

**SZABÓ KATALIN**

## **Kihelyezési hullám**

### **A piac térhódítása a vállalati hierarchiák rovására**

---

A cikk a fejlett gazdaságokban elindult kihelyezési hullámmal foglalkozik, amelynek sodrában a vállalatok a korábban házon belül megoldott feladatokat és funkciókat külső vállalkozókra bízzák, átadva gyakran erőforrásaikat, berendezéseiket s olykor munkatársaikat is. Az outsourcinghoz hasonló jelenségeket korábban is tapasztalhattunk, új azonban a kihelyezési folyamat intenzitása és az, hogy nemcsak periférikus funkciókat adnak ki „szerződéses üzemeltetésbe”, hanem olyan, a vállalat működésének szívével-lelkét jelentő részlegeket is, mint az informatikai rendszer, a könyvelés vagy a humán menedzsment. Különösen az információs rendszer kihelyezése vonta magára a figyelmet, ezért az outsourcingot sokan azonosítják az információs technológiák kihelyezésével. A szerző szerint azonban ennél többről van szó. Az outsourcing más üzletágakban is terjed, s átfogja az állami és a nonprofit szektort is. A nagyvállalatok – mind több funkciótól megszabadulva – sajátos intellektuális holdingokká válnak, amelyek megtartva az irányítási, szabályozási és marketingfeladatokat, szinte az egész termelési folyamatukat kihelyezik. Ennek következtében a nagy cégek hálózatszerű alakzatba rendeződnek, korábbi munkavállalóikból pedig „bérelt puskákkal nyargaló nomádok” lesznek. A szerző a folyamat előnyei, jellegzetességei és mozgatórugói mellett rámutat annak korlátaira is. Végső következtetése azonban az, hogy mivel az outsourcing mögött korszakformáló gazdasági és technológiai erők mozognak, a kihelyezési trend további erősödése várható.

---

A New York állambeli Rochesterben, az Eastman Kodak cég központi telephelyén a vállalat saját áramszolgáltatója látja el elektromos árammal az üzemcsarnokokat, saját gőzfejlesztő rendszer és saját víztisztító elégíti ki a termelés igényeit. Baj esetére Kodak-tűzoltóság áll készenlétben, és sárga-vörös csíkkal pompázó Kodak-mozdonyok száguldanak le-fel a 17 mérföldnyi Kodak vasúti pályán. A vállalati önellátás azonban megtorpant a komputerek előtt. 1989-ben a Kodak eladta központi számítógépét az IBM-nek, és a következő tíz évre a teljes adatfeldolgozást kiadta albérlésbe a Kék Óriásnak.<sup>1</sup> A kihelyezési ügylet Amerika üzletembereit és informatikai szakembereit egyaránt megrázta. Soha még Kodak-méretű és fontosságú társaság nem adta át számítástechnikai rendszerét kívülállónak. Kathy Hudson, a Kodak információs rendszerének igazgatója a következőképpen magyarázza ezt: „Az IBM szakértő az adatfeldolgozási üzletágban, a Kodak nem. Az IBM úgy tudja üzemeltetni komputerközpontunkat, ahogyan kell – profitközpont-

---

<sup>1</sup> Az eset leírását lásd *Kirkpatrick* [1991].

ként, nem pedig költségközpontként.”<sup>2</sup> (Kirkpatrick [1991] 103. o.) A Kodakkal csak elkezdődött a folyamat. Néhány évvel később már az amerikai nagyvállalatok fele fontolgatja az *outsourcing*: a kihelyezés lehetőségeit, vagy éppen már el is szánta magát e lépésre. Stephen McClellan, a Merrill Lynch informatikai biztonsági szakértője szerint: „Az *outsourcing* messze a legfontosabb irányzat a számítástechnikában azóta, hogy tíz (most már inkább húsz – Sz. K.) évvel ezelőtt megjelentek a személyi számítógépek.” (Uo.)

### Az outsourcing-jelenség

Az *outsourcing* – bár ma talán a legtöbbször az információfeldolgozással összefüggésben említik<sup>3</sup> – korántsem szorítható be az *elektronikus adatfeldolgozás világába*. E tanulmányban ezért mi is általában a kihelyezéseket vizsgáljuk, és nem csupán az információs technológiák kihelyezését, bár példáink között ez utóbbiak gyakrabban fordulnak elő. A nagyvállalatok termeléséből egyre nagyobb darabokat szakítanak ki a beszállítók, s bevett gyakorlat a termelés kihelyezése akár a világ másik sarkába is. Más – korábban saját alkalmazottak által végzett – részfeladatokat is előszeretettel adnak ki szerződéses partnereknek, önálló, a szóban forgó részfeladatra *szereződött vállalkozóknak* (Franchi [1990]). A mérnöki munkáknál<sup>4</sup> éppúgy eszébe jut a főnökségnek, hogy külső specialistához kellene telepíteni a feladatot, mint a rendezvényszervezés vagy a formatervezés esetében. A megoldás egyre több tevékenységnél a bűvszó: outsourcing, azaz kihelyezés.

Mint annyi más új jelenségre, az outsourcingra sem alakult ki egységes definíció, még a szakemberek körében sem. Legsűkebb értelemben outsourcingon *a már meglévő, korábban a vállalatban, illetve intézményben belül ellátott feladatok, funkciók és a hozzájuk tartozó eszközök, berendezések, illetve kapacitások* kihelyezését, külső szolgáltatókra bízását értik.<sup>5</sup> A bevezetőben említett Kodak-eset ilyen szűk értelemben vett outsourcing. Tágabb értelmezésben a fogalomhoz sorolják a vállalat számára szükséges, termelési láncába illeszkedő, de a stratégiai célok szempontjából kevésbé meghatározó *részegységek, alkatrészek termelésének – külsőkkel való elvégzetetését*, a külsők körébe néha beleértve a munkaerő-kölcsönző cégektől kölcsönzött ideiglenes munkaerőt is.<sup>6</sup> Az outsourcing fogalma egyre több jelenséget fog át. „A definíció nagyon divatos, és napról napra szélesebbé válik... Ha a tulajdonosok az *outsourcing* terminusát használják, most mindent beleértene, attól kezdve, amit hagyományosan egyszerű alvállalkozói viszonyként is-

<sup>2</sup> Minthogy a számítógépekre, illetve az adatfeldolgozásra kiadott összegek átlagban a vállalatok működési költségeinek 3-5 százalékára rúgnak, tízszázalékos megtakarítás az információs rendszer működtetésének *cégen kívülre helyezésével* a legnagyobbaknál 100 millió dolláros spórolást is jelenthet. A kihelyezéssel elérhető megtakarítások rátája azonban rendszerint meghaladja a tíz százalékot. A DuPont például 1996-ban 4 milliárd dolláros „megaszereződést” hozott tető alá az Andersen Consultinggel és a Computer Sciences nevű céggel az információs technológiai rendszer működtetésére. Az 1997 második felétől hatályba lépő outsourcing-ügylet 40 (!) százalékkal karcsúsítja az információs technológiák évi 690 millió dolláros költségvetését. (Ferranti [1997] 102. o.)

<sup>3</sup> Az információs technológiák területén lendületesen előre törő kihelyezési tendenciákról kiváló cikket publikált Drótos György (Drótos [1995]).

<sup>4</sup> Az ún. *contract engineering*ről, azaz a szerződéses mérnöki munkákról lásd Asbrand [1992] cikkét.

<sup>5</sup> Előfordul, hogy a kapacitás kihelyezése a külső vállalkozónak való eladásával történik, de olyan eset is van, amikor a külső vállalkozó csak bérlő az eszközöket a kihelyezőtől. Harmadik változat: a kihelyező egyszerűen megszabadul a berendezésektől, és a külső szolgáltatóra bízva a kihelyezett funkció eszközháttérének, infrastruktúrájának a megteremtését. Néha a berendezésekkel együtt a munkaerőt is kihelyezik.

<sup>6</sup> Az outsourcing sűkebb és tágabb értelmezésének a lehetősége más vetületben is fennáll. Vannak, akik csak a részegységek és alkatrészek termelésének a kihelyezését tekintik outsourcingnak, mások pedig beleértik a szerződéses vagy bér munka végeztetését is (*contracting out*). Mi e tekintetben is a szélesebb értelmezést használjuk. (A definíciós dilemmáról lásd Feenstra-Hanson [1996].)

mertünk az egész vállalat drámai újraformálásáig.” (Buss [1995] 19. o.) A kihelyezés más irányú tágulását emeli ki Nancy Frost, amikor így fogalmaz: „Öt évvel ezelőtt az outsourcing merőben új, innovatív útja volt a vállalaton belüli elektronikusposta-rendszer üzemeltetésének. Ma az *outsourcing-szolgáltatások bármely feladat esetében elérhetőek*: a vállalatokon belüli információs rendszer menedzselésétől az adminisztrációs szolgáltatásokig, beleértve az adatfeldolgozást, a jogi ügyek vitelét, a számítástechnikai műveleteket, a telekommunikációt, valamint a kölcsönzött munkaerőt is. (Frost [1993] 40. o., kiemelés tőlem – Sz. K.) A kihelyezés *vertikális dezintegráció*, azaz a vertikális integráció visszájára fordítása. A kihelyezési hullámba bekapcsolódó cégek „leépítik” az alkatrészyártást, illetve kiszolgáltató tevékenységeket, azaz – néhányat levágva a sok egymásra épülő szintből – laposabbá teszik a cég szervezeti struktúráját. Bob Shelley, az Octet Consulting cég egyik főnöke érzékletes képpel *a szervezeti séma ellaposításaként (flattering the organization chart)* definiálja az outsourcingot. (Sharp [1993] 75. o.) A kép olyan értelemben is helytálló, hogy a kihelyezések révén a cég adott erőforrásháttérre támaszkodva jobban „széttérülhet”, csápjait messzebbre nyújthatja, azaz a kihelyezés a vállalati növekedés kevésbé forrásigényes módja. Szellemesen fejezi ki ezt Dale D. Buss cikkének címe: *Growing more by doing less* (Buss [1995]). Az outsourcing *a piac revitalizációja a hierarchikusan felépített szervezetekkel szemben*. Azokat a feladatokat, amelyeket korábban biztonságosan csak a cégen belül lehetett elvégeztetni, most „átfuttatják a piacon”, külsővé teszik. *A piac és a verseny terepuma* a kihelyezésekkel nő, a vállalati *hierarchiáké és a stabil foglalkoztatásé csökken*.

Az *outsourcingnak* köszönhetően a cégek arra koncentrálnak, amihez a legjobban értenek, minden mást igyekeznek külsőkre hárítani. Michael Darder, az egyik vezető amerikai biztosítótársaság, a Washington National Insurance Co. regionális elnökhelyettese így fogalmaz: „Hoztunk egy határozatot, hogy – lévén biztosítótársaság – arra kell koncentrálnunk, amiben a legjobbat tudjuk nyújtani: a biztosítások eladására. Nem kell el- lenben gondot fordítanunk emberek alkalmazására, toborzására és munkájuk megszervezésre a nem biztosítási jellegű feladatok esetében.” (Frost [1993] 40. o.) A kihelyezések a specializációt erősítik, visszaszorítva a deverzifikációt. A hiperverseny korában a vállalati vezetés nem pazarolhatja figyelmét különféle részfunkciókra és háttértevékenységekre, miközben a profiljába vágó tevékenységekben a versenytársak a figyelem legkisebb lenyúlását is azonnal kihasználják. Ez a megfontolás egyre erősebben befolyásolja a cégeket a kihelyezési döntések meghozatalában.

Az erősödő versennyel függ össze az is, hogy a cégek ma sokkal igényesebbek azokkal a vállalatokkal, vállalkozókkal szemben, akikhez a funkcióikat kihelyezik, mint korábban. Kezdetben csak azt várták a szolgáltatóktól, hogy minél olcsóbban hajtják végre az albérletbe adott feladatokat. Ma már eminens követelmény, hogy a külső szolgáltatók *segítsenek a megrendelőknél feladataik újrafogalmazásában, ügymenetük javításában*. A növekvő igények kifejeződése az is, hogy az „albérletbe adók” egyre kevésbé hajlanak arra, hogy egyetlen partnerre bízzák rá magukat, inkább az ún. *csoport- vagy szelektív kihelyezésben* érdekeltek (Gerber [1995]). Ez a tendencia még inkább revitalizálja a piacot, minthogy *a kihelyezési ügyleteket folyamatosan a verseny összefüggésébe állítja*. „Van másik!” – ebben foglalhatnánk össze a csoport-outsourcing lényegét és a benne kifejeződő versenynyomást. Érvényesül azonban ellenkező irányzat is: a vállalatok igyekeznek kiválasztani a legmegbízhatóbb partnereket, ezáltal csökkentve az outsourcingek számát. (Vijayan [1997].)

Az outsourcing új hajtása a *co-sourcing* (kihelyezés fővállalkozón keresztül). Erre akkor van szükség, ha túl sok külső vállalkozó dolgozik egy vállalat vagy intézmény számára, és munkájukat célszerű koordinálni. „Arra törekszünk, hogy egyetlen ernyő alatt szervezzük az egész folyamatot, és nyaládba kössük azt. Ez a skáláhozadék révén

azonnali költségmegtakarítással jár.” (Solovy–Savage [1996] 43. o.) Nem feltétlenül vagyunk meggyőződve a co-sourcing költségcsökkentő hatásáról. Könnyen lehet, hogy a kihelyező cég menedzsmentje inkább csak a saját kényelmét keresi a a külső fővállalkozó bekapcsolásával. Ez ugyanis a vertikális dezintegráció, a hierarchiebontási trend „visszahajlása” azáltal, hogy a piac közvetítette megoldásokat „megfejeji” egy sajátos – a fővállalkozó által szervezett – hierarchiával.

Bár az outsourcing irányzata a kilencvenes években lendült neki igazában, mégsem teljesen új jelenség. Már a nyolcvanas években is gyakran külsőkre támaszkodtak az informatikai rendszerek kiépítésében. „A nagy eszközpark-működtetési szerződések (*large facilities management contracts*) a késő nyolcvanas években jelezték a kereslet és a kínálat egymásra rímelő közeledését. Más oldalról nagy vállalkozások [olyanok, mint az Arthur Andersen, az IBM, az AT&T, a Computer Science, az EDS (Electronic Data Systems), a Sabre Group Holding] ajánlottak információmenedzsment- és más outsourcing-szolgáltatásokat.” (Earl [1996] 26. o., beszúrás tőlem – Sz. K.) Az outsourcing a kilencvenes években rendkívüli dinamizmussal terjeszkedik. „Többmilliárd dolláros megágy-letekről hallván, már senki sem vonja fel a szemöldökét, nem úgy, mint korábban.” (Ferranti [1997] 101. o.) A számítógépes világháló fejlődése feltétele, mozgatórugója és közvetítője is egyben a glóbuszt behálózó kihelyezési ügyleteknek. A vállalatok egyre gyakrabban helyezik ki a működtetést olyan országokba – Indiába (Krepchin [1993], Dél-Afrikába, a Fülöp-szigetekre, Szingapúrba és Írországra –, ahol az olcsó számítástechnikai tudás nagy választékban és kellő mennyiségben elérhető.<sup>7</sup> „Az új hálózati és programozási technológiákra való kiképzés, illetve az ilyen készségek megszerzése a kihelyezési szerződések kulcseleme, mivel mind az Egyesült Államokban, mind szerte a világban igen nehéz gyakorlott számítástechnikai és informatikai szakembereket találni.” (Ferranti [1997] 102. o.) Kihelyezési hullámok indultak el számos más területen is, néhány kevésbé fejlett ország jól képzett helyi szakembereire alapozva.

A kihelyezésekről még kevés összefoglaló statisztika készült, terjedelméről inkább csak becslések állnak rendelkezésre. Nem kétséges azonban, hogy a folyamat rohamléptekkel halad előre. Yuji Furukawanak, a tokiói Metropolitan Egyetem professzorának becslése szerint a szerződéses beszállítások a japán vállalatoknál a hatvanas években mintegy 20 százalékos arányt tettek ki a gyártási költségekben, ez ma körülbelül egyharmadnyi részt képvisel, az ezredfordulóra pedig ez az arány 40 százalékra nő.<sup>8</sup> James Savage, a Gerald Klauer Mattison elektronikai ipari elemzője évi 20 százalékos növekedést prognosztizált a kihelyezések, illetve a szerződéses munkák esetében az ezredfordulóiig. (Guinther [1996] 2. o.) Az *outsourcing* összefonódik egy másik erős világtrenddel: a globalizálódással. A kihelyezés, különösen a termelés esetében gyakran országon kívülré helyezést jelent. Az így felfogott outsourcing is igen dinamikus jelenség. Erre utal, hogy az Egyesült Államokban például 1972 és 1990 között a közbenső termékek importja több mint a duplájára nőtt a termelés teljes anyaghányadának 5,3 százalékaról 11,6 százalékára. (Feenstra–Hanson [1997] 242. o.)

### Foglalkoztatás helyett kihelyezés – intellektuális holdingok

Noha a kihelyezés stratégiája először a számítástechnikában, a vállalati információs rendszerek működtetésében vert gyökeret, ma talán *figyelemreméltóbb az a kihelyezési trend, amelyet a nagyvállalatok a közvetlen termelésben indítottak el*. Jól érzékelhető a törekvés

<sup>7</sup> Az utóbbi években mind jobban bekapcsolódik ebbe az áramlatba Közép-Európa – benne Magyarország – is.

<sup>8</sup> A becslés az Economist cikkében szerepel. (*The ins ...* [1991] 54. o.)

a fizikai tőke, a gyártósorok vállalaton kívül helyezésére a magas szintű kvalifikációt és újítóképességet igénylő szervezés, stratégiai tervezés, marketing – azaz a vállalaton belüli domináns funkciók – megtartásával. (Buss [1995] 18. o.) Bolygóvállalatok, bedolgozó-beszállító cégek természetesen léteztek a hetvenes években, sőt korábban is. *Az új elem egyrészt a termelés kihelyezésének a mértékében mutatkozik, másrészt abban, hogy nem csupán az alkatrészgyártást, hanem a kulcselemek termelését is kihelyezik*, beleértve a végtermék összeállítását is. Új vonás az is, hogy a vállalati működést funkciókra bontják, és gyakran egész funkciók (például a a teljes munkaerő-gazdálkodás: a munkaerő-toborzástól a bérelszámoláson keresztül a különféle juttatások adminisztrálásáig) kerülnek a falakon kívülre. Lendületes kihelyezési hullám indult el a kisebb vállalatok körében is.<sup>9</sup> Egyes iparágakban a jelenség sokkal erőteljesebb, mint másokban.

Erőteljes kihelyezési tendencia jellemző például a félvezetőgyártásban (Guinther [1996]), a cipőiparban, a villamos és elektronikus gépek gyártásában, az ékszer- és játékiparban és más különféle „fél-tartós” fogyasztási cikkek termelésében. A kihelyezés lehetőségét ezekben az iparágakban két körülmény teremti meg. „Először az, hogy a termelési folyamatot, illetve a terméket jól elkülöníthető (*self-contained* – önmagukban is komplett) elemekre lehet bontani, ami lehetővé teszi az alkatrészek, részegységek szállítását... Másodsor a termelési folyamat fázisai jelentős mértékben különböznek egymástól abban, hogy relatíve milyen mértékben használják a különböző képzettségű munkát, ami ésszerűvé teszi a képzettséget nem igénylő munkák kihelyezését külföldre. A termék fejlesztése és külsejének megtervezése legalább főiskolai végzettségű munkaerőt kíván, a komponensek termelése pedig képzett technikusokat. A termékek összeszerelése azonban általában csak elemi emberi készségekkel (*rudimentary skills*) rendelkező munkásokat igényel.” (Fenster-Hanson [1996] 242. o., zárójeles beszúrás tőlem – Sz. K. ).

A kihelyezési folyamat dinamizmusának köszönhetően *lassan már a fizikai termelés egésze, a termelés teljes „hardverje” kerül a kapun kívülre*, miközben az albrétletbe nem adható mag, *a termelés „softverje”*, szellemi irányítása, a műveletek egymásutánjának megszervezése és a jövővel való foglalatosság, azaz a kutatás és fejlesztés<sup>10</sup> *kapun belül marad*. A nagyvállalatok szemében csökken a materializálódott tőke jelentősége, és *a virtuális tőke*, a vállalkozás szellemi háttere, szervezése, irányítása, szabályozása *válik kulcsfontosságúvá*. Hasonló „immaterializálódási” törekvéseket látunk a kockázati tőke mozgásában is. Az amerikai TA Associates, az egyik legrégebbi és legsikeresebb kockázati-tőke-társaság vezetője így indokolja e törekvéseket: „Nem akarunk a dologi tőkébe investálni. Túlságosan kérészerűtű és kockázatos. Még kevésbé kívánunk pénzt fektetni a vállalati bürokráciába. *Emberekbe ruházunk be, akiknek világos és életképes koncepciójuk van, akik képesek a legjobb forrásokkal rendelkező külső szerződéses vállalkozókat menedzselni, és akik belső energiáikat arra a maroknyi kulcstevékenységre összpontosítják, amely igazán unikális és értéknövelő.*” (Quinn [1992] 49. o.) Az idézett kockázati tőkés korántsem áll egyedül ezzel a viselkedéssel. Mind több finanszírozó érti meg, hogy bizonytalan és turbulens időkben túl *kockázatos* a pénzt téglákba és csövekbe fagyasztani. Egy nagyobb szabású technológiaváltás ugyanis könnyen ócskavassá teheti a megfogható tőkejóságot. Sokkal többre megy az, aki *emberek speciális képességeibe és intellektusába ruház be*. Az effajta beruházásokra a kihelyezés teremti meg a lehetőse-

<sup>9</sup> A Coopers & Lybrand 400 kisvállalat körében végzett felmérése úgy találta, hogy kétharmaduk él a kihelyezés lehetőségével, és az aktívan „outsourcingoló” cégek növekvő eladásokkal, az átlagnál dinamikusabb növekedéssel és nagyobb profittal jellemezhetők (Buss [1995]).

<sup>10</sup> Ez sem teljesen igaz persze, hiszen a kutatás-fejlesztésben is elindult egyfajta kihelyezés. Részfeladatok, méréseket, a kutatás fáradtságosabb, mechanikus elemeit vagy nagy kockázattal járó részeit már ma is igekeznek kiadni, miközben vállalaton belül tartják a kutatás-fejlesztés stratégiai mozzanatait.

get, szervezeti keretétől pedig az „*intelligens vállalat*”<sup>11</sup> és az ún. *intellektuális holding* szolgál.

A termelővállalatok, amelyek igyekeznek magukat *intellektuális holdingokká formálni, rég felismerték, hogy a profit nem a termékek részegységeiben, alkatrészeiben dúsul fel, hanem a „szoft” tényezőikben: a termelést integráló szellemi szolgáltatásokban.*

A *Novellus System Inc.* cég, a kémiai minőségvizsgáló berendezésekben használt félvezetők termelése területén stratégiáját már az új időkhöz igazította. A központi „gyárban”, amely inkább műhely, mindössze 12 alkalmazott foglalkozik a termeléssel, a vállalat a termék végső formájára, „összeállítására”, a kutatásra és fejlesztésre figyel. Rendszerét kevés kiválasztott, kipróbált, megbízható bedolgozó munkájára építi. A minőségvizsgáló berendezéseket előállító cég *a berendezések előállításának és forgalmazásának minden fontos részletét ellenőrzi.* A minőségbiztosítás éppúgy a fennhatósága alatt áll, mint a vevőkkel kötött szerződések vagy a berendezések szervizelése. E stratégia meghozta gyümölcsét: a *Novellus profitja a legnagyobb recesszióban is évi 20 százalékkal növekedett, az egy alkalmazottra jutó forgalma az iparági átlag majd kétszeresét teszi ki.* (Quinn [1992] 49. o.)

Hasonló elvek alapján szervezik át működésüket a legnagyobbak is: a Sony, a Nike, a Honda, az Apple, az IBM, a Xerox, a General Dinamics és sorolhatnánk még tovább. Számos üzletágban alapvetően változik a cégstruktúra: a foglalkoztatás rugalmassá válik. Ezekben a cégekben *az emberek* korábbi közvetlen alkalmazását *szolgáltatások vásárlásával helyettesítik.* Az ilyen *piac közvetítette elrendezés* magában foglalhatja a legkülönbözőbb funkciók kihelyezését<sup>12</sup> (*outsourcing*) vagy szerződéses vállalkozókkal való elvégzetését (*contracting out*), ideiglenes foglalkoztatottakat hasznosítva, vagy *akár az egész munkaerő-állomány* kívülről történő kölcsönzését (*leasing*), *valamennyi* – a vállalatnál jelentkező – *munkaerőigény kielégítésére.*” (Clinton [1997] 3. o.)<sup>13</sup> Különösen ez utóbbi, *a teljes foglalkoztatotti kör lízingje* nyit beláthatatlan távlatokat az intellektuális holdingok fejlődésében csakúgy, mint a vállalati szervezet és a foglalkoztatási viszonyok újrarendezésében. *A kényelmes székekben ülő alkalmazottakból* számos iparágban – elsősorban az információtechnológiában, de más területeken is – *„bérelt puskákkal nyargaló nomádok”* lettek (Foster [1997]).

### Állami–magán hibridek – avagy a makro- és mikrokihelyezés

A kihelyezés stratégiája messze túlterjed a vállalati szférán. *Nagy fejlődési potenciál van az állami, illetve helyi önkormányzati funkciók és egyéb nem kifejezetten üzleti jellegű szervezetek* (például kórházak, alapítványok stb.) *funkcióinak kihelyezésében.* Az állami

<sup>11</sup> Az intelligens vállalat a vállalat 21. századot idéző típusa – James Brian Quinn meghatározása szerint – „az intellektusban rejlő erőforrásokat szolgáltatások láncolatává konvertálja, méghozzá olyan formában, amely a leghasznosabb a vevő számára.” (Quinn [1992] 49. o.) Az intelligens vállalatok archetípusa a tanácsadó cég, a könyvvizsgáló vállalat vagy a média világában ügyködő vállalkozások. A kihelyezéssel azonban a közönséges termelővállalatok is mind inkább kezdenek az intelligens vállalatokra hasonlítani. Ezek a cégek is tudatában vannak annak, hogy igazán nagy profitot elérni ma már csak azoknál a vállalkozásoknál lehet, amelyek portfóliójában a szellemi tőke a kulcselem.

<sup>12</sup> A kihelyezést szűkebb értelemben használja a szerző. A tágabb értelemben vett fogalom már magában foglalja az itt külön terminusként szerepeltetett szerződéses megoldást (*contracting out*) is, azaz a funkció külsőkkel való elvégzetését, a berendezések, erőforrások egyidejű kihelyezése nélkül.

<sup>13</sup> „A foglalkoztatás egy része, amely a múltban az iparban lett számba véve, most a szolgáltatások ágazatába számít be. Az eredmény széttördeli a termelés időbeli egymásutánosságát (*time series*) és az ipari foglalkoztatás trendjeinek teljesen hamis értékeléséhez vezethet. Különösen áll ez a feldolgozó iparra.” (Clinton [1997] 3. o.)

oktatásban<sup>14</sup> (Szabo [1994]) éppúgy terjed a szerződésbe adás, mint a kórházakban és más egészségügyi intézményekben (Solovy–Savage [1996]). „Valójában a közösségi szektor funkcióinak legnagyobb része szerződéses vállalkozásba adható (*contracting out*) a magánszektornak, annak az elvnek a jegyében, hogy csak azokat a funkciókat hagyjuk az államra, amelyek a természetüknél fogva állami funkciók.” (Prager [1997] 624. o.) Meg szokták különböztetni az ún. *mikroszerződéseket a makroszerződésektől*.<sup>15</sup> Az előbbi esetében *csak egy-egy részfunkciót bíznak privát cégre*, például a mosoda működtetését vagy éppen az információs rendszer menedzselését az állami intézményben. A makroszerződések esetében ellenben *szőröstől-bőröstől szerződésbe adnak egy állami intézményt vagy állami tulajdonú vállalatot*.<sup>16</sup> Általában úgy tartják, hogy a mikroszerződések útja még a legklasszikusabb állami funkciók – például a büntetés-végrehajtás vagy a honvédelem – esetében is nyitva áll, míg a makroszerződés ezeknél aligha jön számításba.

A szerződésbe adás kézenfekvő módja az állami intézmények hatékonyabbá tételének. Felbecsülhetetlen előnye ennek a módszernek, hogy *az állami felelősséget és célokat meglehetősen világosan külön lehet választani a szűk értelemben vett gazdasági céloktól*.

Az állam és intézményei alapvetően nonprofit logika szerint működnek. Nagy baj származhatna abból, ha ezt mellőzve, az állami intézmények működtetését teljes egészében a profitlogikának rendelnék alá. Az ellenkezője is kudarchoz vezethet azonban: ha egyedül a nonprofit logika diktál az állami intézmények működtetésében, akkor a költségek könnyen elszabadulhatnak. Kielégítő megoldást kínálhat azonban a kettő hibridje. Lényegében ez működik a kihelyezések esetében. Az állam politikai vagy szociális szempontok szerint határozza meg a célokat, a kivitelezést a magántőke azonban már költségérzékeny módon, szűk értelemben vett gazdasági szempontok szerint végzi. A honvédség vagy a büntetés-végrehajtás mosási vagy épület-karbantartási szükségletei a létszámmal arányosak. Azt, hogy mekkora legyen a honvédség létszáma, politikai, nemzetközi és más összefüggések határozzák meg. Azt azonban, hogy az ezek alapján fellépő különféle termék- és szolgáltatásszükségleteket miként lehet a leghatékonyabban kielégíteni, nem célszerű a bürokratikus és költségérzéketlen intézményeknek meghatározniuk. Az utóbbi problémára elvben jobb megoldásokat kínálhat a profitnyomás alatt álló, versenyző magántőke.

Természetesen a hibrid – magán–állami – megoldások csak akkor működnek jól, ha a szerződéseket megfelelően készítik elő, és rigorózan ellenőrzik a betartatásukat is. Gyakran éppen ez az utóbbi, a monitoring a gyenge pont. Paradox módon némely esetben erre is a kihelyezés nyújthat megoldást. „Ha a kormányzat vagy a helyi önkormányzat ellenőrzési erőfeszítéseihez hiányoznak az eszközök vagy csak egyszerűen inkompetensek (az állami intézmények munkatársai), akkor a hatékony magánmonitoring sokkal gazdaságosabban nyújthatja az ellenőrzés kívánatos minőségét.” (Prager [1997] 620. o.,

<sup>14</sup> Az állami oktatás „szerződéses magánüzemeltetésére” az adott okot, hogy az oktatás hatékonysága – különösen a városi körzetekben – közismerten katasztrofális. A „szerződéses üzemeltető” nemcsak a fizikai feltételek biztosítását vállalja, hanem bizonyos iskolai követelmények teljesítését is. Az *Educational Alternatives* nevű oktatási alvállalkozó cég gyermekenként és évenként 5.918 dollárért (ennyit költ átlagosan az állam az oktatásra az adott körzetben) vállalja, hogy lényegesen javítja a tudást a matematikában, az olvasásban és az egyéb tárgyakban. A gyermekek kétharmada (!) ugyanis a megfelelő osztályokban nem olvas az adott életkorban megkövetelhető szinten. A szerződésbe adással lényegesen javult a beiskolázás is a szóban forgó intézményekben.

<sup>15</sup> Ilyen makroszerződéseket köt számos amerikai település például a víz- és szennyvízkezelési intézmények működtetésére. (Lásd erről Landow-Esser–Manuel [1997].)

<sup>16</sup> Egyiptomban és Jamaicában például így tették priváttá a működtetést a továbbra is állami tulajdonban maradó hotellánc esetében, míg Togóban és Malajziában az állami tulajdonú acélkohókat, illetve kikötői létesítményeket adták a maguk egészében szerződésbe. (Az esetek leírását lásd Prager [1997].) Az érdekesség kedvéért megjegyezzük, hogy a Duna-ferr menedzsmantjének szerződése az állammal a vállalat működtetésére a makroszerződés sajátos változatának tekinthető, csakúgy, mint a Co-Nexus megbízása jó néhány vállalat működtetésére annak idején.

zárójeles beszúrás tőlem – Sz. K.) Hasonló problémák természetesen nemcsak az állam és a magánszektor közötti szerződések esetében léphetnek fel, hanem a magánvállalatok közötti kihelyezési ügyleteknél is. Újabbban számos cég foglalkozik – elsősorban az információs technológiai kihelyezések esetében – azzal, hogy ún. *szerződés-utógondozási szolgáltatást (contract after care)* ajánljon fel az erre szorulóknak. (Hoffman [1996c] 6. o.) Mind a magánszférán belüli, mind pedig a magán- és az állami szféra közötti kihelyezések esetében *döntő jelentőségű a szerződések tartalma, a szerződések egyértelmű, pontos megfogalmazása.*

### A szerződések tartalma

A kihelyezési ügylet többnyire két főszereplő között zajlik: a „*kihelyező cégek*”, intézmények, szervezetek (torz „hunglish” nyelven az „outsourcingolók”) és „*a kihelyezett termelést, illetve szolgáltatást működtetők*” között. Ez utóbbiakra az angol az *outsourcer* kifejezést használja. Klasszikus esetben a külső vállalkozás megvásárolja a funkciót kihelyező cégnek a szóban forgó funkcióhoz rendelt eszközparkját, sőt átveszi a gépeken dolgozók tetemes részét is.

A nagy outsourcerek – akárcsak más nagy szolgáltatók – gyakran használnak úgynevezett blankettaszerződéseket. A *SOW* (Statement of Work) e szerződések fontos melléklete. Ez általában a feladat leírását; a felek feladatait és felelősségét; a feltételezett indulás időpontját; a működtetés heti óraszámát; az összes óra számát; a felek közötti kapcsolattartást; a tulajdonjogok tisztázását;<sup>17</sup> a teljesítménykövetelményeket; a munka elfogadásának időpontját és feltételeit, a fizetési időpontokat és kondíciókat; a megrendelés törlése esetén a szolgáltatónak minimálisan és maximálisan fizetendő összeget (bánatpénz) tartalmazza.

Ami a díjazást illeti, a legtöbb szolgáltatás (így például a vállalati információs rendszer) kihelyezésekor – rögzített alapdíj mellett – *általában minden egyes művelet után is fizetnie kell a kihelyezőnek.* A többi között ez a titka annak, hogy miért éri meg a kihelyezés, hiszen a műveletenkénti díjazás a cégeket minden egyes operáció és feladat átgondolására készíti. Ha ellenben „saját rezsiben” oldják meg a feladatokat, akkor a háttérfunciókat többnyire sokkal „nagyvonalúbban” kezelik és számolják el a vállalaton belül. A költségmegtakarítás nem kis része éppen abból fakad, hogy a külső szolgáltató számlálója folyamatosan ketyeg, és *minden költségelemet pontosan kimutat, vagyis a piacon való átfuttatáskor az egyes költségelemek a benyújtott számlák révén folyamatosan tudatosulnak.*

Bár a szerződések tartalmát a cégek nem sietnek felfedni, annyi tudható, hogy *azok rendszerint hosszabb távra* – legkevesebb egy évre – *szólnak*, gyakoriak azonban az igen hosszú távú, tíz-tizenkét éves futamidejű szerződések. Ez utóbbiakat az idők során – negyedévi vagy havi rendszerességgel – felülvizsgálják (Frost [1993]). Részben e felülvizgálatoknak is köszönhető a rendkívüli rugalmasság. A rugalmas alkalmazkodás jelentőségét aligha kell bővebben magyarázni az ezredforduló gyorsan változó világában. A rugalmas kihelyezésekre is megszületett már az angol szakkifejezés a „*flex-sourcing*”. „Emlékezzünk a fix díjak mellett, 10 évre megkötött ügyletekre, amelyek lefoglalták a korai kilencvenes évek címoldalait. Ez ma már történelem. A rugalmasság sok okból az új búvószó. A vevőnek fontos, hogy »repülés közben« (*on the fly*) is megváltoztathassa a szerződést,

<sup>17</sup> Ez nyilván az ügyfél számára kidolgozott programok, megoldások, eljárások tulajdonjogára vonatkozik, amely fontos lehet mind a számítástechnikai-informatikai, mind a tervezői és más szerzői vagy szabadalmi jogokkal védett kreatív tevékenységek esetében.

hogy az megfeleljen a változó üzleti és technológiai szükségleteknek.<sup>18</sup> Ez azt követeli a külső vállalkozóktól, hogy megfeleljenek az (előre) meghatározott teljesítménycélokaknak. A megrendelők azt kívánják, hogy a vállalkozó egy kicsit a saját bőrét is vásárra vigye.” (Hoffman [1996b] 69. o., zárójeles beszúrások tőlem – Sz. K. ) A szerződésekben előtérbe kerül a *kockázat- és haszonmegosztás* (Moad [1995]). Bár ma még korántsem általános, de terjed a *haszonbázisú (benefit-based) díjazás*, amikor a szolgáltatást nyújtó a bevezetett rendszer által generált bevételek meghatározott százalékát kapja. Ez értelemszerűen csökkenti a szolgáltatás alapdíját – gyakran egészen a nulláig. Chicago város és az EDS ilyen típusú szerződést írt alá 1994-ben.<sup>19</sup> (Moad [1995] 59. o.) Újabban olyan szerződéseket is látni, amelyekben a *díjazást valamilyen kézzelfogható eredményhez – például a piaci részesedés növeléséhez – kötik*. Ilyenkor is van azonban egy alapdíj. Egy bizonyos piaci részesedés alatt a külső szolgáltató ezt az alapdíjat kapja, afölött pedig a piaci részesedés alakulásától függően jut az eredménnyel arányos díjazáshoz. Ilyen alapon kötött 12 éves szerződést a már említett EDS az IES Industries nevű céggel. Az alapdíj általában arra szolgál, hogy fedezze a költségeket. Profithoz azonban csak akkor jut a külső vállalkozás, ha előlotti eredményt ér el az általa bevezetett rendszerrel.

Vannak olyan szerződések, amelyben a kihelyezett szolgáltatás működtetésének meghatározott, *objektív, mérhető minőségi paramétereire* köthetik a díjazás. Így például információs technológiai kihelyezés esetén a rendszer megbízhatósága, a hibák kiküszöbölésének gyorsasága, a reakciósebesség és hasonló fizikai paraméterek szolgálhatnak az értékelés és a díjazás alapjául.<sup>20</sup> Ekkor is van költségeket fedező alapdíj, profithoz azonban a szerződésben vállalt paraméterek teljesítésével lehet jutni.

A kihelyezési szerződések meglehetősen bonyolultak, ezért lassan ezeket is kifejezetten erre *szakosodott jogi irodákra bízzák*. Rég túl vannak már a hőskoron, amikor még a cégvezetők próbálták „összebarakácsolni” az ilyen megállapodásokat. Nagy merészség lenne például a Hughes Aircraft és a Computer Sciences közötti 1,5 milliárd dolláros vagy a Xerox és az EDS közötti 3,2 milliárd dolláros megállapodást ilyen típusú szerződésekre szakosodott ügyvédi irodák – „házasságközvetítők”<sup>21</sup> – igénybevétele nélkül nyélbe ütni.

## A mozgatórugók

Már az eddig leírtak is sejtetnek néhány okot, amelyek arra készíthetnek egy vállalatot, hogy a belső szolgáltatást vagy termelést „vállalkozásba adással” helyettesítse. Az okok palettája széles: az adókikerüléstől a munkaerő-elbocsátás nyűgétől való megszabadulás-

<sup>18</sup> A külső és belső üzleti feltételek változása: például a szerződő cég valamely részének eladása vagy a külső piaci helyzet drámai változásai a szerződés újratárgyalását kényszeríthetik ki. Nemkülönbön olyan tökéletesedés a számítástechnikában, mint a karcsú kliens rendszere (*thin-client computing*), döntő hatással lehet az szerződésekre, mivel a szerver- és a desktop-szolgáltatásokat újra kell kalkulálni és konfigurálni. (Hoffman [1996b] 69. o.)

<sup>19</sup> Az EDS újratervezte a város évi 3,6 millió parkolódíj-behajtási folyamatát. A kiinduló helyzet az volt, hogy a kibocsátott parkolójegyek ellenértékének mindössze 25 százaléka folyt be – a bírósági huzavonák és más adminisztratív problémák következtében. A városnak ez 60 millió dollár kiesést jelentett. Az EDS, amely mintegy 25 millió dollárt fektetett az új rendszerbe, a parkolójegyek (korábban) be nem hajtott ellenértékének maximálisan 26 százalékáig terjedő részesedést kapott – feldolgozási díjként és a szoftverjogok ellenértékeképpen. Elemzők szerint ebből az EDS-nek 50 millió dolláros jövedelme származott. Bár a szerződést több oldalról is támadják, a városnak sikerült 45 millió dolláros pluszjövdelemre szert tennie a korábban be nem hajtott díjak behajthatása révén. Az új rendszer bevezetésével a behajtási ráta 26 százalékról 65 százalékra emelkedett.

<sup>20</sup> Például, ha a hardver felmondja a szolgáltatást, akkor 30 percen belül reagálnia kell az outsourcernek és egy órán belül legalább ideiglenes megoldást kell találnia stb.

<sup>21</sup> Ezt fejezi ki a Milbank, Tweed, Halvey & McCloy nevű ismert outsourcingra szakosodott ügyvédi irodáról szóló cikk címe: a *Matchmaker*. (Lásd a *Forbes*, 1995. március 27-i számát.)

ig, a rövid távú költségcsökkentéstől a cég alkalmazottai számára ismeretlen technológiával járó tanulási problémák, illetve kockázatok kiküszöböléséig, számos motívum azonosítható az egyes ügyletek vizsgálatakor. Ha megszerezni próbáljuk az okokat, amelyek egy vállalatot kihelyezésre készíthetnek, a felsorolás élén kétségkívül *a költségek csökkentése áll.* „Az outsourcing célja a költségcsökkentés; annak vágya, hogy az üzletre és ne az információs technológiára koncentráljanak.” (Earl [1996] 26. o.)

A költségmegtakarításnak a kihelyezett szolgáltatásokra szakosodott cégek esetében több forrása is van. Legfontosabb ezek közül a skálahozadék. Ha nagyban – sok kliens számára – nyújtják a szóban forgó szolgáltatást, akkor nyilvánvalóan alacsonyabb egységköltségek mellett tehetik ezt. A nagy „széria” mellett megéri olyan drága technológiák bevezetése is, amelyek csökkentik a költségeket. A számítástechnikai, nyomdai, jogi stb. outsourcing esetében költségcsökkentő hatású *a kapacitások jobb kihasználása* is. A számítógépeket az outsourcer cégek rendszerint időmegosztásos (*time sharing*) rendszerben működtetik, vagyis ügyfeleik ugyanazon a kapacitáson osztoznak, amelyet különböző időszakokban vesznek igénybe. Lényegében *időmegosztásos rendszerben* működnek olyan szolgáltatások is, mint a jogi képviselet és tanácsadás, hiszen egy adott cégnél a jogviták általában nem folyamatosak, a feladatok időben szakaszosan jelentkeznek. Több cég jogügyleteit ellátva a külső szolgáltatást végző jogi iroda folyamatosan terhelheti a kapacitásait, mert amikor az egyik cégnél éppen jogi holtszezon van, a másikon sűrűsödhetnek az ügyek. A költségcsökkentő hatásban része lehet a holtidők kiküszöbölésének, a folyamatossá tett üzemnek is.

További – szintén a skálahozadékhoz kapcsolódó – költségcsökkentő tényező az, hogy a több megrendelőt kiszolgáló outsourcerek általában nagyobb tételekben – és így természetesen olcsóbban – vásárolják meg a szolgáltatásokhoz szükséges inputokat.<sup>22</sup>

A munkaerő oldaláról sem elhanyagolhatók a költségcsökkentési lehetőségek. A legfontosabb talán a „belső foglalkoztatással” járó tetemes járulékos költségek megspórolása.<sup>23</sup> „Szembenézve a bérlistán szereplők horribilis költségeivel és a bérek megadóztatásával, továbbá más költségekkel, amelyek a főállásúak foglalkoztatásához tapadnak, az üzleti körök fokozódó mértékben támasztanak keresletet olyan munkák iránt, amelyeket külsőkkel végeztethetnek.”<sup>24</sup>

Felbecsülhetetlen előny az, hogy a kihelyezéssel *folyamatossá válik a foglalkoztatott munkaerőnek a feladatokhoz való igazítása.* Köztudott, hogy a munkaerő az egyik legmerevebb, ha nem a legmerevebb tényezője a vállalatok működtetésének. Ha már kialakítottak egy csapatot, felvettek és betanítottak egy gárdát, nehéz tőlük megszabadulni még akkor is, ha a feladatok ezt kívánják. „A rugalmas munkaviszonyokat (*flexible work arrangements*) arra használják, hogy igazodjanak a cég termékei iránti kereslet ingadozásaihoz, helyettesítsék a munkából valamilyen ok miatt hiányzókat, és csökkentsék a munkaerő költségeit.” (Clinton [1997] 3. o.) Az Egyesült Államokban ugyan a munkaerő „leépítése” és földrajzi értelemben vett mozgatása még valamivel könnyebb, mint Európában, ahol az érdekvédelmi szervezetek hathatósan akadályozzák ezt. Még a viszonylag rugalmas munkaerő-állomány mellett is fenyeget azonban az a veszély, hogy a termelés csökkenése vagy a feladatok átstrukturálása következtében *feleslegessé vált munkaerő „bennragad a vállalatban”*. Az ellenkezője sem sokkal üdvösebb persze: amikor *a válla-*

<sup>22</sup> A több város vízműveit működtető outsourcer például azért tudta lényegesen olcsóbban megoldani a víz- és szennyvízproblémákat, mint a városi önkormányzatok, mert a szükséges víztisztító berendezéseket, kemikáliákat és más kiegészítőket nagy tételben lényegesen olcsóbban vásárolta, mint az egyes önkormányzatok. (Landow-Esser-Manuel [1997] 70. o.)

<sup>23</sup> Magyarországon valószínűleg ez a költségcsökkentési lehetőség a már nálunk is terjedő kihelyezések legfőbb oka.

<sup>24</sup> A *The Trend Journal* előrejelzését idézi Jennifer J. Laabs. (Laabs [1993] 93. o.)

lat expanziójának éppen a specifikus munkaerő hiánya állja útját. Az ilyen dilemmákra is megoldás lehet az outsourcing. Ahogyan Robert Cook, a Interior Architects nevű San Franciscó-i formatervező és belsőépítészeti cég tulajdonosa és elnökhelyettese találóan megfogalmazta: „Valódi haszon a vállalatok számára, hogy [az outsourcing révén] folyamatosan karcsúsítják, bővítik és átszervezik őket.” (Frost [1993] 41. o., zárójeles beszúrás tőlem – Sz. K.) A gyors átrendeződésekből következő bizonytalanság korában nélkülözhetetlen a feladatokhoz igazodó foglalkoztatás. „Az outsourcing a kiegyensúlyozó (az ingadozásokat áthidaló) munkaerő-ellátás (staffing) »kölcsonmunkaerő« fogalmának a természetes kinövése, miáltal az állandó foglalkoztatottak magját egy – a vállalatba bármikor behívható – ideiglenes, illetve helyettesítő csapat egészíti ki, »amikor szükség van rájuk« alapon.” (Laabs [1993] 93. o., kiemelések és a beszúrás tőlem – Sz. K.)

A kihelyezés bizonyos esetekben megoldja a vállalatok és a munkavállalók kölcsönös kiszolgáltatottságának a csapdahelyzetét is. A kölcsönös kiszolgáltatottság abból adódik, hogy a vállalat nem tudja egykönnyen pótolni a specifikus lokális (csak a szóban forgó vállalatban hasznosítható) tudással rendelkező foglalkoztatottat, akkor sem, ha más okokból szívesen látná őt a kapun kívül. Ugyanakkor a munkavállaló is röghöz kötött, mert másutt aligha hasznosíthatja a vállalatnál szerzett speciális ismereteit. Ha elhagyja a céget, félő, hogy mindent előlről kell majd kezdenie, s más vállalatban ismét kezdőnek számít.<sup>25</sup> Az ilyen specifikus szaktudást igénylő posztokon Williamson szerint nagy a veszélye az úgynevezett opportunizmusnak,<sup>26</sup> annak, hogy a munkaerő visszaél azzal, hogy csaknem pótolhatatlan. „Az outsourcingon keresztül a tulajdonosok erősen specializált, kifinomult szolgáltatásokhoz juthatnak anélkül, hogy ez meghosszabbítaná a bérlistájukat vagy arra kötelezné őket, hogy hosszú távon foglalkoztassák a szakértőket.” (Buss [1995] 20. o.) Ha a cég „albérletbe adja” az erősen vállalatra szabott feladatokat – például a vállalat informatikai rendszerének kiépítését vagy jogi ügyeinek vitelét –, akkor *nemcsak a tevékenységet, hanem az opportunizmus problémáját is „külsővé teszi”*. Egyidejűleg a külső vállalkozásokhoz kitelepített munkaerő is kiszabadul a specifikus tevékenységek csapdájából.<sup>27</sup> Ez határozottan előnyös a munkavállaló számára. A munkáltató már nem vághat fát a munkavállaló hátán, arra számítván, hogy az utóbbi kétszer is meggondolja, hogy munkahelyet váltson. A foglalkoztatottak számára előnyt jelent továbbá az, hogy „...a kihelyezés erősíti a foglalkoztatottak magánéletének védelmét (privacy).” (Gibson [1993] 19. o.) *Az a tény, hogy nem annál a cégnél dolgoznak, ahol éppen dolgoznak, kevésbé kiszolgáltatottá teszi őket.* Hisz ők csak külsők, akiknek személyes adataihoz, életéhez a ténylegesen munkát adónak nincs köze. A munkavégzés elválása a foglalkoztatástól sok esetben nagyon is üdvös.

Végül, de egyáltalán nem utolsósorban, a gyorsan fejlődő technológiák és eszközök

<sup>25</sup> A vállalatban szerezhető specifikus tudásból eredő dilemma elméleti leírása Oliver Williamson nevéhez fűződik (Williamson [1985]). A modern vállalati szervezetben a munkások a tevékenység révén történő tanulás (learning by doing) olyan *vállalatspecifikus tudásra* tesznek szert, amelynek mások részéről történő elsajátítása csak nehézségek árán – nagy költségek mellett – mehet végbe, ha egyáltalán végbemehet. Így a munkáltató és a munkavállaló ki vannak szolgáltatva egymásnak.

<sup>26</sup> Az angolszász szóhasználatban az opportunizmus egészen mást jelent, mint amit a magyarban sugall, nem a megalkuvással, hanem a főnökség kijátszásával, kihasználásával függ össze.

<sup>27</sup> Számos szakember szívesen kezdi a pályafutását az outsourcing-igények kielégítésére szervezett cégeknél. Az előny nyilvánvaló. Az egy-egy részfeladatot sok vállalat számára megoldó outsourcer-cégeknél a kezdő sokkal több tapasztalatot szerezhethet, mintha beülne egy meghatározott vállalat íróasztala mögé, és csupán az ott felmerülő specifikus feladatokkal foglalkozna. A legnagyobb outsourcer-cégek emellett általában jobb tréning-centerekkel és továbbképző központokkal rendelkeznek, mint az egyetemekhez és más akadémiai intézményekhez csatolt szakemberképzők. Tapasztalataikat tananyagokká konvertálva életszerűben tudják tanítani a hasznos gyakorlati ismereteket és szakmai módszereket, mint az élettől kissé távol álló egyetemi és egyéb oktatási intézmények. Az outsourcingra szakosodott cégek továbbképző központjai általában nagyobbak is, mint a felhasználó cégeké (Withington [1993] 124. o.).

világában fontos mozgatórugója a feladatok kihelyezésének az, hogy az új technológiák megkövetelte tanulási folyamat költséges és fáradságos a cégek számára. A legtöbb cégnél egyszerűen nem tudnak lépést tartani a napról napra megújuló technológiával. Erős a késztetés arra, hogy ragaszkodjanak a már kiismert módszerekhez, megoldásokhoz. A kis méretek miatt talán nem is éri meg a vállalat mellék-, illetve háttérfunkciói esetében minduntalan technológiát váltani, hisz többbe kerülhet a leves, mint a hús. Az erre szakosodott cégeknek azonban kifizetődő a technológiai újdonságokkal való folyamatos lépéstartás.

### Veszélyek és kockázatok

Bár a kihelyezési üzlet általában szépen virágzik, a „virágoskert” nem mentes a gyomoktól sem (*Withington* [1993]). A balul sikerült kihelyezések az utóbbi időben óvatosabbá tették a cégeket. A kudarcot gyakran éppen az okozza, amiben a legfőbb előny rejlik.

A nagy méretekben, sok cég számára, olcsón végzett szolgáltatások könnyen a szolgáltatás uniformizálásához vezetnek. A külső vállalkozások *vonakodnak testre szabni szolgáltatásaikat*, vagy éppen képtelenek igazodni a cégek sajátos igényeihez. Márpedig az albérlébe adók igényei megállíthatatlanul növekednek: „Az utóbbi két évben azt látjuk, hogy a vásárlók sokkal kifinomultabbak a tekintetben, hogy miként vegyék igénybe az információs technológia kihelyezését fundamentális üzleti változások véghezvitele céljából. Most sokkal inkább minőségi célokon mérik le az outsourcerek: a piacra dobott új termékek arányán, azon, hogy mennyire sikerül lerövidíteniük a megrendelés beérkezése és a teljesítés között eltelt időt, vagy a vevőszolgálat reakcióidején.” (*Gerber* [1995] 62. o.)

Kudarchoz vezethet az is, ha az külsők nem hajlandók szakítani a ráfordításszemlélettel, vagyis *inputjaikat és nem a tényleges outputot akarják a vevőkkel megfizettetni*. Az eredmény szemléletű vevő azonban nyilván ragaszkodik ez utóbbihoz. „Ez a teljesítményértékelési kritériumokat állítunk fel, amelyeket a szolgáltatások értékelésekor alkalmazunk, a szerződésbe beépítünk olyan fizetési elemet is, amelyik a negyedéves teljesítményértékeléshez<sup>28</sup> kötődik.” – nyilatkozta James Bairon, a Wincosin Electric igazgatója. (*Gerber* [1995] 62. o.) Az külsők olykor nehezen veszik azokat az akadályokat, amelyeket a megrendelő által kidolgozott értékelési rendszerek állítanak velük szemben.

Gondok adódhatnak abból is, hogy a külső vállalkozás beékelődik a kihelyező vállalat testébe, és szétválasztja az összetartozó részeket, azaz megbontja a vállalat integritását. Különösen akkor tapasztalható ez, ha olyan kulcselem kihelyezéséről van szó, mint a vállalat informatikai rendszere, amely – így vagy úgy – szinte valamennyi vállalati funkcióval és részleggel összekötődik. A jelenlegi információs rendszer „...fokozódó mértékben integrált és összekapcsolt, következőképpen problémák adódnak abból, ha az interfész felelősség különböző vállalkozók között vagy a vállalkozó és a kihelyező birodalma között oszlik meg.” (*Earl* [1996] 31. o.) A végeredmény gyakran az, hogy „a társaságok vezetői ki akarják helyezni a fejfájást okozó tevékenységeket, de ehelyett gutaütést kapnak.” (Uo.)

Sok galibát okoz a partner nem kellő alaposágú megválasztása is. Kihelyezés esetén a kihelyezőnek éppoly aggályosan kellene megválasztania a partnerét, mint a légtornásznak, hiszen az őket összekötő kötelék is élet-halál kérdése. Jól működő, az adott területen

<sup>28</sup> A külső szolgáltatásokat igénybe vevők a szolgáltatásokat elemekre bontják, igyekeznek meghatározni az egyes elemek hozzájárulását a szolgáltatás egészének az értékéhez. Az értékeléskor tekintetbe veszik a szóban forgó részszolgáltatás „rendelkezésre állását”, „válaszkapességet” a felmerülő problémákra és használhatóságát.

nagy tapasztalatokkal és referenciákkal bíró cég jöhet csak számításba. Ha a cégek anélkül ugranak bele egy ilyen ügyletbe, hogy tisztában lennének a partnercég múltjával, menedzsmentstruktúrájával, pénzügyi helyzetével, forrásaival, korábbi jelentősebb tevékenységével, minőségbiztosítási rendszerével és relatív piaci helyzetével, az maga a kudarc. Éppen mert a külsők igénybevétele bizonyos fokig divathullám, sok cég ráül a hullámra anélkül, hogy pontos információkat gyűjtene be partneréről.

Gyakran saját helyzetüket sem kellő alaposítással gondolják át a cégek, és panaceaként kezelve a kihelyezést, feltétlen hatékonyságjavulást várnak tőle (Appleton [1996]). Különösen az állami szervek hajlamosak – a felelősséget elhárítandó – olyan funkciókat is külső vállalkozásokra bízni, amelyeknél bizonyos elemeket, illetve bizonyos követelmények teljesülését a privátszféra képtelen garantálni. Garantálhatja-e például egy külső magánvállalkozás a vízművek albérletbe adásakor a megfelelő intézkedéseket katasztrófa esetén? Nem okoz-e a foglalkoztatás gyors leépítésével több fejfájást a városnak, mint amennyi haszon jár működéssel? Nem keletkeznek-e a szerződés végrehajtásakor olyan költségek, amelyek a kihelyezőt terhelik, s ezért semmissé tehetik a külső vállalkozás által felkínált költségcsökkentést? Ha az ilyen és hasonló kérdéseket nem teszik fel a kihelyezők kellő időben – még a szerződéskötés előtt –, akkor a kudarc nagy valószínűséggel bekövetkezik.

Számos esetben vezet kudarchoz az is, amikor a külső vállalkozás átveszi az albérletbe adó stábját. A kihelyezési döntést pedig nem kis részben éppen az motiválja, hogy az albérletbe adó nem érzi elég felkészültnek személyzetét az adott feladat ellátására. Ahogyan egy menedzser panasolja: „Csupán annyi történt, hogy áthelyeztük a mi gyengébb stábunkat, közben (outsourcing címén) újra csak velük kell dolgoznunk.” (Earl [1996] 2. o., beszúrás tőlem – Sz. K.)

A cég szakértőinek kitelepítése egy másik veszélyt is rejt magában: *elvész az új technológiák cégen belüli megtanulásának a lehetősége*. Az ún. szervezeti tanulás hiányában – ami a szóban forgó technológiák házon belüli használatából adódhatna – a cégek később nem lesznek abban a helyzetben, hogy helyes döntéseket hozzanak az albérletbe adott tevékenységekről. Mivel a technológiai rendszer – hasonlóan a legtöbb más alrendszerhez is – evolutív úton fejlődik, a piaci és a technológiai alkalmazkodás közben a technológia kitelepítése visszafoghatja a cég fejlődését.

Érdekes problémát említ a veszélyekkel kapcsolatban a már idézett Earl [1996]: az ún. *szellemi háromszög* problémát. Minél kevésbé kompetens a kliens a külső vállalkozás szolgáltatásainak tartalmát illetően, annál inkább hajlik arra, hogy közvetítőket vegyen igénybe. A közvetítők, az ún. harmadik személyek funkciója az, hogy lefordítsák a felhasználó igényeit a szolgáltató nyelvére. Akárhogyan nevezik a közvetítőket: üzleti elemzőknek (*business analyst*), vevőszolgálati menedzsereknek (*client manager*), rendszerkapcsolati vezetőknek (*system liaison officernek*) „... elméletben az a feladatuk, hogy megértsék a felhasználó igényeit és továbbítsák a szakértőhöz, miközben a szakértő szempontjait képviselik a felhasználóval szemben. A gyakorlatban azonban a közvetítőszerp csak abban sikeres, hogy elválassza a feleket egymástól, és még több zavart okozzon.” (Earl [1996] 30. o.)

Kudarcforrás lehet a rosszul, nem egyértelműen megfogalmazott szerződés is, amellyel azután a partner visszaélhet (Greenspan [1995]). Különösen vigyázni kell azzal, hogy a rendkívüli helyzetek következtében felmerülő költségeket a külső vállalkozó ne háríthassa át egykönnyen az igénybe vevőre. Ha ugyanis a szerződés ilyen kibúvókat hagy, értelemszerű, hogy lassan minden helyzet rendkívülivé, a legközségesebb költségek pedig extraköltségekké változnak. Amikor a kihelyezés célja tipikusan a költségcsökkentés, *gondok adódhatnak a rejtett költségekből* is. A szolgáltatást igénybe vevő spórol ugyan például az információs technológiára kiadott pénzzel, de *nem számol egy sor rej-*

*tett költséggel*, amelyeket igazából hozzá kellene adnia a külső vállalkozótól kapott ajánlatához. Ezzel összefüggésben két aggasztó tendencia van: „Először a társaságok alábecsülik a rendszer felállításának költségét, beleértve a munkaerő elbocsátásával, áthelyezésével járó költségeket, és a vártnál rendszerint nagyobb »párhuzamos üzemeltetési költségeket«. Másodszer a társaságok alábecsülhetik a menedzsment költségeit is” (Earl [1996] 29. o., kiemelés tőlem – Sz. K.)<sup>29</sup> „A külső vállalkozásoktól gyakran sokkal nehezebb elválni, mint egy feleségtől.” (Appleton [1996] 61. o.) Nincs ugyanis senki, aki egyik percről a másikra a helyébe léphetne. Akár a házasságnál, az óvatos kihelyezőnek itt is gondolnia kell a válásra, és visszavonulási tervet készíteni arra az esetre, ha a kihelyezési szerződés nem működik jól.<sup>30</sup>

Még a leggondosabban megkötött kihelyezési szerződést is alááshatja az üzleti bizonytalanság. Elég ha csak arra gondolunk, mennyire megváltoztathatja a szerződés hátterét például egy felvásárlás. A felvásárolt céggel rendszerint annak információs technológiai kapacitásait is megveszi az akvizítor. A nagyobb méret mellett, amikor a skálahozadék az ajtón belül is érvényesülhet, a kihelyezés – amely a kisebb méret mellett ésszerűnek látszott – már teljességgel ésszerűtlenné válik. A szerződéseket hosszú távra – sokszor 10-12 évre kötik –, de ki láthat ma előre ilyen hosszú távra?! Ami ma előnyös, az holnap előnytelen. Ráadásul – épp a szerződések bonyolultsága miatt – megkötésük időben gyakran meglehetősen távolra kerül a hatálybalépésüktől. Ez is növeli a bizonytalanságot. Ha a cégek el akarják kerülni ezt a zsákutcát, a szerződésnek eleve tartalmaznia kell azt a lehetőséget, hogy menetközben megváltoztathassák, azaz a megrendelő pénze ne ragadjon bent a szerződésben akkor, ha a körülményei alapvetően megváltoznak, és emiatt például kevesebb szolgáltatást akar igénybe venni.

A legfőbb rossz, ami a kihelyező céget érheti az, hogy *elveszíti az ellenőrzést a fölött a tevékenység vagy funkció fölött, amelyet másra hárít*.<sup>31</sup> Előfordulhat, hogy már nem követi a változásokat az albérltetbe adott területen, nem lép, amikor lépnie kellene. A túlzásba vitt vagy át nem gondolt szerződésfalom, a céggel kapcsolatban lévő különféle rendű rangú és földrajzilag is szétszórta vállalkozótömeg egymást keresztező ügködését a menedzsment végül is már nem képes kézben tartani. A társaságon eluralkodhat a káosz, erőforrásait pedig Csáki szalmájaként cincálhatják szét a körülötte nyüzsgő, megállíthatatlanul szaporodó vállalkozók. Ez növeli a rezsiköltségeket, aláássa a biztonságot, azaz a várttal éppen ellentétes hatású.

### „Vissza a vállalatba!” – Ellenáramlatok

Mindezek a nehézségek okozhatják, hogy az outsourcing erősödésével párhuzamosan, erősödik a hezitálás is a kihelyezési döntések meghozatala előtt. Egyfajta ellenáramlatként némely szolgáltatások esetében tanúi vagyunk az outsourcing visszafordulásának is. Már megvan erre a folyamatra az angol elnevezés is: az *insourcing*. *Insourcingról beszélhetünk akkor, ha a cég a saját hatáskörébe vonja, és a saját alkalmazottaival végezteti el azt a termelési műveletet vagy szolgáltatást, amelyet korábban külsőkre bízott* (Sharp

<sup>29</sup> A világ legnagyobb biztosítóintézetének korábbi információtechnológiai menedzsere egy indiai outsourcerrel kötött szerződés példáját említi állatorvosi lóként. Amint a külső vállalkozás megkapta a munkát, a kihelyező cég azt vette észre, hogy egy egész csapat alvállalkozót hozott magával a házba. Ezek olyan szakértők voltak, akik hiányoztak a megrendelést elnyert outsourcingnél. Mondani sem kell, hogy a szükségből behívott szakértők egyáltalán nem szerepeltek az eredeti szerződésben, de a társaság kénytelen volt elfogadni a helyzetet, és futni a pénze után.

<sup>30</sup> Az ilyen tervek tartalmáról lásd Appleton [1996] 63. o.

<sup>31</sup> A Chase Manhattan Banknak például ilyen problémákkal kellett szembenéznie az AT&T-vel fennálló tízéves outsourcing szerződése kapcsán. (Hoffman [1996a] 1. o.)

[1993]). A „vissza házon belülre” mozgalom arra utal, hogy a vállalatok nem merevednek bele egy-egy szervezeti megoldásba, a vállalat felépítését folyamatosan igyekeznek a körülményekhez igazítani. Ha például a számítástechnikai berendezések olcsóbbá válnak, lehet hogy megéri megvásárolni ezeket, s a felmerülő számítástechnikai műveleteket megint házon belül végeztetni. Michael J. Earl használható sémát közölt a *sourcing* (és nem feltétlenül *outsourcing*) problémák megoldására. A sémát ugyan *Earl* eredetileg az informatikai rendszerre alkalmazta, megítélésünk szerint azonban valamennyi olyan típusú döntés esetében használható, amelynek tárgya a vállalati funkciók optimális elhelyezése cégen belül vagy kívül.

		<i>A technológia teljesítménye</i>	
		aggasztó	kielégítő
<i>A technológia üzleti értékelése</i>	kulcsfontosságú	piaci teszt	házon belüli megoldás, insourcing
	kevésbé fontos, bárhol megvásárolható	outsourcing	okos elhelyezés

Az ábrából kiolvasható, hogy a feladat- és erőforrás-elhelyezésnek más stratégiát kell követnie, ha a szóban forgó feladat a vállalatnál kulcsfontosságú és kielégítő módon megoldott, mintha kevésbé fontos, a piacról bármikor megvásárolható szolgáltatásról van szó, amely ráadásul nem is működik hatékonyan a cégben. Az előbbi esetben *insourcing*, az utóbbiban egyértelműen az *outsourcing* gyakorlatát kell követnie a menedzsmentnek. Ha kulcsfontosságú, de a vállalatnál mégis rosszul megoldott szolgáltatásról vagy műveletről van szó, a piac tesztelése a járható út, azaz meg kell vizsgálni, hogy a szóban forgó feladat megoldására kínál-e valamilyen hatékony eljárást a piac. Ha pedig kevésbé központi jelentőségű, de a vállalatnál jól megoldott művelet, folyamat, alkatrész a döntés tárgya, akkor az úgynevezett *smart sourcing*, azaz „okos elhelyezés” jön szóba, azaz a piaci megoldást állandóan össze kell mérni a házon belülivel, s aszerint dönteni, hogy melyik éri meg jobban a cégnek.

Az a tény, hogy a vállalatok az utóbbi időben óvatosabbak lettek kihelyezési döntéseikben, s nem feltétlenül adják albérléte egyes funkcióikat, csak ha valóban megéri, paradox módon javíthatja az *outsourcing* esélyeit. A külsők ugyanis tartanak attól, hogy klienseik visszavehetik tőlük a már elnyert megbízásokat, s ezért folyamatosan erősítik kínálatunkat. Ügyfelek házon belüli szolgáltatásokhoz való visszatérésének már a pusztán veszélye is arra ösztönzi őket, hogy igyekezzenek megőrizni szolgáltatásaik versenyképességét.

\*

Nem kell nagy merészség ahhoz, hogy – az ellenáramlatok ellenére – az *outsourcing* további erősödését prognosztizáljuk. A háttérben ugyanis tektonikus gazdasági és technológiai erők mozognak és hajtják előre a kihelyezési hullámot. Az idő és a tér fogalmának teljes átértékelése az információs forradalom sodrában a „világháló” szövésének sűrűbbé válásával, az „egyidejűség” és „a hely nélküli tér” (*cyberspace*) megjelenése a gazdaság egyre kiterjedtebb szegmensein, radikálisan csökkenti a piaci ügyletek tranzakciós költségeit. Ez arra készíti a társaságokat és a kisebb cégeket is, hogy a vállalati hierarchiák helyett inkább a piac felé forduljanak, kihasználva a versenyből adódó költségcsökkentési és minőségjavítási lehetőségeket. Az információs technológiák drámai gyorsaságú tökéletesedésével a hierarchiák fellazulnak, a piac gazdaságszervező ereje új megvilágítást kap.

Az outsourcingra általában is illik az, amit D. Quinn Mills, a Harvard Business School professzora a világháló közvetítette adatfeldolgozási outsourcingról állít: „Olyan jelenség ez, amely csak most kezdődött. Sokkal több hasonlót fognak látni még... És csak nagyon kevés tényleges korlátja van annak, hogy milyen messzire mehet ez valójában.”<sup>32</sup>

### Hivatkozások

- APPLETON, E. [1996]: Divorce your outsourcer? *Datamation*, Vol. 42. No.14.
- ASBRAND, D. [1992]: Don't count on contract engineering; once an option for the unemployed, contract engineering work is now hard to find. *EDN*, Vol. 327. No. 3A.
- BAKER, D. [1996]: Are you throwing money away by outsourcing? *Personnel Journal*, Vol.75, No. 11. november.
- BUSS, D. D. [1995]: Growing more by doing less. *Nation's Business*, Vol 83. No.12. december.
- CLINTON, A. [1997]: Flexible labor: restructuring the American work force. *Monthly Labor Review*, Vol. 120. No. 8. augusztus.
- DRÓTOS GYÖRGY [1995]: Vissza jövőbe? Outsourcing az információtechnológiai szolgáltatások körében. *Vezetéstudomány*, 12. sz.
- EARL, M. J. [1996]: The Risk of Outsourcing IT. *Sloan Management Review*, tavasz.
- FEENSTRA, R.C.–HANSON, G. H. [1996]: Globalization, Outsourcing, and Wage Inequality. *Papers and Proceedings. American Economic Review*, Vol. 86. No. 2.
- FERRANTI, M. [1997]: Outsourcing options expand. *InfoWorld*, Vol.19. No. 41. október 13.
- FOSTER, E. [1997]: Outsourcing is in vogue, but nomads and hired guns have to keep moving. *InfoWorld*, Vol. 19. No 5. február 3.
- FROST, N. [1993]: Outsourcing: the right move for today's virtual organisation. *The Office*, Vol. 117. No. 5. május.
- FRANCHI. M. [1990]: Business is good for outside service vendors. *Datamation*, Vol. 36. No. 15. augusztus 1.
- GERBER, C. [1995]: Demand more from your outsourcer. *Datamation*, Vol. 41. No. 5.
- GIBSON, V. M. [1993]: Outsourcing can save money and increase efficiency. *HR Focus*, Vol. 70. No. 3. március.
- GREENSPAN, G [1995]: Write tight IT services contracts. *Datamation*, Vol. 41. No. 14.
- GUINTEH, F. [1996]: Contractors tell street outsourcing is strong. *Electronic News*, Vol. 42. No. 2110. április 1.
- HOFFMAN, T. [1996a]: Chase rethinks outsourcing deal. *Computerworld*, Vol. 30. No. 39. szeptember 23.
- HOFFMAN, T. [1996b]: Flex-sourcing. (flexible outsourcing agreements) *Computerworld*, Vol. 30. No. 48. november 25.
- HOFFMAN, T. [1996c]: Some contracts share pain, gains. *Computerworld*, Vol. 30. No. 48. november 25.
- THE INS ... [1991]: The ins and outs of outing. *The Economist*, augusztus 31.
- JAMES, G. [1997]: Tipping the scales your way. *Datamation*, Vol. 43. No. 11. november 15.
- KIRKPATRICK, D. [1991]: Why not farm out your computing? (The trend towards outsourcing). *Fortune*, Vol. 124. No. 7. szeptember 23.
- KREPCHIN, I. [1993]: When offshore programming works. *Datamation*, Vol. 39. No. 14. július 15.
- KROENKE, D. [1989]: *Management Information Systems*. Mitchell Publishing Inc., Santa Cruz.
- LAABS, J. J. [1993]: Why HR is turning to outsourcing. *Personnel Journal*, Vol. 72. No. 9. szeptember.
- LANDOW-ESSER, J.–MANUEL, M. [1997]: Drafting the best possible outsourcing contract. *American City & County*, Vol.112. No. 11. október.
- MOAD, J. [1989]: Contracting with Integrators. *Datamation*, Vol. 35. No. 10. május 15.

<sup>32</sup> Idézi Kroenke [1991] 514. o.

- MOAD, J. [1995]: Outsourcing? Go out on the limb together. *Datamation*, Vol. 41. No. 2. február 1.
- PRAGER, J. [1997]: Contracting out as a vehicle for privatization: half speed ahead. *Journal of International Affairs*, Vol. 50. No.2. tél.
- QUINN, J. B. [1992]: The intelligent enterprise a new paradigm. *Academy of Management Executive*, Vol. 6. No. 4.
- SHARP, B. [1993]: Is it time to insource your financial apps? *Datamation*, Vol. 39. No. 18. szeptember 15.
- SOLOVY, A.-SAVAGE, T.[1996]: No, you do it! *Hospital & Health Networks*, Vol. 70. No. 20. október 20.
- SZABO, J. C. [1994]: New approaches to education reform. *Nation's Business*, Vol. 82. No. 3.
- VIJAYAN, J. [1997]: Lilly looks to tighten outsource circle. Vol.31. No. 34. augusztus 25.
- WILLIAMSON, O. E. [1985]: *The Economic Institutions of Capitalism*. The Free Press, New York.
- WITHINGTON, F. G. [1993]: Outsourcing: flower or weed. *Datamation*, Vol. 39. No. 21. november 1.