AZ OFFSHORE OUTSOURCING A MAGYAR HONVÉDSÉGBEN

Vasvári András[1]

A polgári szférában egyre szélesebb körben terjed az outsourcing és annak néhány területe a Magyar Honvédségben is jelen van. Gondoljunk csak az élelmezés egy részére, az őrzés-védelmi, illetve egyéb szolgáltatásokra, mint például a mosatás, a különböző javítási-karbantartási tevékenységek. A jövő útja mindenképpen az innováció, és így ettől a honvédség sem zárkózhat el. Az előrelépéshez ismernünk kell tehát a témához kapcsolódó trendeket, az elért és alkalmazott eredményeket, annak elméleti-gyakorlati kérdésköreivel együtt. E cikkben ehhez az újszerű megközelítési módhoz szeretnék figyelemfelkeltő jelleggel kapcsolódni.

A szakirodalmi definíció szerint az ***offshore outsourcing adminisztratív, fejlesztési, kutatási, technikai támogatási folyamatok átadását*** jelenti egy alacsony költségszintű helyen dolgozó szállítónak. [1] Jómagam kiegészíteném az adott meghatározást úgy, hogy ez nem feltétlen alacsonyabb költséghelyet kell, hogy jelentsen, hanem akár jelenthet ugyanazon vagy akár magasabb költségen (szigorúan rövidtávon), de magasabb szakmai illetve tapasztalati szinten álló kihelyezés igénybevételét is.

Manapság aligha jutna eszébe egy autógyárnak, hogy a biztonságos nyersanyagellátás érdekében saját gumifaültetvénnyel rendelkezzen valahol a trópusokon, ahogy azt hajdanán a **Ford** tette. Valljuk be ***a honvédség pont az a szervezet, aki termék és szolgáltató vásárló,*** mivel maga soha nem rendelkezett, rendelkezik önálló gyártó kapacitással. A hétköznapi ember el sem gondolkodik azon, hogy amikor kosarát lóbálva saját magát szolgálja ki az élelmiszerboltban, vagy amikor keserves munkával összerak egy frissen vásárolt elemes bútort, tulajdonképpen egy kiszervezési akció önkéntes alanya.

Ugyanez igaz a Magyar Honvédségre is, főleg, ha azt vesszük figyelembe, hogy a NATO csatlakozással egyenes arányban ***nőttek/nőnek a hazánktól távol, sokszor teljesen más kontinensen végzendő feladatok,*** missziók száma. Nem szeretném igazán idekeverni, de pl. egy külhoni

---

[1] Vasvári András a ZMNE doktorandusza.

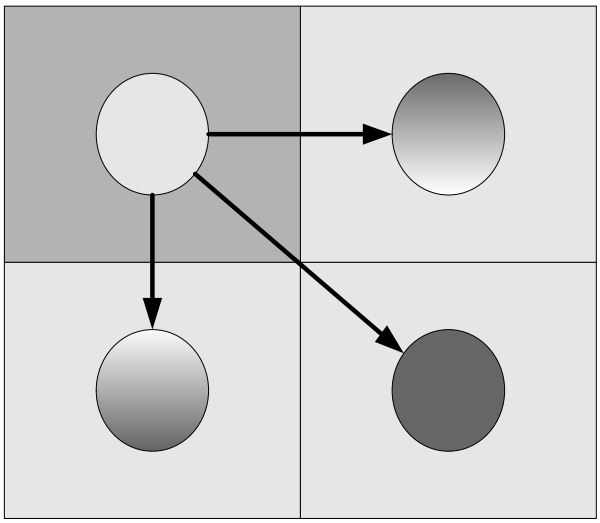
békemisszió esetén a szerepkörre szakosodás témájában részemről erősen érezhető némi párhuzam, némi analógia. Ugyanakkor a cikk témája nem a NATO vagy más nemzetközi szervezet keretein belül végzett külhoni szolgálatteljesítés logisztikai kiszolgálásának, technikai végrehajtásának kérdéseit vizsgálja, hanem megmutatni egy olyan eshetőséget, amely pont a nagy távolságokban mérhető logisztikai informatika alternatív megoldásának egy lehetséges aspektusát világítja meg.

Ha az általános definíció szintjén maradunk, egyszerű dologról van szó: az outsourcing egy korábban vállalaton belül végzett tevékenység más vállalatnak való átadását jelenti. ***A példa kedvéért:*** eddig házon belüli funkcionális egység volt az adatfeldolgozás, mostantól viszont ezt a munkát rábízzuk egy másik, tőlünk független, specialista cégre. Lehetséges, hogy ez a cég közel van hozzánk (akár egy irodaházban, ugyanazon a folyosón is lehetünk, gondoljunk csak a tréfa kedvéért, de mindenképpen valóságtartalommal bíró, a földszinten található büfére!), de az is lehet, hogy egy másik országban dolgozik. Ez utóbbi esetben beszélünk a kiszervezés offshore változatáról. A kiszervezés megszokott és természetes jelenség, úgymond a hétköznapjaink részévé vált így azon sem szabad különösebben meglepődnünk, ha a kiszervezés nem áll meg az országhatároknál.

Így tágabb értelemben véve az „offshoring" olyan közös vállalkozást, projektben való részvételt, missziót jelent, ahol a projekttagok/feladatvégrehajtók a tulajdonképpeni munkavégzést egy távoli, nem az anyaországban, annak telephelyén, annak valamely alegységénél végzik.

Más szóval ez az országhatárt átlépő, távoli helyre történő kiszervezés. A gyakorlatban ez a lehetőségek, forgatókönyvek olyan széles tárházát vetik fel, amely igazából csak az utóbbi időben kezd igazán előtérbe kerülni, ugyanakkor erőteljesen jellemzi az IT outcourcing iparág növekedését és evolúcióját az elmúlt 25 évben.

Ezen a ponton szeretnék egy kis kitérőt tenni, miszerint fontos hangsúlyozni, hogy az ***offshoring,*** illetve az ***outsourcing*** nem ugyanaz. ***Az alábbi ábra szemlélteti a kettő közötti különbséget.***



UGYANAZ A HELY

1. ábra – outsouring és offshoring kapcsolata.

Offshoring modellek

Az offshore outsourcing-nak sokféle modellje létezik, amelyeket a ***kapcsolat jellege*** (mennyire független az ügyfél a szolgáltatótól) és a ***földrajzi távolság*** alapján osztályozhatunk. ***A következőkben ezek közül sorolnék fel néhányat, a teljesség igénye nélkül, a megoldások sokféleségét érzékeltetendő. [2]***

- **Onsite Contract Workers** – ***bérelt dolgozó a bérlő telephelyén:***

Ebben a modellben az érintett munkaerő az ügyfél telephelyén végzi a munkáját. Ez történhet úgy is, hogy egyénileg dolgozik vagy egy nagyobb team tagjaként. Néhány szervezet ezen modell által megközelítést használja, így próbálva meg elérni a csúcsidőben történő erőforrás-szükségletekből adódó kockázatok minimalizálást. Ez azonban nem igazán használja ki az offshore nyújtotta előnyöket.

MÁSIK HELY

Offshoring outs
nélkül

UGYANAZ A

- **Pure Offshore Project** – ***tisztán offshore projekt:***

Ebben az esetben az adott szervezet tulajdonképpen a teljes munkát exportálja egy alacsonyabb költséghelyre. Ez azonban jó minőségű, teljes és alapos, mindenre kiterjedő specifikációt igényel ellenkező esetben a keletkező termék vagy nyújtott szolgáltatás veszíthet értékéből az eredeti elképzelések által követelthez képest. Ez a modell azonban minimális ***„előállítói"*** költségeket ígér.

- **Onsite/Offshore Project** – ***kevert helyi-távoli munkavégzésű projekt:***

Itt egy kevert állapotot kell elképzelni, ahol is a szolgáltató csapata részben helyben, részben pedig távolról végzi a munkavégzést. Természetesen ennek aránya nagyban függ az adott projekt természetétől, a felek kapcsolatának érettségétől, minőségétől illetve a projekt életciklusának adott szakaszától. Általánosságban elmondható, hogy az eddigi tapasztalatok azt mutatják, hogy az ***onsite/offshore aránya kb. 30:70.*** Míg a helyben dolgozó csapat végzi az elemző-tervező munkát, koordinálja, menedzseli a követelményeket és szállítandó termékeket, illetve szorosan kézben tartja a különösen ügyfélérzékeny szolgáltatások felügyeletét, addig a távoli team felelős pl. a **„core"** tervezésért, fejlesztésért, tesztelésért. Ez a kevert modell képes biztosítani egy optimális kockázati-megtérülési-megtakarítási egyensúlyt.

- **Onsite/Nearshore/Offshore:**

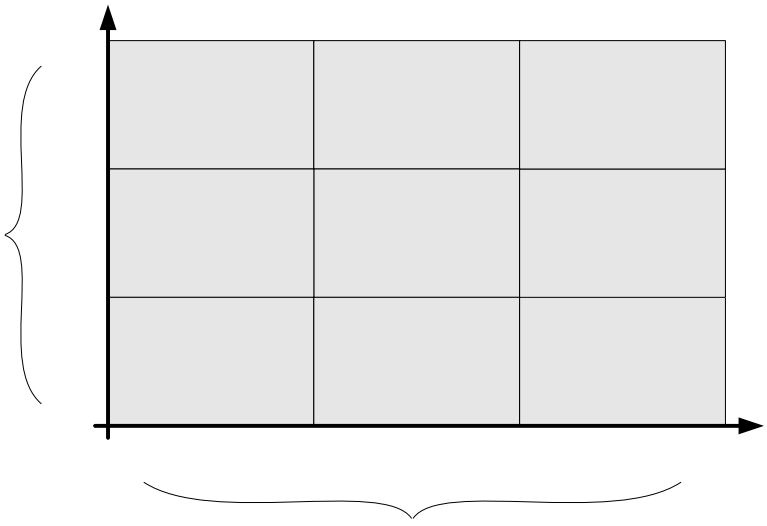
Az előző modellhez képest itt csak annyi a különbség, hogy a tulajdonképpeni távoli munkavégzés nincs messzebb 500-800 kilométernél. Ennek nagy előnye – amellett, hogy magában foglalja az előző modell előnyeit, - hogy a munkavégzés nagy valószínűséggel ugyanabban az időzónában és kultúrkörnyezetben történik.

- **Offshore Developmet Centre (ODC)** – ***távoli fejlesztői központ:***

Az **ODC** alapvetően az anyacég kiterjesztése egy alacsonyabb költséghelyre, amely teljesen izoláltan működik a többi vendortól, mégis adoptálja az anyacég működési rendjét, szabályait, eljárásait még a névjegyét is. Ebben az esetben az alkalmazottak általában az anyacég egy adott feladatára kerülnek dedikálásra viszonylag hosszabb távra, így elengedhetetlen a konzekvens, hatékony erőforrás-tervezés és menedzsment kihasználandó a modell nyújtotta előnyöket.

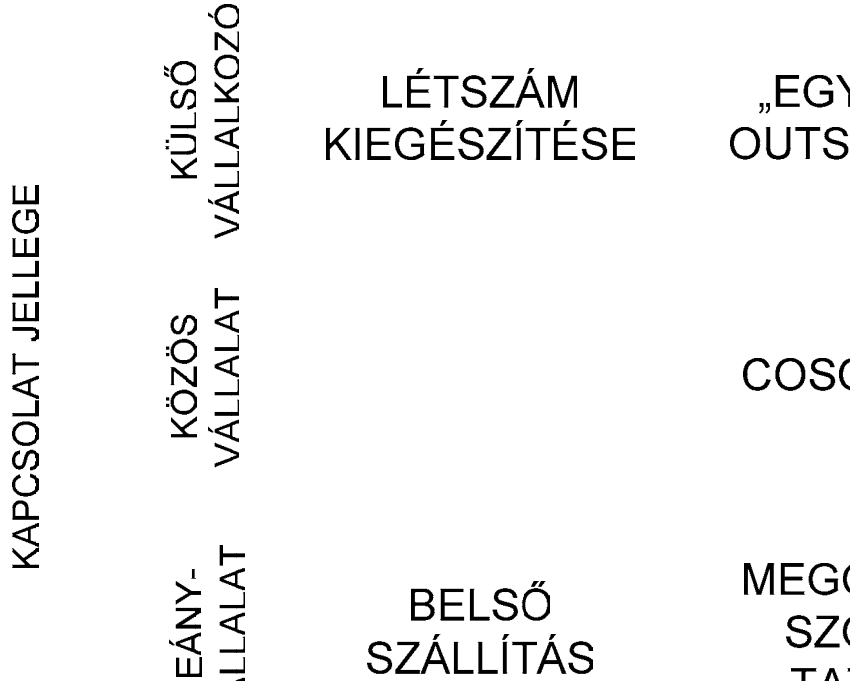
E rövid felsorolásból is látható, hogy a szervezetek többféle megoldás közül választhatnak. Döntésüknél sokféle tényezőt kell mérlegelniük, így például a kiszervezendő tevékenység jellegét, a kiszervezéssel elérhető megtakarításokat és esetleges többletbevételeket, az akció pénzügyi vonatkozásait, a szolgáltatók árait, képességeit, nyelvtudását, országaik infrastruktúráját, politikai és egyéb kockázatát. A szokványos döntési tényezők mellett, ahogy az látható, megjelenhet még például az időzónák különbsége is, ami előnyt és hátrányt egyaránt jelenthet., hiszen az időzónák eltérése megnehezíti a kommunikációt, viszont lehetővé teszi a folyamatos munkát, az állandó ***„nyitvatartást”.*** Ezen a ponton ismételten visszautalhatunk és egyben gondolhatunk a Magyar Honvédség nemzetközi – legtöbb esetben más földrészeken – végrehajtott akcióira.

Az első generációs – ez nem azt jelenti, hogy már elavultnak, alkalmazhatatlannak bizonyulnának - offshore outsourcing üzleti modellek egyszerűbbeknek tekinthetők, melyet az alábbi ábrán lehetne összefoglalni:



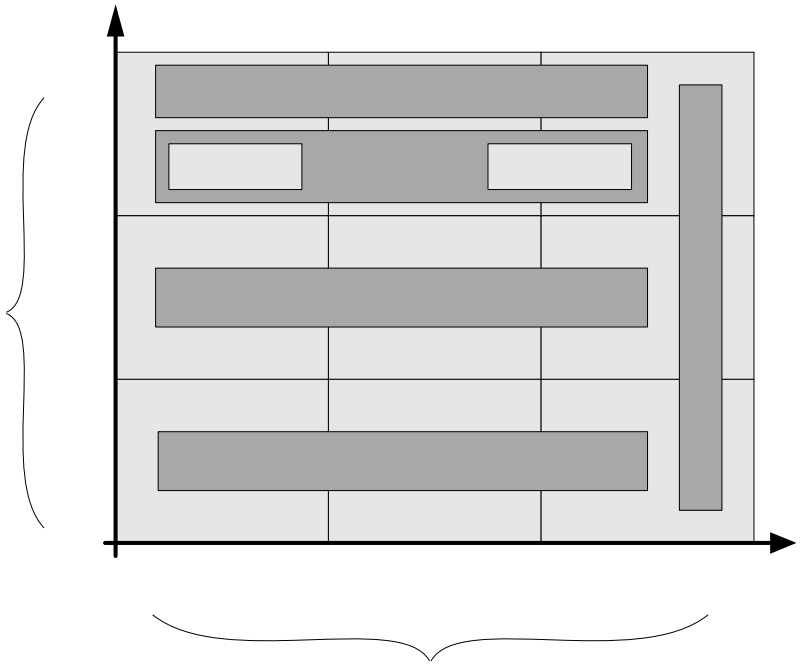
2. ábra - offshore outsourcing üzleti modellek.

A modellek közötti döntésnek nem kell örök időkre szólnia. Egy radikálisabb ***offshore outsourcing*** megoldáshoz több fázisban, lépésenként is el lehet jutni. Az egyik szervezet például először belső szolgáltató központtá szervezi valamelyik funkcióját, utána nyereségközponttá, majd leányvállalattá alakítja át, amit végül elad egy független szolgáltatónak.

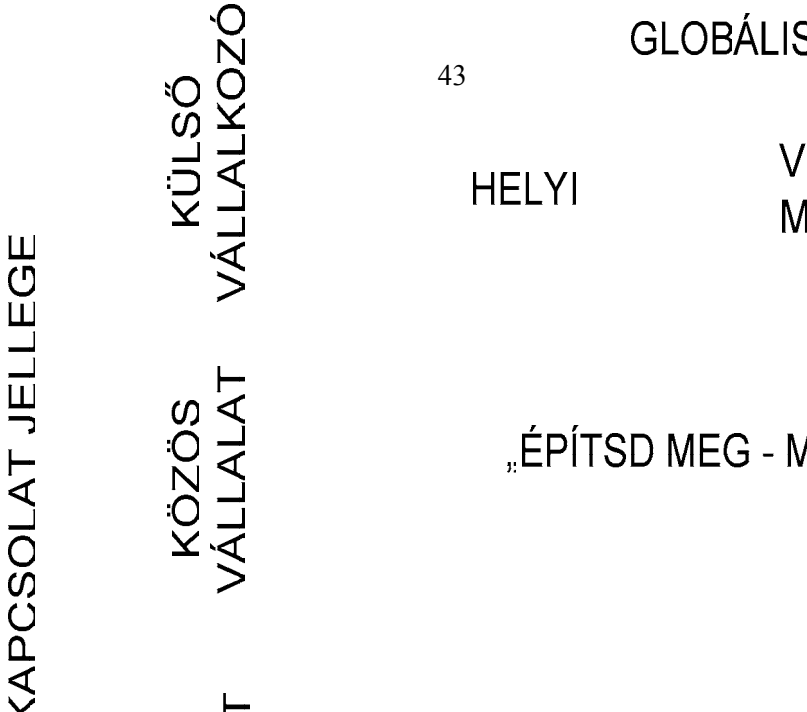


Egy másik szervezet egyes tevékenységeit belső szolgáltató központba vonja össze, később megengedi, hogy ez kifelé is vállalkozzon, majd eladja. Elképzelhető az a példa is, miszerint a haladás iránya fordított, azaz egy terjeszkedni kívánó szervezet egy új országban először egy ottani (a helyi körülményeket jobban ismerő) vállalatra bízza szolgáltató központjának létrehozását, később tőkével is beszáll, majd átveszi a bejáratott céget. A szervezeteket természetesen semmi sem kötelezi arra, hogy különböző tevékenységeknél azonos modelleket és megoldásokat használjanak. Gyakran találkozhatunk az ún. ***„multisourcing”*** taktikával, azaz a függőség elkerülése érdekében a szervezet több helyről, többféle konstrukcióban vásárol szolgáltatásokat.

Az outsourcing fejlődésével, elterjedésével a fent említett üzleti modellek is változtak, bonyolódtak, melyet az alábbi ábra szemléltet:



3. ábra - offshore outsourcing üzleti modellek fejlődése.

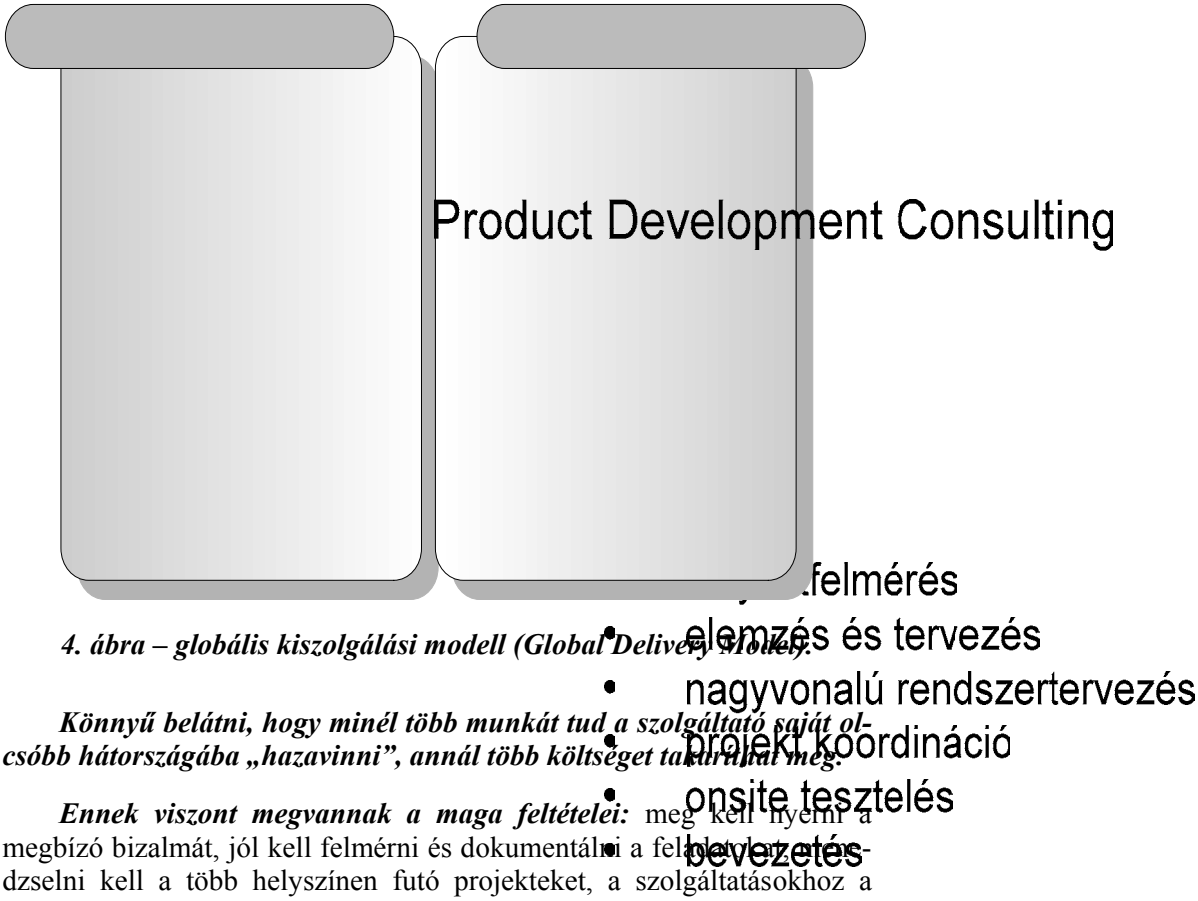


Az offshore outsourcing modellek között nem érdemes rangsort felállítani: nyilván mindig az adott körülményektől függ, hogy mit lehet, és mit kell megtenni. Mégis, ha választani kellene, valószínűleg a sok ázsiai informatikai szolgáltató cégek ***globális kiszolgálási*** (angolul ***global delivery*****)** modelljét tekinthetnénk a legkorszerűbbnek, leginkább figyelemre méltónak. Ez - ahogy azt az ***Onsite/offshore*** modell bemutatásánál már vázoltam - a modell tulajdonképpen a helyben és a távolban végzett tevékenységek keveréke. ***Az ügyfél kiszolgálása több tevékenységből álló folyamat; ezek egy részét a helyszínen, a többit távol, a szolgáltató telephelyén végzik.*** Egy egyszerű példát tekintve, vegyünk egy szoftverfejlesztési megbízást, ahol a megbízó egy fejlett nyugat-európai országban, a szolgáltató pedig például itthon van.

Az ügyféllel a maga országában kell felvenni a kapcsolatot, ott kell definiálni a feladatot, specifikálni a terméket, itt kell elvégezni a végső tesztelést, vezényelni a bevezetési, üzembe helyezési tevékenységeket. Maga a szoftverfejlesztési munka ugyanakkor a szolgáltató távoli (hazai) telepén végezhető, ahol a költségek kisebbek. Az így megszervezett szolgáltató képviseletei, kirendeltségei – úgymond az előretolt bázisai - tehát ott vannak a megbízók közelében, ugyanakkor a szoftvert magát itthon írják.

Hasonlóképpen vegyes formában szervezhetők meg a kiegészítő szolgáltatások is: a karbantartási, hibaelhárítási, továbbfejlesztési munkák egyik része egy része a helyszínen, a másik otthon végezhető.

Figyeljük meg a következő ábrán, hogy mennyiben hasonlít ez a tevékenység egy a külhoni feladatvégzés során kivitelezendő logisztikai támogatáshoz.



4. ábra – globális kiszolgálási modell (Global Delivery Model).

Könnyű belátni, hogy minél több munkát tud a szolgáltató saját olcsóbb hátországába „hazavinni", annál több költséget takaríthat meg.

Ennek viszont megvannak a maga feltételei: meg kell nyerni a megbízó bizalmát, jól kell felmérni és dokumentálni a feladatokat, menedzselni kell a több helyszínen futó projekteket, a szolgáltatásokhoz a megbízóval közösen hatékony kontrolling rendszert kell építeni, átláthatónak kell lenni, etikusan kell viselkedni, hibátlanul működő kommunikációs láncokat kell működtetni.

IT szolgáltatások offshore kihelyezésének típusai

Az eddigi mintegy 30%-os évenkénti növekedés főként abban első sorban a költségmegtakarítás volt tapasztalható. Mindazonáltal a kihelyezett szolgáltatások növekedésének mértéke is mutatja, hogy azok haszna nem elsősorban csak annak díja felöl közelítendő meg, hanem igenis figyelembe kell venni a szolgáltatás minőségi javulását, skálázhatóságát, jobb kockázatkezelését és végül, de nem utolsó sorban a belső erőforrások felszabadulását, mely lehetővé teszi, hogy azok elsősorban az alaptevékenységre fókuszálhassanak. Ez mindenképpen lényegi kérdés, hiszen a katona elsődleges feladata a különböző harci tevékenységek vég-

rehajtása, s ugye itt nem igazán területszerzésre irányuló tevékenységre kell gondolni. A katona nem szeretne, s nem is akar – s valljuk be joggal – azzal foglalkozni, hogy hogyan jut el hozzá az ***„ellátmány”,*** csakis az a fontos, hogy legyen mit felvennie, legyen mit ennie, legyen mivel lőnie, kapja meg a postáját hazulról, megfelelően rendelkezésre álljanak az infrastrukturális szükségletek, megfelelően működjenek a technikai-műszaki paraméterek.

A vezető offshore szolgáltatók mostanra ***felülbírálták nézeteiket*** az ügyfélkapcsolatok, az üzletkialakítás és a szolgáltatási paletta területén annak érdekében, hogy az eddigieknél ***sokkal magasabb szinten*** legyenek képesek lefedni a konzultáció, a szoftverfejlesztés és menedzsment, ***IT infrastruktúra-menedzsment, help desk és üzleti folyamatok*** kezelésének területét.

Az alábbi táblázat néhány példát mutat meg a napjainkban szokásos kihelyezett IT szolgáltatásokról. (A táblázat első oszlopában informatikai tevékenységek láthatók, az egyes sorokban pedig, hogy azokból általában milyen résztevékenységeket szoktak a szakosodott vállalatoknak átadni.) [3]

Alkalmazásfejlesztés és karbantartás	Új funkciók fejlesztése	Új alkalmazás fejlesztése	Régi változat karbantartása	Testreszabás	
Minőségbiztosítás	Alkalmazástesztelés	Kompatibilitás tesztelése	Regressziós elemzés és hibakeresés	Tesztelő rendszerek építése	
IT támogató szolgáltatások	Help desk támogatás	Problémamegoldás	Távdiagnosztika	Dokumentáció készítése	Alkalmazások karbantartása
Implementálási szolgáltatások	Termék életciklusmenedzsment	Tanácsadás	Prototípus fejlesztése	Technológia értékelése	Alkalmazás hosting
Új termék fejlesztése	Termékspecifikálás	Implementálási szolgáltatás	Verziómenedzsment	Szakértői szolgáltatások	Dokumentáció készítése

1. Táblázat - kihelyezett IT szolgáltatások.

Személyem régóta kardoskodik a Magyar Honvédségen belüli ***IT hibaelhárítási folyamatok kezeléséért,*** lehetőleg egységes kezeléséért, melynek első lépése a működőképes, hatékony help desk rendszer kialakítása, esetlegesen kihelyezése. A fenti táblázat, a hazai és nemzetközi trendek alapján erre lehetőség és feltétel adottnak látszik.

Megjegyezném ugyanakkor, hogy vegyük észre, az ***offshoring*** nem minden esetben jelent ideális megoldást. Valójában adódik néhány szituáció, amikor igazából inkább kerülendő, vagy legalábbis alaposabb vizsgálatot igényel. ***Nézzük, melyek lehetnek például ezek:***

- A munka alaptevékenységet jelöl, illetve erős, adott területi speciális ismerteket, képzettséget igényel (pl. stratégiai tervezés);
- Nagy a politikai ***„érzékenység";***
- Biztonsági ellenőrzés, minősítés szükséges. (Itt azt gondolhatnánk, hogy ebben az esetben a MH máris kizárt terület, de lássuk be, hogy ugyan kényes terület, de vannak területek, ahol ez kevésbé szigorúan kezelendő, illetve az adott szolgáltató ugyanúgy megszerezheti a szükséges minősítéseket. Ld. már most is, Magyarországon is meg kell szerezni a NATO minősített beszállítói minősítést);
- Előre látható, hogy nincs meg az az ***„overhead",*** amely annak gazdaságosságát igazolná.

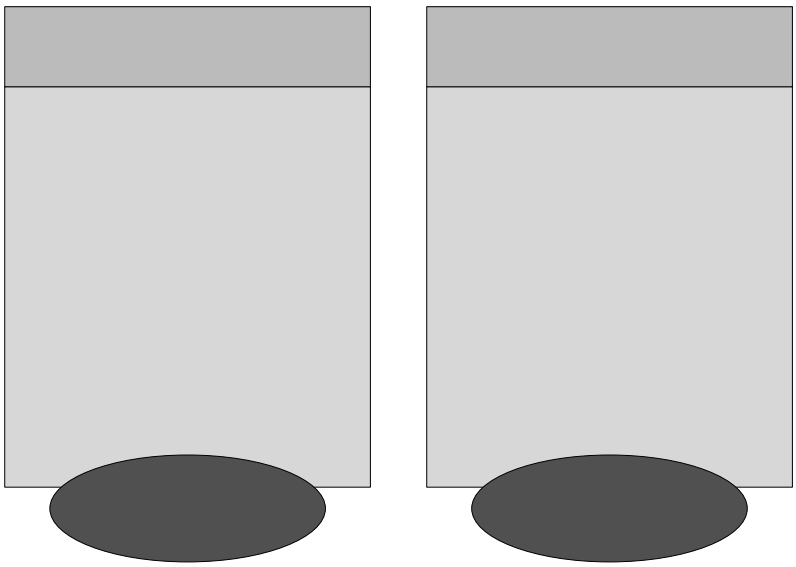
Az infokommunikációs technológiák fejlődésének köszönhetően – ahogy azt már korábban említettem volt – lehetővé vált számos ún. ***„fehérgalléros",*** azaz értelmiségi, szakértői tevékenység távoli helyekre történő kiszervezése. A **The Economist** szerint [4] például a vállalatok adminisztratív munkájuknak maximum 8%-át szervezték eddig ki, miközben ezt a munkát házon belül a felére is csökkenthetnék. Gondoljunk csak bele, hogy ez mennyire igaz az MH szervezetire, bár az első lépés megtörtént a polgári állomány ***„felszámolásával",*** de azzal, hogy ha függönyt húzunk a probléma elé, attól az még ugyanúgy ott marad, csak azt hihetnők, ha pillanatnyilag nem látszik, akkor nincs.

Az alábbiakban vázolnám, hogy melyek azok a tevékenységek/jellemzők, amelyek a kiszervezési folyamatot elsősorban katalizálják: [5]

- **Munkaigényesség.** A ***„szegényebb"*** országokban működő szolgáltatókat elsősorban az alacsony bérek teszik vonzóvá. Minél munkaigényesebb egy tevékenység, annál több bért lehet megtakarítani.
- **Strukturáltság.** Minél strukturáltabb, algoritmizálhatóbb egy tevékenység, annál könnyebben átadható valaki másnak.

- **Ismétlődés.** A rutin jellegű, sok ismétlődő műveletet tartalmazó, jól dokumentálható tevékenységekre könnyebb betanítani másokat.
- **Szabványosság.** A tömeges, sok helyen nagyjából egyformán végzett tevékenységekről a vállalatok könnyebben lemondanak, mint az egyediekről, amelyek a versenyben megkülönböztetik őket másoktól.
- **Mérhetőség.** A kiszervezés egyik problémája a szolgáltatások mennyiségének és színvonalának mérése, kontrollja. Minél mérhetőbb egy tevékenység, annál könnyebben kiszervezhető.
- **Tömegesség és centralizálhatóság.** Az ***outsourcing*** egyik gazdasági előnye a tömegszerűségből ered. A megtakarításokat nagy tömegű, de összevonható, központosítva ellátható tevékenységeknél lehet a legkönnyebben növelni.
- **Alacsony kockázat.** Sok céget az ellenőrzés elvesztésének kockázata tart vissza a kiszervezéstől.

A manapság kiszervezett „fehérgalléros" tevékenységeket tartalmuk szerint két csoportba sorolhatjuk, amelyet az alábbi ábra is szemléltet:



5. ábra –kiszervezett IT tevékenységek.

IT ÁLTAL TÁMOGATOTT
FUNKCIÓK ÉS FOLYAMATOK

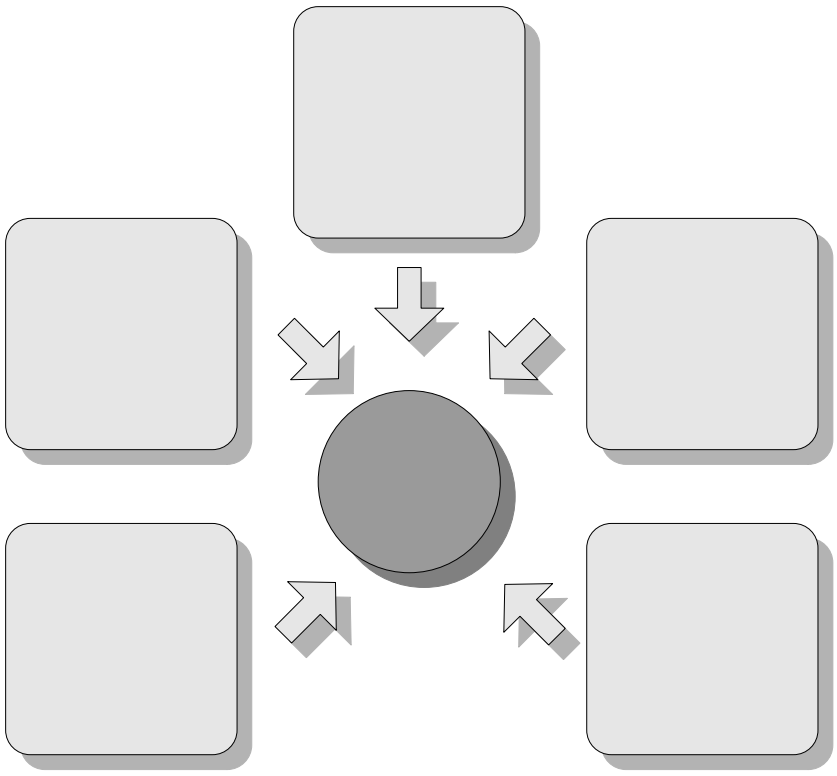
PÉNZÜGY ÉS SZÁMVITEL

Az elsőbe az ***információs technológiák által támogatott folyamatok*** tartoznak, azok tehát, amelyeket leginkább számítógépek mellett dolgozva, informatikai alkalmazások segítségével végeznek. Ezt nevezi a szakirodalom **BPO**-nak, amely a ***„Business Process Outsourcing”*** rövidítése. Szinte minden vállalati tevékenységcsoportban – amelybe ugyanúgy beletartozik a MH is - találhatók olyan folyamatok, amelyek megfelelnek az előbb felsorolt ismérveknek.

A második csoportba az ***informatikai tevékenységek*** tartoznak. Erre láthattunk szervezett példákat a fentebb látható táblázatban.

Indikáció az offshoring igénybevételére

Az alábbi ábra szemlélteti milyen hatásmechanizmus folytán jut el általában egy szervezet az offshoring igénybevételéhez. [6]



6. ábra – offshoring alkalmazásának életciklusa.

Költségké

A zsugoroc
rákényszer
szervezete
növeljék a
rendszerek
termeléken

Versenyképesség

Offshore outsourcing alkalmazásával a szervezetek az ezáltali megtakarításokat új befektetésekbe invesztálhatják, mely a versenyképességet növelheti

Nemzetközi szakértők szerint az offshoring piacon történő éves 30%-os növekedés tovább fog folytatódni. A tradicionális területek, mint az alkalmazásfejlesztés, üzemeltetési munkák mellett inkább az üzemeltetési szolgáltatások, mint a **help desk,** infrastruktúra és biztonságtechnikai menedzsment, valamint az igazán magas értékhordozó konzultáció terén következik be radikálisabb növekedés. Ez utóbbiak azok a területek, ahol véleményem szerint az innovatív előrelépés mindenképpen indokolt a Magyar Honvédségen belül.

Összefoglalás

A kiszervezés azért terjed, mert van, ami* szükségessé, *és van, ami* lehetővé *teszi. Szükséges, mivel a szervezetek azért bízzák másra egyes tevékenységeiket, mert a verseny, az életbennmaradás erre kényszeríti őket. Ugyanakkor a lehetőségek oldalán fontos dolgok történnek, amelyek megváltoztatják az outsourcing dimenzióit.

A múltban egyes tevékenységek távolabbi helyekre való kiszervezését a* közlekedés *fejlődése tette lehetővé: egyrészt nőtt a hatékonysága, másrészt csökkentek a költségei. Mindezeknek köszönhetően az iparági ellátási láncok mind földrajzi, mind jogi értelemben hosszabbak lettek. Elterjedtek a többlépcsős beszállítási, alvállalkozói, partneri rendszerek, a termelés helye eltávolodott a fogyasztásétól.

A jelen kiszervezési hullámot az* infokommunikációs technológiák *vezérlik. Az internet terjedése, a távközlési költségek csökkenése, az informatikai alkalmazások fejlődése új tevékenységeket és új célországokat von be a kiszervezés hatókörébe. A technika lehetővé teszi, hogy a szervezeti tevékenységek, funkciók földrajzilag távol legyenek egymástól. ***„Technika”*** alatt nem csak a műszaki eszközöket kell érteni, hanem a szolgáltatások szabványosítását, a kiszervezett szolgáltatások menedzsmentjét, a teljesítés ellenőrzését, a munka árazását lehetővé tévő, a kiszervezés aktusát megkönnyítő módszertanokat is, amelyek szintén gyorsan fejlődnek. Az ún. ***„fehérgalléros”*** tevékenységek jellemzője a ***„tömeges”*** kihelyezés távoli országokba. ***Eddig elsősorban a termelés outsourcing-járól volt szó, most azonban felkerül a listára egy sor tipikus értelmiségi-szakértői tevékenység, mint például az adminisztráció, a mérnöki tervezés, a kutatás, a szoftverfejlesztés.***

Az offshore outsourcing piacán éles a verseny, változó a versenymezőny. A népszerűvé vált alacsony költségszintű országokban a helyi

vállalkozások egymással és a nagy multinacionális cégek helyi központjaival egyaránt versengenek.

Szolgáltatói oldalon azoknak a cégeknek van esélyük, amelyek tartósan meg tudnak felelni az alábbi követelményeknek:

- Jó, direkt és intenzív kapcsolat a meglévő és a potenciális ügyfelekkel;
- Teljes körű kiszolgálás biztosítása önállóan vagy megbízható partneri hálózattal;
- Ismert, módszeresen épített, bizalmat keltő márka;
- Multinacionális vagy akár globális jelenlét;
- Működési hatékonyság, az óhatatlanul emelkedő költségek jobb hatékonysági mutatókkal való ellensúlyozása;
- Felkészült, folyamatos fejlődésre képes alkalmazottak;
- Világszínvonalú infrastruktúra;
- Stabilitás és megbízhatóság.

A Magyar Honvédség viszonylatában úgy vélem a fentiekben vázoltak alapján mindenképpen szükség van **e területen jártas, megfelelő ismerettartalommal rendelkező szakemberre,** ***aki az ilyen jellegű feladatok, elgondolások hatásvizsgálatát, fizibilitását, döntéselőkészítését és „levezénylését", értékelését végzi, a megfelelő, sőt a helyzetből adódóan magasabb szinten képesek a polgári szférával e tekintetben lépést tartani.***

Felhasznált irodalom:

[1] ***Marci Robinson, Ravi Kalota:*** – Offshore Outsourcing: Best Models, ROI and Best Practices.

[2] ***David Ganesh:*** – Planning for Offshore Outsourcing, 2004, dec.

[3] ***Bögel György:*** Offshore outsourcing előadás, 2004.

[4] The Economist, 2004/a.

[5] ***Bögel György:*** – Fehérgalléros kiszervezés, Debreceni Egyetem Competitio, 2005.

[6] Strategies to achieve Indian IT industry's aspiration, Nasscom-McKinsey Report, 2002.