

Logisztikai erőforrás-kihelyezés – érdemes-e vitázni róla?

Az erőforrás-kihelyezések (outsourcing) körüli vita központi kérdése: egyáltalán milyen hatással van a logisztika a vállalat globális eredményességére? Ha ez a hatás csekély, akkor az egész vita feleslegesnek mondható. Ebben az esetben a vállalat vezetőinek erőteljesebben kell foglalkozniuk a vállalati eredményességet valóban előremozdító tényezőkkel. Ha viszont tényleg bizonyítható a logisztika hatása a vállalati eredményességre, akkor indokolt az erőforrás-kihelyezéssel kapcsolatos vita.

Tárgyszavak: erőforrás-kihelyezés; logisztikai teljesítmény; rugalmasság; költség.

Logisztikai teljesítmény és a költségek

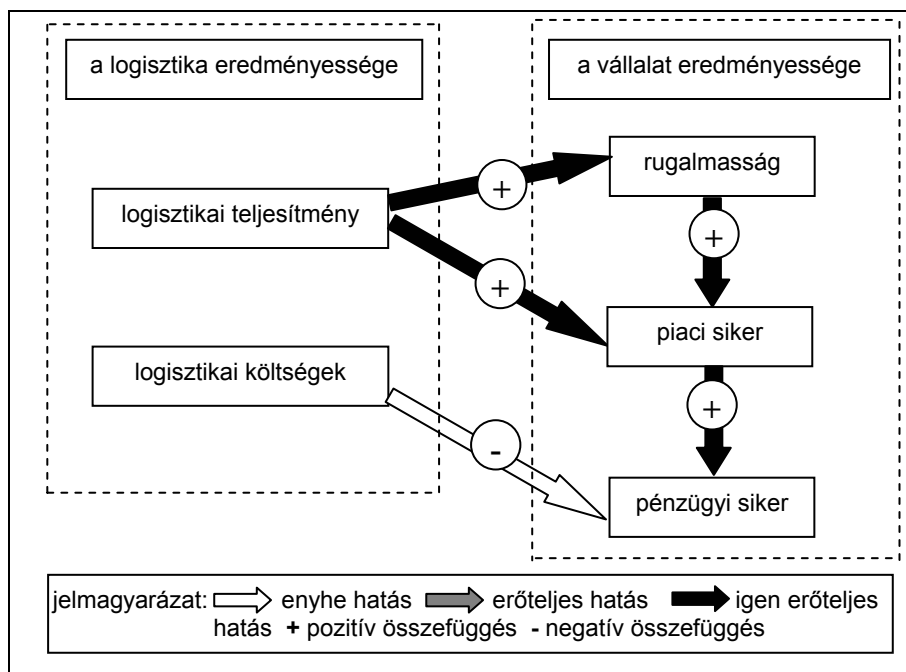
Német kutatók megvizsgálták a logisztikai teljesítmény (minőség, gyorsaság, hibagyakoriság stb.) és a logisztikai költségek hatását a vállalat eredményességére. A vállalat eredményességét három szempontból:

- rugalmasság (milyen gyorsan képes a vállalat az új környezeti feltételekre reagálni),
- piaci siker és
- pénzügyi eredményesség szerint értékelték.

Az összefüggéseket grafikusan az 1. ábrán mutatjuk be.

A rugalmasság

Szembetűnő, hogy a vállalat eredményességén belül a rugalmasság gyakorol jelentős hatást a piaci sikerre, ugyanakkor az utóbbi pozitív hatással van a pénzügyi eredményekre: minél gyorsabban és minél jobban reagál a vállalat a környezetére, annál jobban tudja kielégíteni ügyfelei igényeit, viszont az ilyen módon elért piaci siker pénzügyi eredményekkel jár együtt. Az is egyértelműen kitűnik, hogy a logisztikai teljesítmény kedvező hatást gyakorol a vállalat rugalmasságára és piaci sikereire. Ez egyáltalán nem meglepő, miután a logisztika, mint minden területre kiható funkció, valamennyi vállalati funkciót jelentős mértékben befolyásolja és ezáltal a vállalat eredményességét teljes mértékben megváltoztatja.



1. ábra A logisztikai költségek és teljesítmények befolyása

Logisztikai költségek

Ugyancsak bizonyítható, hogy a logisztikai költségek erős hatást gyakorolnak a pénzügyi eredményességre: minél kisebbek a logisztika költségei, annál nagyobb a pénzügyi siker. Sajátos, hogy a logisztikai költségek által a pénzügyi sikerre gyakorolt közvetlen hatás kisebb, mint a logisztikai teljesítménynek a rugalmasság és a piaci siker révén kifejtett közvetett befolyása. Tehát helytelen az a sok vállalatnál megfigyelhető törekvés, hogy erőteljesen koncentrálnak a logisztikai költségek csökkentésére. Jelenleg alig használják ki a logisztikai teljesítmények javítása révén biztosítható lehetőségeket. A vállalati logisztikának a vállalat eredményességére gyakorolt erőteljes hatása következtében fokozódik a logisztikai szolgáltatások kihelyezésével kapcsolatos vita jelentősége is: egy ennyire fontos funkció vállalkozásba adása (kihejezése) nyilván komoly stratégiai döntés.

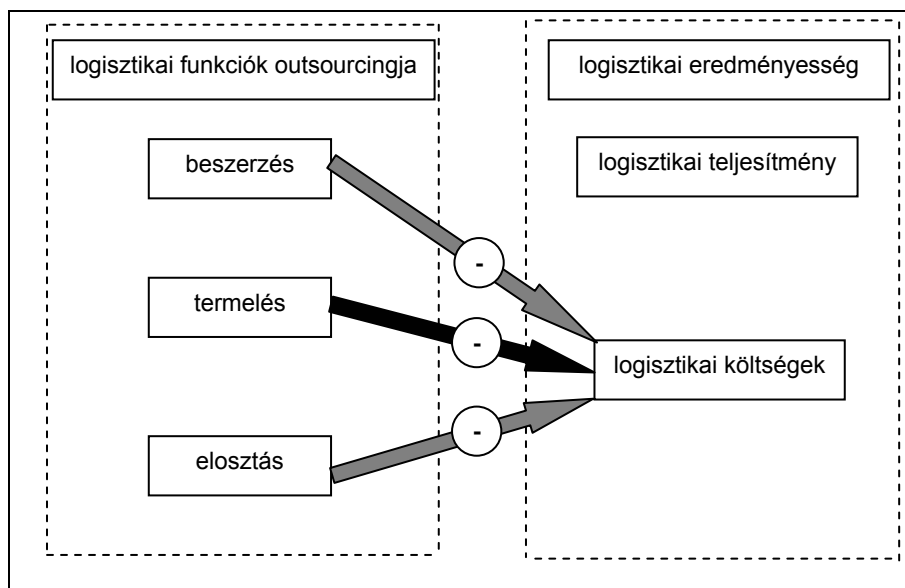
Logisztikai teljesítmény és az erőforrás-kihelyezés

Kérdés, hogy az erőforrás-kihelyezés hatással van-e a logisztika eredményességére és ha igen, akkor hogyan és milyen mértékben. A 2. ábra grafikusán tünteti fel a megállapított összefüggéseket.

Beszerzés, termelés és elosztás szerinti bontásban vizsgálták, hogy az erőforrás-kihelyezés foka milyen kapcsolatban van a logisztika eredményességével, amit viszont – az előzőkhöz hasonló módon – logisztikai teljesítményre és logisztikai költségekre felosztva értékelték.

Egyértelmű összefüggések

Kiderült, hogy valamennyi vállalati funkció esetében egyértelmű az összefüggés a logisztikai erőforrás-kihelyezés foka (mértéke) és a logisztikai költségek között: minél nagyobb az erőforrás-kihelyezés foka, annál kisebbek a logisztikai költségek. Ezzel szemben nem sikerült összefüggést kimutatni az erőforrás-kihelyezés foka és a logisztika teljesítménye között. Tehát a logisztikai erőforrás-kihelyezés egyértelműen csökkenti a logisztikai költségeket, de nem javítja a logisztikát. A logisztikai szolgáltatók nyilván tapasztalataik, az esetleg érvényesülő mennyiségi hatás és más előnyök alapján képesek a költségek szempontjából előnyösebb koncepciók gyakorlati megvalósítására. Egyidejűleg nyitott marad a kérdés, hogy a logisztikai szolgáltatók nem képesek-e a logisztikai teljesítménytényezők további javítására. Lehetséges, hogy erőforrás-kihelyezés nélkül is lehetne a logisztikai feladatokat igen gyorsan, rugalmasan és megbízhatóan teljesíteni, de ez túlságosan drága lenne a vállalatok számára. A cégek a megbízás kiadásával eleve a költségek csökkentését kívánják elérni.



2. ábra A logisztikai szolgáltatások erőforrás-kihelyezésének a logisztikai eredményességére gyakorolt hatása

Kihasználatlan lehetőségek

Nyilvánvalóan jelentős potenciálok maradnak kihasználatlanok, miután az erőforrás-kihelyezésre irányuló erőfeszítések egyáltalán nem befolyásolják a logisztikai teljesítményt, pedig a logisztikai teljesítmény nagy mértékben hozzájárul a vállalat eredményességéhez.

Bár nyilvánvalóan világos összefüggés érvényesül az erőforrás-kihelyezés mértéke és a logisztikai költségek között, az eredmény jelentős mértékben függ ennek a megoldásnak a mikéntjétől is. Az erőforrás-kihelyezéssel kapcsolatos tevékenységek minőségének értékelése érdekében feltették a kérdést, hogy az eredeti elvárások milyen mértékben érvényesültek a gyakorlatban. Megállapították, hogy igen szoros a kapcsolat az erőforrás-kihelyezés minősége és a logisztika eredményessége között. Más szavakkal kifejezve, a jól megvalósított erőforrás-kihelyezés észrevehetően jobban csökkenti a logisztikai költségeket, mint a rosszul megvalósított. Ezen elvileg semmi csodálatos sincs, azonban azt jelenti, hogy a hibalehetőségek miatt nem csupán a döntés, hanem a teljes erőforrás-kihelyezési folyamat mindvégig vezetői feladat kell, hogy maradjon.

A megfelelő környezet

Vizsgálták, melyek azok a tényezők, amelyek pozitív hatást gyakorolnak az erőforrás-kihelyezés céljainak elérésére. Az alábbi szempontok értékelésére került sor:

- **Tapasztalat:** szerzett-e már tapasztalatokat a vállalat (nem csak logisztikai területre vonatkozó) erőforrás-kihelyezéssel kapcsolatban?
- **Érintettek bevonása:** kellő időben megtörtént-e valamennyi (mind a vállalat, mind a logisztikai szolgáltató cég különböző területein) érintett fél bevonása a folyamatba? Létezik-e olyan munkacsoport, amelyik általános érvényű meghatalmazással rendelkezik és jogosult döntésre, valamint végrehajtására is?
- **Konfliktusok gyakorisága:** milyen gyakran került sor tárgyyszerű vagy szubjektív vitára az érintett felek között?
- **Információcsere:** milyen mértékben került sor még kellő időben valamennyi (akár kényes) információ átadására a vállalat és a logisztikai szolgáltató között? Milyen mértékben törekedtek rendszeresen, különösen pedig krízis helyzetben, egymással párbeszédre? Mennyire voltak eredményesek ezek a dialógusok?
- **Javítási törekvések:** a logisztikai szolgáltató lényegében „előírásosan járt el”, vagy önállóan keresett további optimalizációs lehetőségeket és ezeket aktívan érvényesítette is?
- **Célok elérése:** milyen mértékben sikerült az erőforrás-kihelyezés projektől elvárt, a tökéletesítésre, ill. teljesítményre és költségcsökkentésre vonatkozó eredményeket ténylegesen elérni?

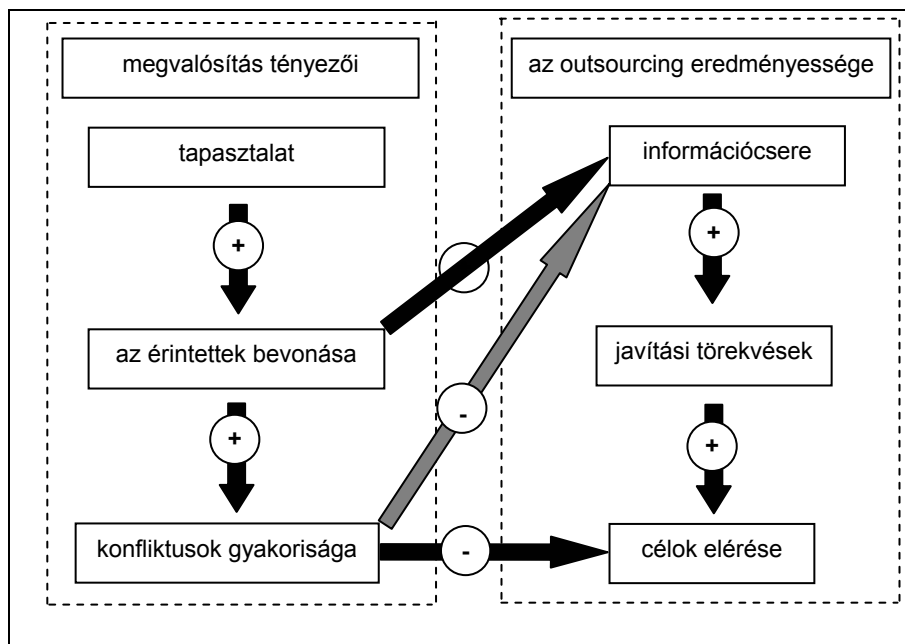
Az összefüggéseket a 3. ábrán tüntették fel.

Tanulmányok

Nyilvánvalóan valamennyi említett tényező közvetlenül, vagy közvetve befolyásolja a célok elérését. Közvetlen kapcsolat érvényesül az érintettek ko-

rai bevonása és az információcsere, valamint a tapasztalat és az érintettek bevonása között: azok a vállalatok, amelyek korábban már helyeztek ki erőforrást, nyilvánvalóan hajlamosabbak arra, hogy általános meghatalmazással rendelkező munkacsoportokat képezzenek és a logisztikai szolgáltatókat már kellő időben bevonják a tevékenység előkészítésébe. A korai bevonással azonban a konfliktuslehetőségek is gyakoriabbakká válnak (negatív kapcsolat a bevonás és a konfliktusok gyakorisága között). Végeredményben azonban a cél elérése szempontjából az eredő hatás kedvezőbb lesz. A gyakorlat számára tehát az alábbiakat lehet javasolni:

- időben ki kell alakítani az általános meghatalmazással rendelkező munkacsoportokat,
- a logisztikai szolgáltatókat teljesen be kell vonni az előkészítésbe,
- a vállalat és a logisztikai szolgáltatók között teljes mértékben nyílttá kell tenni az információkat és
- a vállalat más részlegeiből is be kell vonni az erőforráskihelyezés-szakértőket.



3. ábra További tényezők hatása

Nem a költség a kiválasztás kritériuma

Azzal a kérdéssel is foglalkoztak, hogy milyen hatással voltak az erőforrás-kihelyezés melletti döntés okai és a logisztikai szolgáltató megválasztási folyamata az erőforrás-kihelyezés céljainak elérésére. Ezzel kapcsolatban az alábbi három tényezőt vizsgálták:

- A minőség javítása: milyen mértékben ösztönözte a saját vállalati logisztika javítására törekvő szándék az erőforrás-kihelyezésre vonatkozó döntést?
- Költségcsökkentés: ugyanezt a kérdést a költség szempontjából is megvizsgálták.
- A kiválasztási folyamat ésszerűsége: mennyire ésszerű érveken alapuló döntés indokolta a logisztikai szolgáltató megválasztását? Széles körű volt a pályáztatás? A kívánalmakat részletezték?

A kiválasztási folyamat ésszerűsége és a célok elérése között erős statisztikai összefüggés érvényesül. Érdekes, hogy a logisztikai költségek sokkal erőteljesebben voltak csökkenthetők, ha eredetileg nem a költségcsökkentés, hanem a minőség javítása volt az erőforrás-kihelyezés célja. Ez esetleg azzal magyarázható, hogy amennyiben a vállalati logisztika minősége (rugalmasság, hibagyakoriság, szállítóképesség, gyorsaság) rendben van, akkor ez hosszú távon – mintegy mellékhatásként – a logisztikai költségek erőteljesebb csökkentését teszi lehetővé, mint amikor kizárólag csak a költségek alakulására figyelnek. Az is elképzelhető, hogy azok a vállalatok, amelyek logisztikai szolgáltatóikat költségcsökkentési szempontok alapján választják meg, inkább a rövid távú feltételekre ügyelnek, ugyanakkor elhanyagolják a logisztikai szolgáltatók hosszú távú teljesítőképességét.

A négy alaptézis

1. A logisztika kiemelkedő stratégiai jelentősége

A logisztika a vállalat valamennyi funkciójára kihatással van. A logisztikai változások hatásai közvetlenül jelentkeznek a vállalat eredményességében. A vállalati logisztikára vonatkozó döntések stratégiai jelentőségűek és a vállalat vezetésének ennek megfelelő figyelmet kell azokra szentelnie.

2. Koncentráció az alaptevékenységekre

A logisztika legtöbb esetben támogató (azonban az eredményesség szempontjából kritikus jelentőségű) funkció és nem alapvető szakirányzat. Ezért ésszerű erőforrás-kihelyezés révén jelentősen csökkenthetők a logisztikai költségek.

3. A logisztikai teljesítmény fontossága

Amennyiben az erőforrás-kihelyezés melletti döntés során kizárólagos szempont a logisztikai költség, akkor a logisztikai minőség (idő, hibagyakoriság, rugalmasság stb.) szempontjából komoly lehetőségeket hanyagolnak el. Ezért a költségcsökkentési célok túl a logisztikai megbízás kiadásakor a teljesítményre vonatkozó célokat is meg kell határozni.

4. Az erőforrás-kihelyezés melletti döntés értékelése és megvalósítása

Az erőforrás-kihelyezés eredményessége döntő mértékben függ magától a megvalósítástól. Az erőforrás-kihelyezések terén szerzett korábbi tapasztalatok, az érintettek korai bevonása az előkészítésbe és az információcsere, kedvező hatással vannak az együttműködésre.

(Dr. Barna Györgyné)

Weber, J.; Engelbrecht, C.: Vorteil Outsourcing. = Logistik – Heute, 2002. 12. sz. p. 24–26.

Barthelemy, J.: The hidden costs of IT outsourcing. = Sloan Management Review, 42. k. 2001. tavasz. p. 60–69.