Karbantartás hatékonyság növelés kiszervezéssel és integrációval

Páll István Zoltán ügyvezető, PALLOIM Kft; LUPUS Consulting Kft külső tanácsadó
Benák Ferenc LUPUS Consulting Kft. tanácsadó

A kiszervezés (angol megfelelője: outsourcing) és az integráció együtt történő emlegetése kissé disszonánsan hangzik. Az első fogalom karcsúsítást, a második betagozódást, néha „visszaszervezést" sugall. Az utóbbi 25-30 év alatt a karbantartási feladatok és karbantartási szervezetek tevékenysége jelentősen megváltozott. A '70-es, '80-as évek folyamán, a Magyarországon kialakított vállalati gazdálkodási modell a főtevékenység mellett gondot fordított a melléktevékenységek biztosítására is. Ennek okai részben a hiánygazdálkodással (COCOM lista, devizahiány, a nyugati importból származó alkatrészellátás bizonytalansága) szembeni védekező gesztusban keresendő, részben pedig óvatossági intézkedésnek tulajdonítható, amely arra vezethető vissza, hogy bizonyos szolgáltatások területén nem alakult ki meghatározó piaci jelenléttel rendelkező kínálat. Jellemző gyakorlat volt, hogy például egy erőmű vagy finomító a munkavállalói között fellehetők voltak a szükséges kőművesek, festők, ácsok, állványozók, hőszigetelők, bádogosok, csőszerelők, esztergályosok, hőkezelők, rezgésdiagnoszták stb. A karbantartó létszámot általában az éves szükségletek átlaga alapján határozták meg, aminek eredményeképpen a téli hónapokra eső karbantartási völgyidőszakban bizonyos erőforrások alulterheltek voltak. Például a lakatos karbantartó csapat munkaidejének hasznos kihasználása érdekében úgynevezett tartalék alkatrész felújítási „fedőtevékenységet" folytatott. Nyaranta, a nagyjavítások idényében, mindenkit hadra fogtak, sőt néhány külső cég is bekapcsolódott a karbantartási munkák végzésébe. Ezek általában a javítandó berendezések gyártói, szerelői voltak. Például egy 1300 fő munkavállalóval rendelkező erőműnek mintegy 400-450 főt számláló saját karbantartó csapata volt és e mellett nagyjavítások alatt akár 200-250 fő külsős közreműködése is szóba jöhetett.

A kilencvenes években, a privatizáció során főleg külföldi tulajdonba került cégek, megkezdték az új gazdálkodási modellek kialakítását. A hatékonyság érdekében megtett lépések között szerepelt a költségek lefaragása és ezen belül a bér és járulékainak csökkentése.

A karbantartási szervezetek létszáma is górcső alá került és sok esetben karcsúsítás, részleges vagy teljes kiszervezés lett az eredmény. Sok vállalat/gazdasági társaság újraértékelte az emberi erőforrás szükségletet és úgy döntött, hogy a közben megerősödő piacról szerez be bizonyos szolgáltatásokat. Ennek előnye, hogy az így vásárolt karbantartási szolgáltatások, szeletelhető költségként terhelik a vállalati kiadásokat és nem a néha magasnak bizonyuló létszám okán adódó bérek és járulékaik ráfordításait kell állandó teherként viseli az egyre feszülő költségtervekben illetve üzleti tervekben.

A gazdaság átalakulásával, a piaci viszonyok változásával és az EU-ba való belépésünkkel sok minden változott. Természetesen a bekövetkezett gazdasági válság is hozzájárult a gazdálkodási egyenletek paramétereinek megváltoztatásához. A XXI század gazdasági

kihívásai új megvilágításba helyezik a karbantartás kiszervezéssel kapcsolatos elemzéseket és döntéseket. Továbbra is egyik meghatározó elem a költség vs. bér jellegű kiadások típusú mutató, azonban a döntést jelentősen befolyásolják egyéb tényezők is. Egyre nagyobb jelentőséggel bír az üzleti kockázatok mellett az élet- és egészségvédelmi valamint a környezetvédelmi kockázatok szerepe. A cégek menedzsmentjén a tulajdonos szigorúan számon kéri a sikeres működési mutatók teljesítését. Tőzsdén szereplő cégek esetében a mutatószámok alakulása jelentősen befolyásolhatja a részvények árfolyamát. Rendkívül kedvezőtlen hatást okoz például a munkabaleset és/vagy a környezet károsítása. Egy kiszervezési döntést megelőzően körültekintő figyelmet érdemes szentelni azoknak a kockázatoknak, amelyek abból adódnak, hogy bár csökken a saját létszám, az év bizonyos periódusában (nagyjavítások alatt) jelentős számú idegen szakember lép be, közlekedik és végez munkát a cég területén.

Az ilyen típusú kockázatok jelentős mértékben függnek attól, hogy milyen típusú kiszervezés mellett dönt az illető a kiszervezésben érdekelt társaság (a továbbiakban társaság).

Elméleti kategóriaként a karbantartásban a legismertebb kiszervezés fajtákat az alábbiak szerint lehetne csoportosítani:

a) Saját tulajdonú cégalapítás. Az anyacégről (társaságról) leválik és leányvállalattá alakul a karbantartó szervezet, amely sok esetben költségközpontként működik.
b) Magántulajdonú cégalapítás. A karbantartó szervezetből alakuló cégben nincs tulajdona a társaságnak.
c) Létező (szak)cégbe integrálás (esetenként leányvállalat vagy telephely létrehozással). Általában tapasztalattal, gyártói- és/vagy szervizháttérrel rendelkező szakcég átveszi a karbantartókat (vagy egy részüket) és a szerszámok, eszközök egy részét
d) Közös cégalapítás esetén a társaság és egy külső, általában szakcég, hoz létre közös tulajdonú céget melyben a tulajdonviszonyok 50-50%-tól eltérők is lehetnek.
e) Kompetencia központ kialakítás (általában egy társaságcsoporthoz tartozó, hasonló berendezésekkel rendelkező, hasonló technológiákat működtető cégek esetében). Ez esetben a létrejövő központ integrálja a korábban különböző társaságoknál szétszórtan kifejlődött kompetenciákat. Bizonyos esetekben jelentős hatékonysági eredményekre vezethet, de esetenként túlburjánzás kockázata is felléphet, főleg ha a központ bizonyos területeken, a szükségleteken túlmutató kapacitásokat fejleszt ki és ezeket nem képes a piacokon hatékonyan értékesíteni.

Az előadás címéhez visszakanyarodva a kiszervezés elemezése után szükséges szót ejtenünk az integrációról. A karbantartási területen az integráció általában feladatok illetve funkciók tekintetében kerül szóba. A funkciók integrációja tulajdonképpen az egyik fontos sikertényező.
Kiszervezett karbantartás esetén lényeges kérdés, hogy miként történik a tervezés, a munkaütemezés illetve, hogy történik a tevékenységek műszaki és kereskedelmi dokumentálása, adminisztrációja, hogyan születnek a döntések és, hogy hogyan valósul meg a kommunikáció. Mi mennyibe kerül, mire költötték el a forrásokat illetve mire futja még a büdzséből? Az előbbi kérdésekre adott válaszok alapján értékelhető a kiszervezés hatékonysága, eredményessége. Természetesen a számokon túl ún. puha mutatókat is érdemes értékelni, mert a kommunikáció hatékonysága, a szervezetek együttműködése,

kockázatmegosztása és kockázatvállalása nem csak a megkötendő szerződések szempontjából fontos, hanem a szervezetek folyamatos tanulóképességének egyik előfeltétele.

Annak érdekében, hogy a kiszervezett karbantartás a hatékonyság növekedését eredményezze a működést támogató informatikai eszközt oly módon kell kialakítani, hogy gazdálkodási elvek ne sérüljenek, transzparens legyen a műszaki kereskedelmi adminisztráció és a felelősség megosztás.

A kiszervezés hatására bizonyos feladatok elvégzése kikerül a társaság tevékenységének portfoliójából. Különösen fontos azonban, hogy a társaság a kiszervezést követően ne szembesüljön olyan problémákkal, amelyek éppen a kiszervezés miatt keletkeznek. A működéssel, termeléssel, hatékony gazdálkodással összefüggő kockázatok súlya továbbra is a gazdálkodó társaságra nehezedik és természetesen őt terheli a döntések felelőssége is. Az kiszervezést követően a sikeresség egyik legfontosabb feltétele a célok megvalósítását szolgáló működési kapcsolatrendszer eszközeinek minél hatékonyabb működése. Korszerű kapcsolatrendszerekben ahol elvárás a jelentős mennyiségű műszaki és kereskedelmi adat forgalmazása, a tevékenységet meghatározó igények és döntések strukturált kommunikációja, a kockázatkezelés szempontjából fontos tények, engedélyezések közlése, az ilyen jellegű kommunikáció ERP rendszerek támogatásával történik.

Az előadás egy olajipari Társaság (anyavállalat) és karbantartásra szakosodott leányvállalata kapcsolatrendszerének menedzselését támogató eszközrendszert megvalósító projektet mutat be. A projekt megvalósította a leányvállalat által végzett karbantartási szolgáltatások integrációját a társaság működési folyamataiba.

Az előadás során bemutatásra kerülő diák:

KARBANTARTÁS HATÉKONYSÁG NÖVELÉS KISZERVEZÉSSEL és INTEGRÁCIÓVAL

Páll István Z. PALLOIM KFT

Benák Ferenc LUPUS CONSULTING KFT

www.lupusconsulting.com
info@lupusconsulting.com

Agenda

- **A kiszervezés dilemmája**
- **Kockázatok és lehetőségek**
- **Kiszervezési „iránytű”**
- **Az informatikai eszköztár**
- **Tapasztalatok**

Hatékonysági szemlélet (általános megközelítés)

A kiszervezés : STRATÉGIAI DÖNTÉS ?

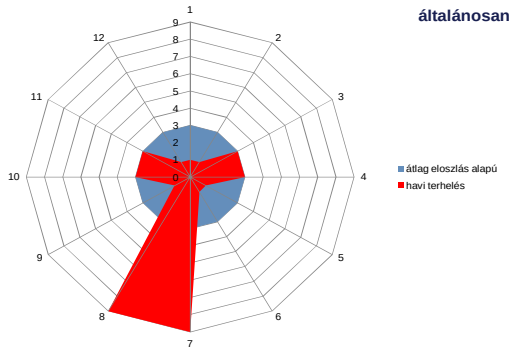


Karbantartás kiszervezésre ösztönző szempontok Magyarországon

‘90-es évek	2012
• Létszámcsökkentés • Esetleges költségcsökkentés	• Hatékonysági célok • Kompetenciák Koncentrációja • Kockázat menedzsment

4

Karbantartás erőforrás szükséglet

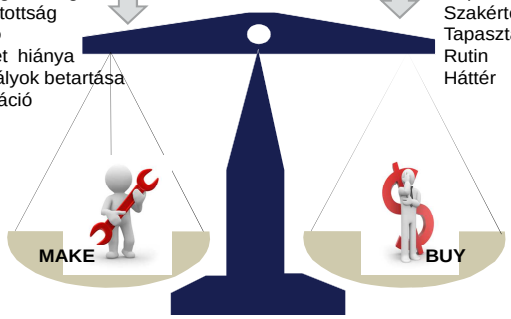


6

MEGTENNI VAGY MEGVENNI ?! (MAKE or BUY)

Keresk. Adminisztráció
Műszaki Adminisztráció
Piaci fenyegetettség
Kiszolgáltatottság
Reakcióidő
Helyismeret hiánya
Helyi szabályok betartása
Kommunikáció

Erőforrás szűkösség
Technológia
Képzettség
Szakértelem
Tapasztalat
Rutin
Háttér



7

Karbantartás kiszervezési megoldások:

- Saját tulajdonú cégalapítás
- Magántulajdonú cégalapítás
- Létező (szak)cégbe integrálás, pld. leányvállalat vagy telephely létrehozással
- Közös cégalapítás
- Kompetencia központ kialakítás (általában egy társaságcsoporthoz tartozó, hasonló berendezésekkel rendelkező, hasonló technológiákat működtető cégek esetében).

8

Kiszervezési „iránytű”:

Ami marad: Döntés és felügyelet	Szállítóval szembeni elvárások	Piaci környezet és együttműködés
• Mit lehet kiszervezni ? • Mit érdemes kiszervezni • Műszaki specifikációk elvárás rendszere • Funkció irányítása, ellenőrzése • Feladatok kiadása • Élet és Környezetvédelem • Irányítás • Változáskezelés	• Szakmai kompetenciák • Rugalmasság • Megbízhatóság • Tervezői gyártói háttér • Logisztika • Érték/Ár arány • Együttműködő hozzáállás • Problémamegoldás • Közös Kockázatvállalás	• Versenyeztetés • Szerződés alapú működés • Teljesítményarányos fizetésütemezés • Dokumentálás, • Kommunikáció • **Azonos informatikai platformon való kommunikáció** • Értékelések, visszacsatolás

9

Anya és leánya, mint Megrendelő ill. Szolgáltató

SAP PM ←→ SAPSM

Veszprém, 2012. június

Benák Ferenc

www.lupusconsulting.com
info@lupusconsulting.com

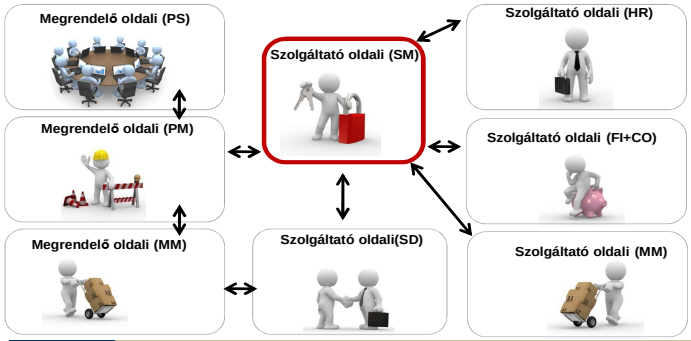
10

ÜZLETI ELVÁRÁSOK

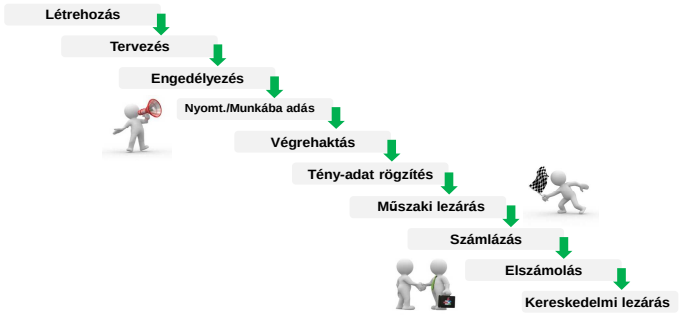
- Transzparens folyamatok
- Egyszerű kezelhetőség
- SAP standard megoldások alkalmazása
- Maximális folyamat-automatizálás
- Megfelelően definiált ellenőrzési pontok a folyamatban
- Minden részletre kiterjedő tervezési folyamat kialakítás a [illegible] munkák esetében
- Üzemzavaros munkák lefedettségének biztosítása
- A folyamat minden lépésére kidolgozott riport-rendszer
- A KÖLTSÉG + HASZONKULCS alapelv érvényesülése a teljesítményarányos elszámolásban

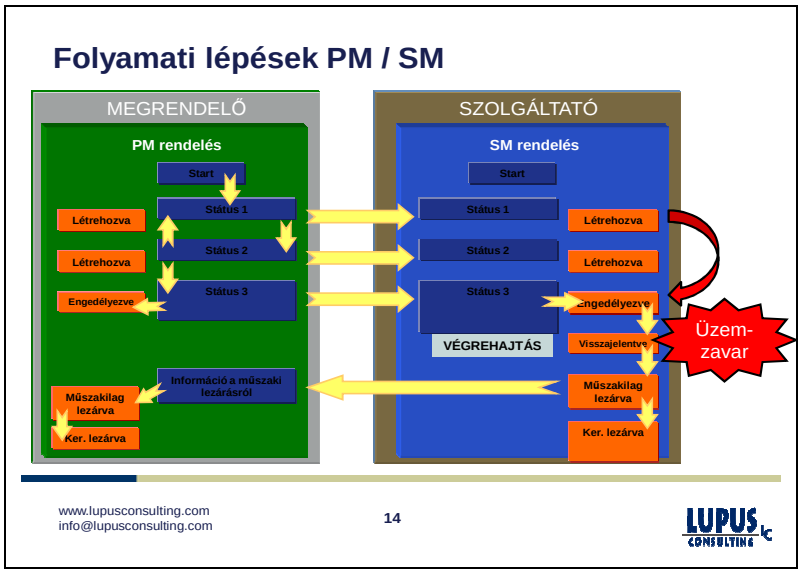


SAP Service Management (SM) és a kapcsolódó modulok



SAP standard SM folyamat




Folyamati lépések PM / SM
MEGRENDELŐ
PM rendelés
Start
Státus 1
Létrehozva
Státus 2
Létrehozva
Státus 3
Engedélyezve
Információ a műszaki lezárásról
Műszakilag lezárva
Ker. lezárva
SZOLGÁLTATÓ
SM rendelés
Start
Státus 1
Létrehozva
Státus 2
Létrehozva
Státus 3
Engedélyezve
VÉGREHAJTÁS
Visszajelentve
Műszakilag lezárva
Ker. lezárva
Üzem-zavar
www.lupusconsulting.com
info@lupusconsulting.com
14
LUPUS IC CONSULTING


Előnyök és hátrányok
Egy rendszer - költséghatékony üzemeltetés
Transzparens folyamatok
Biztonságosabb adatszintű kommunikáció
Azonos törzsadat-állományok használhatósága
Pro
Contra
Leányvállalat nehezebb értékesíthetősége
www.lupusconsulting.com
info@lupusconsulting.com
15
LUPUS IC CONSULTING


Köszönjük a figyelmet!
palliz@palloim.hu
ferenc.benak@lupusconsulting.com
www.lupusconsulting.com
info@lupusconsulting.com
LUPUS IC CONSULTING