

Házon belül is szükség van outsourcing-szakértőkre

A tanácsadók általában legfeljebb az outsourcing-szerződés aláírásáig vesznek részt a projektben, pedig később is segíthetnek a házon belül maradó munkatársaknak. Ha egy vállalat több terület kiszervezését tervezi, érdemes létrehozni egy outsourcing-csoportot, amely a különböző szervezeti egységek közötti információátadást teszi lehetővé.

Az elmúlt időszakban hazai nagyvállalatok három különböző módszerrel helyezték ki folyamataikat, illetve szervezeti egységeiket, amelyek mind másfajta szemléletet, hozzáállást tükröznek – magyarázta Kontra József, a tanácsadással foglalkozó Stratis igazgatója, Outsourcing üzletágvezető. A kiszervezések többsége úgy történik, hogy megbíznak egy tanácsadót az outsourcing lebonyolításával, majd az outsourcing-szolgáltatóval kötött szerződés aláírását követően átveszik a szolgáltatóval való kapcsolattartást a tanácsadótól, és a vállalat részéről a továbbiakban ők felügyelik az üzemeltetést.

Ennek a konstrukciónak a jó oldala, hogy a tanácsadó nem ragaszkodik a belső üzemeltetés megrögzült szemléletéhez, és a kiszervezést az üzleti érdekek mentén tudja lebonyolítani. A módszer hátránya ugyanakkor az, hogy a tanácsadó szűkségképpen nem rendelkezhet helyismerettel egy számára új vállalatnál, emiatt kénytelen lesz a belső emberekhez fordulni, akik saját érdekeiknek megfelelően eltéríthetik a kiszervezést az eredetileg meghatározott céloktól. Tanácsadót általában a belső erőforráshiány miatt alkalmaznak, a belső alkalmazottak így kimaradhatnak a kiszervezés megtervezéséből, és nem lesz rálátásuk arra, hogy mi miért történik, milyen modell szerint zajlik majd a kiszervezés – majd csak a szerződés aláírása után csodálkoznak rá az új helyzetre.

Átmeneti szakasz

A cégek bizonyos szervezeti egységeit általában nem azért kell kiszervezni, mert a vállalaton belül jól működtek volna, ezért az outsourcing első fázisa jellemzően szolgáltatásfejlesztéssel jár együtt; a tranzíciós szakaszban az átadandó szolgáltatások kialakítására, erőforrás-racionalizálásra, illetve a szolgáltatás minőségének javítására lehet szükség. Ilyenkor történik meg a szolgáltatóközpontok áthelyezése, s ez egy nagyvállalat esetében akár tucatnyi központ egy helyre költöztetését jelentheti. Az átalakítás ilyen esetekben nem le-

hetséges a belső munkatársak bevonása nélkül, a feladat ügyféloldalról komoly projektmenedzsmentet igényel, emellett pedig a szolgáltatásmenedzsmentben is aktívan részt kell vennie – hangsúlyozta Kontra József. Ilyen esetekben az lehet a megoldás, hogy a tanácsadó a tranzíciós időszakban, illetve az üzemeltetési időszak első évében is a cégnél marad, így a megmaradt belső munkatársak is jobban bele tudnak tanulni, miként kezeljék a külső szolgáltatót, illetve a tanácsadó is át tudja adni a kiszervezés ideje alatt felhalmozott tudását.

Belső kompetencia



Kontra József
igazgató
Stratis

A harmadik, manapság itthon még legkevésbé alkalmazott módszer, hogy a vállalat belső outsourcing-kompetenciát hoz létre: amennyiben a következő években több területen várható kiszervezés, úgy létrehozhatnak egy belső outsourcing-csoportot. A csoport nem egy-egy terület – például az IT vagy a bérszámfejtés – szakembereiből áll; a csoport tagjai az outsourcing-projektekkel kapcsolatban felhalmozódott belső tudást osztják meg a kiszervezésre váró terület szakembereivel. A tapasztalatok szerint a különböző vállalati területek kiszervezésével kapcsolatos tapasztalatok mintegy 70–80 százaléká újrahasznosítható egy újabb projektben. Az outsourcing-csoport nem feltétlenül jelent önálló szervezeti egységet, hanem olyan szakemberekből áll, akik valamennyi kiszervezést aktívan nyomon követik.

Az outsourcing-csoport mellett a kiszervezés megtervezéséhez, illetve a szolgáltatóval való szerződéskötéshez ilyen esetekben is elengedhetetlen az adott terület hozzájárulása, emellett minden outsourcing-projektben szerepet játszik a HR, a pénzügy, a kontrolling és a jogi osztály is. Így például egy IT-outsourcing esetében az informatikai szervezettől fogják kinevezni a projektvezetőt, akinek a többi területet is be kell vonnia a projektbe. Ennek a konstrukciónak az az előnye, hogy a cég egyre nagyobb biztonsággal fogja tudni lefolytatni az egyes területek ki-

szervezését, és ha valamelyik outsourcing nem sikerül, úgy abból is le tudják vonni a tapasztalatokat. Így legközelebb nem követik el még egyszer ugyanazokat a hibákat – hangsúlyozta a Stratis igazgatója. Még ha ezt az elvet is követik, a legtöbb esetben akkor is gondot szokott okozni, hogy a projektben szereplő területekről az újabb feladatokra nem ugyanazokat az embereket delegálják, így sokszor a korábban felhalmozott tudás felhasználása kimerül a korábbi outsourcing-szerződések átolvasásában – tette hozzá Kontra József.

Saját szakértőkre van szükség

Hasonló problémák merülnek fel az üzemeltetési szerződés megkötését követően is. A különböző egységek kiszervezése esetében ugyanis az adott terület vállalaton belül maradó szakemberei veszik igénybe a szolgáltatásokat a külső cégektől. Rendszerint azonban a különböző üzemeltetési szerződéseket nem egy szervezet fogja össze, pe-

kor áthidalható lehetne a sokszor tapasztalható információhiány – mondta a tanácsadó. Mindez arra is alkalmas lehet, hogy létrehozzanak egyfajta belső benchmark-rendszert, amelyben a kiszervezésekkel kapcsolatos legjobb gyakorlatokat – beleértve a különböző szolgáltatók szerződéseit is – összegyűjthetik.

Arra a kérdésünkre, hogy kiből válhat a cégen belül jó outsourcing-szakértő, Kontra József így válaszolt: az outsourcing-csoport állandó tagjaivá nem egy-egy terület szakértői válhatnak, hanem olyan stratégiai területen lévő szakemberek, akiknek rálátásuk van a vállalat egészére, és akiknek elég nyitott a hozzáállásuk ahhoz, hogy minden terület esetében képesek legyenek felismerni a cég stratégiai céljait. Sokszor előfordul például, hogy a cégeknek flexibilis IT-re lenne szükségük, az informatikai szervezet azonban inkább a meglévő folyamatok konzerválására fókuszál. Tipikus példa, hogy egy vállalatnál az IT-költségvetés 70 százaléka megy el fejlesztésre, 30 százalék pedig üzemeltetésre,



dig rengeteg olyan kérdés merülhet fel, amelyet egyik területen már megoldottak, és amely a többi területen is használható lenne; gyakran azonban ezekről a megoldásokról nem értesülnek a többi terület szakemberei. Amennyiben egy külön outsourcing-osztály, vagy legalább 2–3 szakértő be tudna kapcsolódni az üzemeltetés ellenőrzésébe, ak-

mégis az üzemeltetési feladatokat végzik el házon belül, a fejlesztéseket pedig külső céggel végeztetik el. Az outsourcing-szakértők ilyen esetekben felismerhetik, hogy a stratégiai célok érdekében inkább az üzemeltetés kiszervezésére, ezzel párhuzamosan pedig házon belüli fejlesztési magkompetencia kialakítására lenne szükség – vélekedett a Stratis igazgatója. ■