

2.05

Outsourcing a karbantartásban – előnyök és hátrányok

Tárgyszavak: karbantartási stratégia; karbantartás kihelyezése; outsourcing-tevékenységek; karbantartó vállalatok; példák.

A globalizálódás semmilyen szektort sem kímélő élesedő versenyé és a költségcsökkentés gazdasági parancsa mindinkább arra készíti a vállalatokat, hogy saját fő tevékenységükre összpontosítva tovább erősítsék piaci pozíciójukat, minden más területen pedig az ott illetékes partnerrel működjenek együtt. Ha ez a szimbiózis – habár nem mindig – sikeres, akkor ipari csúcsteljesítmények és kiemelkedő eredmények születhetnek. Bizonyos feladatoknak, munkaszakaszoknak ez a „kihelyezése” az outsourcing, amely a karbantartást első helyen érinti.

Karbantartási outsourcing kenőanyag-finomítóban

A Schmierstoff Raffinerie Salzbergen (SRS) 1999-ben hosszú távú karbantartási szerződést kötött a Ferrostaal Industrial Plant Services GmbH (Ferrostaal) céggel, amelynek értelmében a Ferrostaal karbantartása átvette a szükséges felszerelést és a szakembereket is. Az eredmény:

- a karbantartási költségvetés 15%-kal csökkent, miközben
- a dolgozólétszám 10%-kal gyarapodott,
- javult a berendezések üzemképessége és a szerviz minősége, megrövidült a javítási munkák elvégzésének ideje.

Outsourcing-tevékenységek

Az outsourcing-feladatok megfogalmazása vagy megvalósítása előtt a vállalatnak fel kell mérnie konkrét, hasznot ígérő céljait és lehetőségeit. Németországban jelenleg a következő kínálatból lehet választani:

- fő- és segédberendezések karbantartása,
- pótalkatrész-ellátás,
- állásidők tervezése és lebonyolítása,
- telephelyi szolgáltatások,
- melléküzemek működtetése,
- szolgáltatások külső ügyfeleknek.

Karbantartási outsourcing esetén a termelővállalat az alábbi követeléseket támasztja megbízottjával (szerződő felével) szemben:

- a termelő által működtetett berendezések javuló vagy legalább változatlan üzemképessége, azaz a karbantartás, a kisegítő üzemszervek és az infrastruktúra nem romló minősége,
- a karbantartás, a segédüzemi termékek (gőz-, oxigén-, üzemi vízellátás stb.) és az infrastrukturális szolgáltatások csökkenő költsége,
- a termelőüzem dolgozóinak foglalkoztatása üzemi átmenettel,
- a termelőüzem karbantartási és elszámolási szoftverjének átvétele és gondozása,
- a gépek, szerszámok és a műhelyfelszerelés, valamint a raktár és a beszerzés átvétele.

A szervizszerződésnek pontosan kell szabályoznia a termelő és szolgáltató együttműködését, de a megállapodás ilyen értelmű strukturálása előtt meg kell vizsgálni a szerződő felek működése és feladatai közötti érintkezési tartományokat (1. táblázat). E tekintetben a szerződésben könnyebb meghatározni a melléküzemek gondozását és az infrastrukturális szolgáltatásokat, mint a gyártási alapegységek karbantartását.

1. táblázat

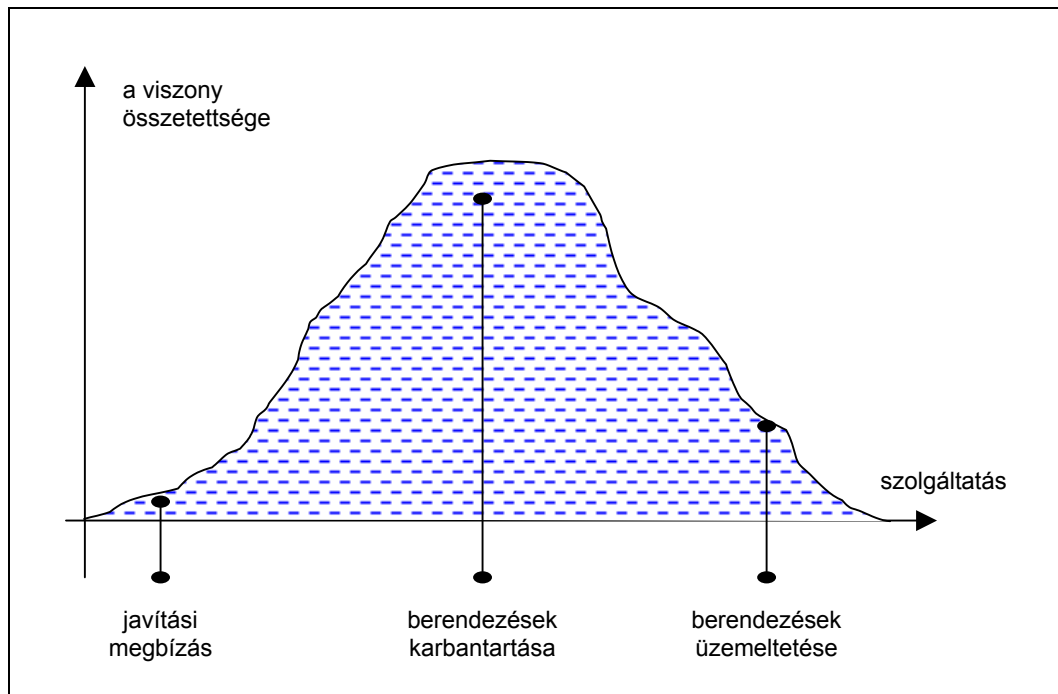
Egymást kiegészítő alaptevékenységek

Termelőüzem	Karbantartás
Kutatás–fejlesztés	fő és kisegítő berendezések karbantartása, pótalkatrész-ellátás
Beszerzés	állásidők tervezése és lebonyolítása
Az alapegységek üzemeltetése	telephelyi szolgáltatások
Marketing	melléküzemek működtetése
Eladás, terjesztés	szolgáltatás külső ügyfeleknek

A termelőüzem oldaláról a melléküzemek gondozása az említett termékekkel való ellátásra korlátozódik, ezzel szemben a gyártóegységek karbantartásánál a karbantartás tervezése szorosan összefügg a termelési tervvel. Ebben a termelés alapszintje a meghatározó: az együttműködés csak akkor sikeres, ha olyan helyzet alakul ki, amelyben nő a gyártóüzem nyeresége. Szerepet játszanak a gyártó igazgatási költségei is, ezért a személyi elszámolásokat, a könyvelést, a beszerzést és az ügyviteli költségeket a teljesítmény (ill. szolgáltatás) szempontjából optimálni kell a szerződő felek közt.

A célszámításokhoz a partnereknek meg kell állapodniuk a teljesítmények fő mutatóiban („key-performance indicator), amelyek alkalmasak egyfelől az elvégzett munka, másfelől (és nagyobb hangsúllyal) az eredmény értékelésére. Ugyanis a kettejük viszonya a szerződés nyomán az egyes szolgáltatási csomagok összetettségétől függően más és más (1. ábra): ameddig csak egy szivattyút kell megbízással megjavítani, a feladatok jól definiált eredménye az üzemképes berendezés. A gyártóberendezések szerződéses karbantartása esetén viszont a szolgáltatónak gondoskodnia kell azok üzemképességéről és

a szerződésben rögzített üzemi feltételek betartásáról. E két alapkövetelmény alapján lehet optimalni a karbantartás évi költségvetését, meghosszabbítani a leállások közti időt és más ügyfelek rendelkezésére bocsátani a karbantartó személyzetet.



1. ábra A termelő és a szolgáltató közötti viszony jellemzése

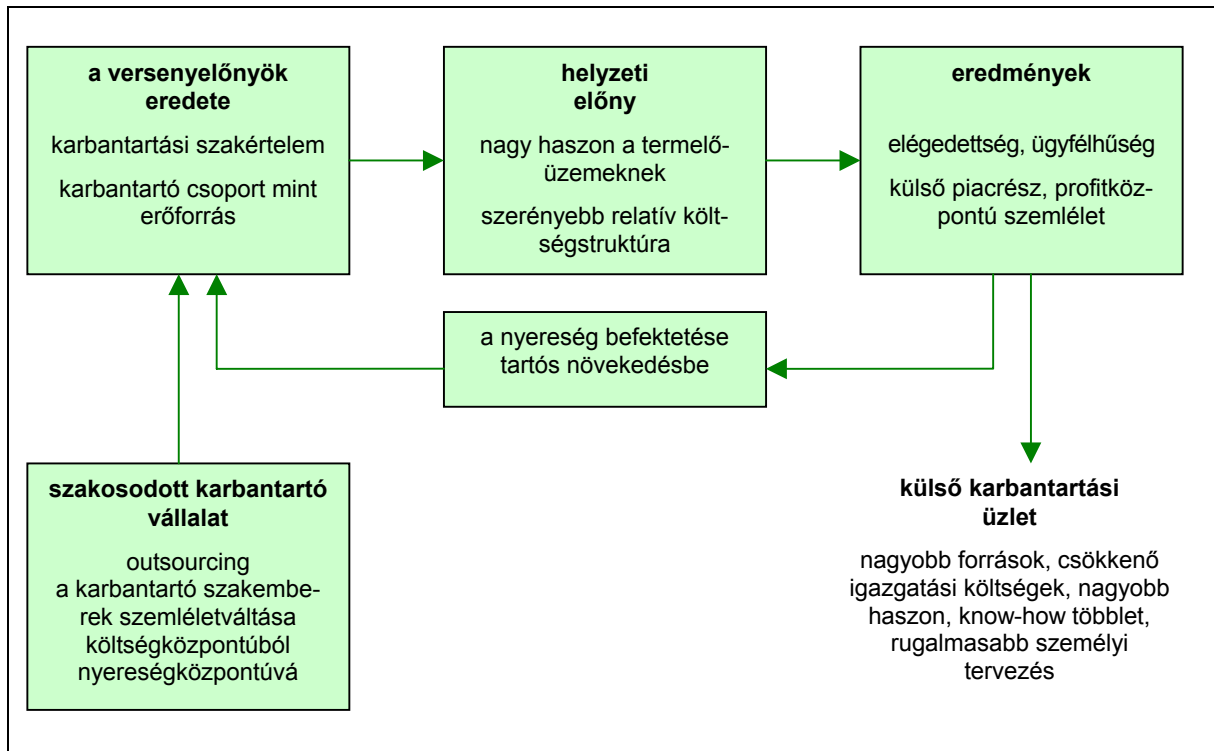
Ez utóbbi, ti. a karbantartó szakemberek külső foglalkoztatása kritikus mozzanat. Ugyanis a karbantartás, a melléküzemek és az infrastruktúra átvételekor a szolgáltatónak hatékonyságnövelő intézkedéseket kell bevezetnie, mivel külső ügyfelek bevonása nélkül (2. ábra) az optimalás elkerülhetetlenné tenné a személyi leépítést, ez viszont szakismereti veszteséget vonna maga után.

A szakosodott karbantartó vállalat az átvett részlegeket a kellő jártassággal optimalja és miközben ésszerűsíti a belső munkafolyamatokat, a külső üzleti kapcsolatokat is kiépíti. Az így szerzett nyereség befektethető a növekedés fenntartásába, s ez a döntő különbség a „házi” karbantartáshoz képest, amelynél a megtakarítás csak a következő év költségvetésének csökkentésére elég.

Karbantartás a münchenmünsteri ipari parkban

A Ferrostaal 2001 januárjában a münchenmünsteri ipari parkban is átvette

- a termelőegységek karbantartását,
- a melléküzemrészek működtetését és karbantartását, valamint
- az infrastrukturális szolgáltatásokat.



2. ábra Üzemrészek megbízási kiadásának optimalizálási köre

Ezzel együtt átvett 190 munkatársat (köztük 34-et oktatni kellett) és tartós megbízást kapott a telephely vállalatától az alábbi fő feladatokra:

- a karbantartás szerkezeti átalakítása rugalmas szervezetté,
- jól definiált állapotfüggő megelőző karbantartási stratégia bevezetése,
- kockázati alapú prioritásrendszer kidolgozása,
- a karbantartó munkák tervezettségének fokának növelése,
- elegendő tartalék ún. „munkapuffer” képzése,
- a vasúti kirakodás logisztikai szolgáltatásainak átvétele,
- az elszámolási rendszer egyszerűsítése, a költségek átláthatóbbá tétele,
- az ingolstadt-i Ferrostaal és a müncheni ipari park központi feladatainak egyesítése,
- a műhelyek használata az ipari parkon kívüli ügyfelek kiszolgálására.

Az outsourcing melletti döntés jelmondatát egy szakember így fogalmazta meg: „Ha egy vállalat bármit előállít, amit mások hatékonyabban vagy termelékenyebben tudnak termelni vagy beszerezni, akkor versenylőnyt áldoz fel.”

(Dr. Boros Tiborné)

Simon, S., Laubner, O.: Outsourcing als Konzept für Gesamtstandhaltung und den Betrieb von Nebenanlagen. = Erdöl Erdgas Kohle, 117. k. 12. sz. 2001. p. 586–588.

Kraus, J.: Fremddienstleister nutzen Teleservice. = Deutschland innovativ 2001, 2000. 45–48. sz. nov. p. 66–67.

