.:* ABB and Ford: creating value through cooperation. *Sloan Management Review*, 35. 1. (1993) p. 65–72

A MAGYAR GRAFIKA A VILÁGHÁLÓN IS ELÉRHETŐ!

Látogassa meg a

www.mgonline.hu

címen honlapunkat.

Friss hírekkel és információkkal várjuk. Írja meg véleményét, észrevételeit, javaslatait, hogy a lehető legtöbbet nyújthassuk Önnek.