

Kiszervezett információszolgáltatás a Magyar Telekomnál*

Az erőforrás-kihelyezés, az outsourcing egyre gyakrabban alkalmazott eszköze a piaci versenyben üzleti sikerre törekvő vállalatoknak. Ha a kiszervezés során a helyzETFelmérés reális, a tervezés minden fontos részletre kiterjed, az üzleti modell optimálisan van kidolgozva, a megkötött szerződés kellően alapos és egyben rugalmas, mind a kiszervezőnek, mind a kiszervezetteknek jó esélyük van kítűzött céljaik elérésére, akár – ami egyébként szokatlan – az információszolgáltatás területén is.

A gazdasági változások felgyorsulása, a piaci verseny erősödése arra készíti a vállalatokat, hogy újabb és újabb eszközöket keressenek hatékonyabb működésükhöz, üzleti pozíciójuk javításához. Az ilyen eszközök egyike az erőforrás-kihelyezés, az outsourcing. Az outsourcing lényege, hogy egy vállalat egy hagyományosan „belsőként” végzett munkát – nemegyszer az eddig azt végző személyzettel együtt – kihelyez egy külső szolgáltatóhoz. Általában nem stratégiai, core-business-hez tartozó területek ezek, hanem valamely kiszolgált tevékenység, legtöbbször az IT-támogatás, de gyakran a számvitel, az ingatlankezelés, a biztonsági vagy a szállítási terület, esetleg az ügyviteli, irattározási tevékenység. Az azonban nem megszokott, hogy a cég működéséhez alapvetően szükséges szakmai és üzleti információkat szolgáltató s a belső vállalati információkat gyűjtő, szervező és megosztó tevékenység kerüljön kihelyezésre. Nem megszokott, mégis célszerű és lehetséges – amint ezt jelen tanulmány bemutatja.

A vállalat célja a tevékenységek kihelyezésével

Profiltisztítás

A kiszolgált tevékenység teljes felelőssége a partnercégre hárul, a felszabadult energia az alaptevékenységre koncentrálható, ami hatékonyságnövekedést eredményez.

A folyamatok áttekinthetőbbek, követhetőbbek lesznek, magasabb színvonalú szolgáltatás feltételei alakulnak ki, hiszen a megbízott cégnek a hozzá helyezett szolgáltatás a fő tevékenysége, nála ez a core-business. Így mindkét fél elsősorban azzal foglalkozhat, amihez a legjobban ért.

Költséghatékonyság

Ha csak a költségcsökkentés a cél, előfordulhat, hogy csalódik a megbízó. A megbízott cég által ellátott tevékenység – főleg eleinte – általában drágább, hiszen olyan anyagi kötelezettségek keletkeznek (adók, járulékok, sőt a megbízott szakértő cég profitja is többletköltségként jelentkezik), amelyek eddig nem közvetlenül terheltek a tevékenységet. Hosszú távon azonban egy alaposan megtervezett kiszervezésnél pozitív lesz az eredmény, hiszen

- a munkaerő, a munkakörnyezet, a szükséges infrastruktúra költsége és amortizációja a megbízottnál jelentkezik;
- az igénybe vett szolgáltatás díja költségként elszámolható, ráadásul hosszú távon tervezhető átalánydíjas költségstruktúra alakítható ki;
- a megbízottat terhelik az eszközberuházás, az emberi erőforrás fejlesztésének költségei;
- a folyamatok szabályozása, szabványosítása segít elkerülni a felesleges költségeket;
- s nem utolsósorban javulnak az egy főre eső bevételi mutatók, ami egy tőzsdéi cég számára sokat jelenthet.

Rugalmasság

Van, ahol az üzleti rugalmasság növekedése az elsődleges cél, bár ezt és a költségek csökkentését egyszerre ritkán sikerül megvalósítani. Az utóbbival járó szabályozás, szabványosítás ugyanis általában nincs pozitív hatással a cég reakcióképességére. Mindezek ellenére a nagyobb szervezeti rugalmasság, az új eszközök, új technológiák naprakész alkalmazása gyorsabban véghezvihető egy, az adott feladatra szakosodott vállalkozásnál, s így jobban követhető a szolgáltatási igények változása. A reakcióidő jól rövidíthető a megfelelően szabályozott SLA (Service Level Agreement, szolgáltatásisint-megállapodás) rendszerrel.

Outsourcing szerződés

Az eredményes outsourcing az üzleti stratégiához illeszkedő, jól átgondolt felsővezetői döntések mentén valósulhat meg. Mivel egy outsourcing szerződés általában legalább 5–10 évre szól, ezért hosszú távon meghatározza egy cég működését, versenyképességét. A megbízó számára hosszú távú tervezést tesz lehetővé, amely időszak alatt hatékonysági elvárásainak megfelelően a tevékenységre fordítandó költségei csökkeni fognak, a megbízott számára biztos alapot jelent üzleti terjeszkedéséhez, s nem utolsósorban a munkavállalók számára hosszú távon jelenti a munkahely megőrzésének és az egyéni fejlődésnek a lehetőségét. Az outsourcing kapcsolat a kölcsönös bizalomra, együtt-

* Megjelent: Információból üzleti érték – Az információbróker környezete és munkája. Szerk. Mikulás Gábor. Bp. MIBE, 2006. p. 58–66.

működésre, hosszú távú elkötelezettségre épül, ahol minden félnek meg kell találnia a számítását. Ehhez az első, elengedhetetlen lépés egy olyan szerződés, amely megfelelően szabályozza az elvárt szolgáltatási szintet, a jogköröket és kompetenciákat.

Ezt létrehozni nem könnyű feladat. Ahogyan Bógel György is írja a Veled és nélküled c. cikkében: „A harmonikus kapcsolat megteremtése nehéz feladat. Ami az egyiknek bevétel, az a másiknak költség. Az ügyfél csökkenteni akarja a költségeit, a szolgáltató viszont nagyobb bevételre akar szert tenni. Az ügyfelet a saját vásárlói készítetik állandó költségcsökkentésre, a szolgáltatótól a tulajdonosai várnak egyre nagyobb nyereséget. Ha az utóbbi csökkenti a költségeit, féltő, hogy azt a minőség rovására teszi és így tovább.”* Az a jó szerződés, amelynek alapján a megbízó és a megbízott megoszthatja egymással a nagyobb hatékonyságból keletkező hasznot.

Az információszo­lgá­ltatási terület kiszervezése a Magyar Telekomnál

A távközlési iparág cégei is évek óta fokozatosan leépítik azokat a szervezeteiket, amelyek nem végeznek a távközléshez szoros­an kapcsolódó üzleti tevékenységet. Ma már a Magyar Telekom is szolgáltatási szerződések alapján, külső cégektől veszi igénybe az informatikai, a számviteli, a bizton­­sági, az ingatlankezelési a call center s a szállítási szolgáltatásokat is. Mindezekre bőségesen van példa a piaci cégek gyakorlatában, s az sem ritka, hogy az ügyviteli és irattári szolgáltatásokat veszik kívülről igénybe.

Információszo­lgá­ltatás és ügyvitel

A vállalatnál már évekkal ezelőtt felmerült az ügyviteli tevékenység kihelyezésének lehetősége. Mivel azonban, ahogyan az előbbiekben rámutattunk, a kiszervezés csak akkor hoz jó eredményt, ha mindkét fél számára előnyös, számot kellett vetni azzal, hogy a vállalat működéséhez ugyan nélkülözhetetlen, de nem túl magas piaci áron

jegyzett ügyviteli tevékenység kihelyezésekor annyi hozzáadódó költséggel kell számolni, ami nem eredményez igazán költséghatékonyságot sem a kiszervező, sem a kiszervezett számára. Ugyanakkor a feladat ellátásában semmilyen minőségcsökkenés nem engedhető meg, hiszen az ügyvitel valójában a vállalat egyik legnagyobb értékével dolgozik – dokumentumokban megtestesülő információkkal. Óriási a felelőssége abban, hogy minden dokumentum időben eljusson rendeltetési helyére, és bármikor visszakereshető legyen.

A szakmai és üzleti információk gyűjtését, rendszerbe szervezését és szolgáltatását végző szervezettel némileg más a helyzet – az ő szakértelmük magasán értékelt a külső piacon is, „eladható” olyan áron, ami fedezhet minden ráfordított költséget. A vállalat számára azonban igazi értékét az jelenti, hogy ez a szakértelem a vállalati folyamatokba ágyazott, több területet érintő tudás, ami gyorsabban, célratörőbben, specifikusabban érvényesül, s így nagyobb hozzáadott értéket eredményez, mintha a vállalat ezt a szakértelmet egy külső, független szolgáltatótól vásárolja meg. Azt gondolhatnánk, hogy éppen ezért az ilyen szakértelem nem kihelyezhető – valójában azonban létezik olyan megoldás, amely feloldja ezt az ellentmondást, s a „belső” és a „külső” szolgáltató lehetséges előnyeit ötvözve nagyobb versenyelőnyhöz juttathatja mind a megbízót, mind a megbízottat a saját piaci területén.

Egyedi megoldás

A korábbi információs és ügyviteli szervezet tevékenységével elégedett volt a vállalatvezetés, s hogy okkal volt az, az is bizonyítja, hogy az évente mért ügyfél-elégedettségi mutató évek óta nem volt 95 százalékalatti. Amikor a felsővezetés a kiszervezésről döntött, kifejezett szándéka volt, hogy ezek a tevékenységek ne idegen céghez kerüljenek, hanem a szolgáltatásokat eddig nyújtó munkatársakat alkalmazó vállalkozáshoz, amelyet a korábbi szervezet két vezetője alapított. Ez a vállalkozás – az Infodok Kft. – a korábbi tevékenységet gyakorlatilag ugyanazzal a negyvenfős munkavállalói csapattal végzi, szorosan együttműködve a Magyar Telekom kapcsolattartói-

val. Az O/S-menedzsment feladata az elvárt információs és ügyviteli szolgáltatások meghatározása, a szakmai ellenőrzés, és a fejlesztési irányok kitűzése.

Munkavállalói jogok

Az átalakulás óta szerzett tapasztalatok alapján állítható, hogy a munkatársak magukénak érzik a számukra munkahelyet, megélhetést biztosító vállalkozást, ahová munkajogi jogutódlással kerültek. Ennek lényege, hogy a munkatársak semmiképpen „nem járhatnak rosszabbul”, tehát a munkaszerződésük változatlanul fennmarad, és minden korábbi juttatást megkapnak, bár esetenként eltérő, a személyes igényeket jobban szem előtt tartó formában. Az ún. kafetéria rendszerben ki-ki maga dönti el, hogy a béren kívüli juttatást milyen formában igényli (étkezési vagy bérlet-hozzájárulás, internetutalvány, üdülési csekk stb.).

Helyzetfelmérés

A kiszervezés megvalósítását természetesen nemcsak a kiszervező döntése előzi meg, hanem a vállalkozást alapítóknak is alaposan végig kell gondolniuk, hogy látják-e esélyét a vállalkozás hosszú távon is gazdaságos működtetésének. Mit vettünk számba, amikor latolgattuk a megvalósítás lehetőségét?

Pénzügyi erőforrások

A szerződésben foglalt éves díjnak fedeznie kell a munkatársak bérén és terhein kívül a működtetéshez szükséges infrastruktúra teljes költségét (megvásárlás vagy bérlet), a kötelező adókat és járulékokat, valamint a további fejlesztés költségeit. Gondolni kell a váratlan helyzetek megoldásához vagy a nagyobb volumenű üzletek elindításához szükséges tartalék képzésére, és a vállalkozásnak természetesen nyereségesnek kell lennie.

Az Infodok Kft. esetében – mint a munkavállalói jogutódlással történő outsourcing esetében általában – a szolgáltatás díjazása induláskor költségalapon történt. A későbbiekben a díjat előre meghatározott hatékonysági elvárás, a fogyasztói árindex vál-

*Bógel György: Veled vagy nélküled. CEO magazin, 2002. 2. sz. p. 22–26., 3. sz. p. 27–30.

tozása és a szolgáltatás terjedelmének növekedése vagy csökkenése befolyásolja. A kellő alaposságú pénzügyi modell elkészítése és egyeztetése mindkét fél számára nélkülözhetetlen.

Infrastrukturális erőforrások

A munkaterület elhelyezkedése, mérete, felszereltsége, a használt IT-eszközök, perifériák mennyisége és minősége alapvetően meghatározza a munkakörülményeket és a vállalható szolgáltatási színvonalat. Emellett azonban ezen feltételek racionalizálása lehetőséget teremthet a költségek ésszerű csökkentésére, tehát a haszon növelésére.

Mivel a vizsgált esetben a kiszervezett munkatársak elhelyezése és eszközparkja nem változik, a megszokott minőségű szolgáltatás nyújtásának nincs akadálya. A vállalkozás szerződést kötött a Magyar Telekommal a feladat elvégzéséhez szükséges infrastrukturális szolgáltatások igénybevételére; így például fizeti az irodahelyiségek és a számítógépek bérleti díját, akárcsak a fénymásolási költségeket vagy a telefonszámlát, így a költségtakarékos gazdálkodás a vállalkozásnak is érdeke. A működési háttér önálló finanszírozása egyben lehetőséget ad a további üzleti kapcsolatok vállalására.

Emberi erőforrások

A munkatársak száma, képzettsége, tapasztalata, rugalmasan hasznosítható képességei, tanulási, fejlődési potenciálja, elkötelezettsége, lojalitása mind fontos tényezők az emberi erőforrás értékének meghatározásakor. Az üzlet lelke az ember – különösen igaz ez egy ilyen, kifejezetten a szakemberek fejében lévő tudásra alapozott vállalkozásnál.

Az Infodok munkatársainak esetében nagy reményekre ad okot, hogy magas szinten rendelkeznek azzal a szakértelemmel és képességgel, amely speciálisan az információszolgáltató munkához szükséges:

- tapasztalattal és kreativitással az explicit (rögzített) információk megragadása, rendszerezése, tárolása és szolgáltatása terén,
- az új típusú információtechnológiai eszközök magas szintű ismeretével és innovatív módon történő használatával és
- elkötelezettséggel a „tudásmegosztó”

kultúra következetes képviselője és folyamatos népszerűsítése iránt.

Hírnév, elismertség

Ritka lehetőség egy vállalkozás indításakor, hogy az új cég már elismertséggel, szakmai hitelességgel rendelkezik legfőbb üzleti partnerénél, s már kialakult saját imázsa, presztízse a megbízó vállalat munkatársai és felsővezetői között. Ez megfelelő, elkötelezett szolgáltatói magatartással nemcsak fenntartható, hanem tovább erősíthető az új, már sokkal inkább az üzlet által szabályozott kapcsolatban is.

Mindezen erőforrások számbavétele után a munkatársak és a megbízó iránti felelősséggel döntöttek úgy a kiszervezett terület vezetői, hogy elindítják a vállalkozást. Nem szabad azonban elfelejteni, hogy a rendelkezésre álló erőforrás csak lehetőség, amelynek kihasználása a vállalkozáson múlik.

Problémák, amelyekkel szembe kellett nézni

- Az információforrások a Magyar Telekom tulajdonában vannak, és a bővítésüket, fejlesztésüket szolgáló szakmai költségkeretet is a megbízó biztosítja – problémát okozhat, hogy az információforrások beszerzésének költségei felett nincs kompetenciánk, csak javaslattevési jogunk van – fokozottabban és alaposabban kell meggyőzni a költséggazdát a szükséges gyarapításokról, fejlesztésekről.
- Új szerepkörben találkoznak a régi munkatársak – a hierarchikus kapcsolat piaci kapcsolattá válik, az O/S-menedzsernek irányító módon kell kiadnia és ellenőriznie a feladatot, mintegy a kiszervezett munkatársak vezetőjeként – a korrekt kapcsolat kialakítása érdekében a megoldást a feladatkörök pontos elhatárolása, az elvárások, a kapcsolódási és ellenőrzési pontok rögzítése jelenti.
- A szereplők érdekei megváltoznak. A megbízó ugyanazért a díjért több munkát igényelne, a megbízott pedig a több munkát magasabb díjért akarja nyújtani – a szolgáltatás tartalmának, terjedelmének, a teljesítmény mérési módsze-

rének meghatározása a szerződés egyik legfontosabb része.

- Hogyan mérhető a teljesítés? Elengedhetetlen a nyújtott szolgáltatások pontos definiálása és számszerűsítése, ami persze nagyon nehéz – néha szinte lehetetlen – pl. a kreatív szolgáltatásoknál, a fejlesztéseknél, mégis a lehető legrészletesebben ki kell alakítani a teljesítménymérés módszertanát, a megfelelő, mindkét fél által elfogadott mutatószámrendszert.
- Kinek a szolgáltatása? Ezt a nagyon kényes kérdést néha úgy kezelik, hogy mivel a nyújtott szolgáltatás színvonaláért a vállalat felé az O/S-menedzser szervezet felel, ezért a szolgáltatást vele azonosítják – a megbízottnak a megfelelő szolgáltatói magatartással azt kell elérnie, hogy termékeit az O/S-menedzser szervezet által közvetített sikeres, sőt lehetőleg nélkülözhetetlen szolgáltatásokként értékeljék.

Árképzés

Az árképzés az egyik legnehezebb feladat egy induló vállalkozásnál, főleg akkor, ha a piac nem nagy számban kínál összehasonlítható szolgáltatásokat. Mindenesetre figyelembe kell venni a feladat elvégzésére fordított idő, a szakértelem és a felhasznált források és infrastrukturális eszközök költségeit, a kívánt prezentációs formára fordított költséget. S nem utolsósorban érvényesíteni kell azt, hogy megrendelő számára mennyit ér a szolgáltatott információ.

Működés az új helyzetben

„Belső” szolgáltatások

A hosszú távra szóló szerződés nem jelenti azt, hogy a szolgáltatásokat nem kell éppúgy népszerűsíteni és „eladni” a Magyar Telekomon belüli ügyfeleknek is, mint ahogyan a külső piacon. Létfeltétele a vállalkozásnak, hogy szolgáltatásainak igénybevétele ne csökkenjen, sőt, inkább növekedjen. Hogy az erőforrásokat a leghatékonyabban használja ki, nagy figyelemmel kell meghatározni a célcsoportjait, minél gyorsabban és pontosabban kell felmérnie a valós és várható igényeiket. Olyan, tartal-

mában és közvetítési módjában egyaránt testreszabott szolgáltatásokat kell kialakítania, amelyek meggyőzik őket, hogy ilyen színvonalon csak tőlük kaphatják meg, amire szükségük van:

- Infotéka (szakkönyvtár) és infopontok hálózata – kölcsönzés, helyben használat, adatbázis-hozzáférések szolgáltatása;
- Szakirodalmi szolgáltatások – könyvek, folyóiratok, szabványok, konferenciakiadványok, adatbázisok;
- Vállalati információk szolgáltatása – utasítások, útjelentések, űrlapok;
- Intranetes szolgáltatások – adatbázisok elérésének biztosítása, dokumentumgyűjtemények, tájékoztató oldalak, speciális keresési felületek;
- Személyre szabott, ill. célcsoportos szolgáltatások – témakeresések, rendszeres és eseti információs csomagok, hírlevelek;
- Partnerfigyelés, versenytársfigyelés – offline és online sajtófigyelés, partner- és versenytárhírek adatbázisa;
- Információkeresési technikák elsajátításának támogatása – információkeresési bemutatók, korszerű technikák oktatása;
- Adatbázis-tervezés, -szerkesztés, webfejlesztés, intranettámogatás.

„Külső” szolgáltatási lehetőségek

A vállalkozás biztonságát az jelenti, ha „több lábon áll” – a szolgáltatások nagy része keresett a piacon, más partnereknek is eladható. Az üzleti lehetőségeket egyre inkább növeli, hogy a vállalkozásokra ugyanaz a nyomás nehezedik, mint az első számú megbízóra: fő tevékenységükre akarnak koncentrálni, és gazdaságosabb számukra ezt a fajta tudást kívülről megvásárolni, mint fenntartani egy saját apparátust. Az eddigi tapasztalataink, a már megkötött szerződések alapján van kereslet ezekre a szolgáltatásokra:

- Sajtófigyelés, médiafigyelés – offline és online forrásokból, adott szempontok és formátum szerint;
- Információkutatás – piac- és versenytársfigyelés, rendszeres és eseti információs csomagok, hírlevelek szerkesztése;
- Irodalomkutatás – témafigyelés, szakirodalmi hírlevelek összeállítása;

- Könyvtári munkák – állományellenőrzés, retrospektív konverzió, digitalizálás;
- Integrált könyvtári rendszerek használata – szaktanácsadás a telepítés, a bevezetés, a fejlesztés területén, adattisztítás;
- Szakirodalom teljes körű beszerzése – vállalati, intézményi könyvtárak, kisvállalkozások, oktatási intézmények egyéni igények szerinti ellátása;
- Webfejlesztés – weblapkészítés, weboldalak frissítése, elektronikus telefonkönyv-alkalmazás fejlesztése;
- Oktatás – információkeresés, internet, irodai alkalmazások;
- Adatbázisok tervezése, karbantartása;
- Fordításmenedzselés, tolmácsszervezés;
- Kiadványok szerkesztése, nyomdai előkészítés menedzselése;
- Rendezvényszervezés, sajtókapcsolatok menedzselése.

Látható, hogy a „belül” és a „kívül” nyújtott szolgáltatások között sok az átfedés – ez így is van rendjén, hiszen a vállalkozás mindenhol azt adja el eredményesen, amihez a legjobban ért.

Lehetséges üzleti partnerek

A vállalkozás munkatársainak speciális szakterületi ismeretei többletértéket jelentenek a vállalatcsoporton belül – szívesen veszik igénybe a szolgáltatásokat a Magyar Telekom tagvállalatai, sőt üzleti partnerei is. Az eddigi tapasztalatok szerint sikeresen lehet megközelíteni a közép-vállalkozásokat is – számukra már valóban megtérül az a ráfordítás, hogy szakemberre bízzák az információgyűjtés és szolgáltatás kényes feladatát, ami hatékonyabb eredményt biztosít, mintha saját, más területen képzett munkatársuk végezné. A kisvállalkozások az olyan ismétlődő, időigényes szolgáltatásokat igénylik, mint például a médiafigyelés vagy a céginformációk személyre szabott szolgáltatása. A nagyvállalatoknál, a minisztériumoknál, önkormányzati intézményeknél számítani lehet az információszolgáltatással kapcsolatos tevékenységek kihelyezésére – az ilyen típusú kiszolgálásban pedig egy kiszervezett cégnek nagy tapasztalata van!

Új marketing

A szolgáltatások megismertetésében és elfogadtatásában egyre újabb és újabb módszereket kell találni, hiszen ahogyan az előbb

utaltunk rá, a vállalkozás hosszú távú szerződés birtokában, egy jól ismert közegben sem kényelmesedhet el. Ha azt akarjuk, hogy magasán értékeljék teljesítményünket, és ne tudják nélkülözni szolgáltatásainkat, meg kell győznünk jövőendő partnereinket, hogy tőlünk, és csakis tőlünk kaphatják meg ilyen gazdaságosan, és pontosan azt, amire szükségük van – ami őket üzleti előnyökhöz juttatja versenytársaik között. Ehhez a marketingeszközök széles köre áll rendelkezésre:

- A leghatékonyabb eszköz: a még fokozottabb szolgáltatói magatartás, a szolgáltatási színvonal további emelése;
- Mértéktartó árképzés;
- Saját imázs, logo, arculat;
- Arculatos névjegy, számla, levélfeljéc, irodaszerek;
- Prospektusok, szórólapok, ismertetőanyagok, hírlevél;
- Célcsoportokra specializált marketinglevelek;
- Kapcsolatfelvételre is alkalmas weboldal;
- Pályázati lehetőségek kihasználása;
- Szakmai kapcsolatok ápolása, tapasztalatcserék;
- Konferenciákon való aktív részvétel, saját konferencia szervezése;
- Megjelenés a nyomtatott és elektronikus sajtóban;
- Szakmai „irodalmi” tevékenység – folyóiratcikkek, könyvek írása.

A jövő

A körültekintően megkötött szerződés alapján a vállalkozás hosszú távra tervezhet, s nem kell félnie a változásoktól, sőt rugalmasan kihasználhatja őket. A szolgáltatási portfólió bővítése – akár a határterületek felé is – biztonságosabbá teszi a működést, növeli a cég eredményességét és üzleti értékét. Céljainak megvalósításához az egyik legfontosabb feltétel, hogy több lábon kell állnia – árbevételének minél nagyobb részét a Magyar Telekomon kívülről kell biztosítania. A siker másik záloga, ha a munkatársak szakértelme növekszik, ha elégedettek, elkötelezettek, a magukénak érzik a céget. Így minden esélye megvan arra, hogy az információszolgáltató piac egyre fontosabb szereplőjévé váljon.

Kóródy Judit