

## A LOGISZTIKAI MENEDZSMENT VISZONYA AZ OUTSOURCINGHEZ

Trembenszki László<sup>1</sup>

*Kell, hogy legyen a védelmi felhasználások, az új típusú logisztikai kihívások, valamint erőforrás tervezések egységében egy olyan felhasználási forma, amely hatékonysága mérhető és megfelelően tovább bővíthető. Hiszem, hogy a védelmi szféra képességei még egy csökkentő költségvetési finanszírozás mellett is tovább növelhetőek, amennyiben legyőzzük a mind a mai napig meglévő „üléspontom az álláspontom” szemléletet.*

*A hatékonyságot és a mérhetőséget először a katonai logisztika és kapcsolódó területein kell végrehajtani, hiszen a védelemgazdasági folyamatok nagy része itt realizálódik.* Természetesen ehhez szervesen kell kapcsolódnia a fejezetszintű a tervezési-, pénzügyi-, számviteli rendszereknek is. A tervezéstől a beszerzésig és felhasználásig tartó folyamatok egy rendszerhez kapcsolása tudja létrehozni az egységes szakmai és emberi érdek alapján működő védelemgazdálkodási folyamatokat, melyek képesek lesznek hatékony és takarékos rendszerek kidolgozására.

A katonai gazdálkodást évtizedek óta a hiánygazdálkodás és a „*kanibalizmus*” jellemzi. Valahol érthető a megtartási kényszer, hiszen az új eszközök rendszerbe állítása hosszú éveket vesz igénybe, ugyanakkor még mindig nem sikerült teljesen levetkőznünk a párhuzamosság – nekem is kell – kényszerképzetét, amely tovább rontja a hatékonyságot. Ezáltal a „*csak félig működőképes*” eszközökkel lassan skanzenné válnak, ugyanakkor ezen eszközök állománytáblában történő szerepeltetésével megtévesztő technikai ellátottsági minták jelennek meg.

*Egy hatékonyabb igénylési és ellátási rendszer kidolgozásával* például egy piacgazdaságból igénybe vett, már kipróbált és működő eszközzel jobb és gyorsabb, ugyanakkor *olcsóbb megoldást* is meg tudnánk valósítani. Természetesen a HM fejlesztésével és hatékonyságának növelésével foglalkozó kutatások számára is egyértelmű kell legyen, hogy nem csak a követelményeket és a környezetünk fejlettségi szintjét kell figyelembe venni, hanem a megvalósítás lehetőségét a körülményeket és

---

<sup>1</sup> Trembenszki László mk. alezredes, ZMNE Műszaki-Ellátási igazgató.

feltételeket is, ideértve a rendelkezésre álló katonai szakértelmet is. Továbbá feltételezhető, hogy a védelmi szféra költségvetése a gazdasági kilátások függvényében csökken, így felerősödik a nyomás a költséghatékony rendszerek gyors bevezetésére az intézményrendszerek átalakítására.

*Írásom további részében elsődlegesen az outsourcinggel, mint lehetőséggel, valamint a kapcsolódó logisztikai rendszerekkel és az egyéb továbblépési alternatívákkal kívánok foglalkozni.*

### **Mi is az outsourcing?**

*Az outsourcing kifejezés angolszász nyelvterületről származik, eredeti formáját „Outside Resource Using”-ként használták, ami a vállalkozáson kívül elérhető erőforrásoknak a vállalkozás feladatainak, ellátáshoz való igénybevételét jelentette.*

#### **Az outsourcing lényege:**

- Erőforrás kihelyezés;
- Alkalmazás kihelyezés;
- Tevékenység kiszervezés;
- Egy cég olyan tevékenység, szolgáltatás elvégzését bízta egy külső vállalkozásra, amelyet jellemzően maga is el tudna végezni.

**Az outsourcing fogalma:** az *outsourcing* alatt azt a speciális folyamatot értjük, amiben egy vállalat az addig szokásosan maga által végzett valamelyik tevékenységét átadja, egy az adott tevékenységre szakosodott más vállalatnak és a jövőben azt a bizonyos tevékenységet – díjazás ellenében – ezen másik vállalat látja el. Sikeres *outsourcing* esetén a tevékenységet átadó és az azt átvállaló cég egyaránt profitál az átszervezésből.

#### **Az outsourcing kialakulásának rövid története**

*Az outsourcing kialakulásának kezdetét Ken Ackerman a „Warehousing Profitability” című művében egészen a bibliai időkből eredezteti, ahol Józsefet az első logisztikai vállalkozónak tekintik, aki a fáraó álmát megfejtve a hét bő esztendő termését az általa épített magtárba betárolta, majd azt, a hét szűk esztendőben szétosztotta.*

Hasonló raktárak voltak a **XIV. század Velencéjében**, amelyek gyűjtő és elosztó szerepet láttak el a keleti és az európai kereskedők között.

Ugorva az időben az **1950-es években** jelenik meg először a jelenlegihez már erősen hasonlító, de még klasszikusnak mondható outsourcing. Először az ipar területén találkozunk olyan tevékenységek leválasztásával, amelyek nem tartoztak szorosan a termeléshez. **Ekkor még jellemző volt, hogy külső szolgáltatókkal való együttműködés általában rugalmatlan és ezért rövid volt.** Ebben az időszakban Magyarországon létrejöttek a külkereskedelmi vállalatok, központi kutatóintézetek, amelyek már kapcsolhatóak lettek volna az **outsourcinghez**, ha a partnerek között létezett volna igazi piaci kapcsolat. Ilyen azonban a szocializmus tervgazdálkodási időszakában, klasszikus értelemben nem volt.

**Az 1970-es évektől** már megfigyelhető, hogy sok vállalat bízta áru-fuvarozását vagy raktározását külső, erre szakosodott piaci szolgáltatókra. Itt még az volt a jellemző, hogy az alaptevékenységtől történő leválasztás nem járt együtt automatikusan a költségek csökkenésével, és a biztonság növekedésével.

**Az 1980-as években** a vevők igénye a minőség felé tolódott el, ezzel egy időben a fogyasztás is jelentős növekedésnek indult. **Az éles piaci verseny és a kereslet növekedése miatt tőkekoncentráció jelentkezett, amely akvizíciókban és fúziókban nyilvánult meg.** A globalizáció felgyorsult. Az így nagyobbá vált vállalatok részére főleg logisztikai területen – a centralizáció miatt is – fölösleges elosztóhelyek és raktári kapacitások teremtődtek. Ezért elsődlegesen a logisztika területén jöttek létre a klasszikus outsourcing feltételei a **„feleslegessé vált dolgozók és ingatlanok”** tekintetében. Magyarországon ebben az időszakban felértékelődött a vezetői döntések előkészítésének szerepe, amely elsődlegesen informatikai támogatással valósulhatott meg. Ezért a vállalatok vezetői **„insourcing”** keretén belül végrehajtották saját szervezetük információs hálózatának kiépítését.

**Az 1990-es évek elején** elterjedt a **3 PL** a **„Third Party Logistics”** ezek a szolgáltatók már komplex szolgáltatásokat nyújtottak és a kapcsolataik hosszú távon is működtek.

**1996-ban** használják a **4PL „Fourth Party Logistics”** kifejezést először. Megjelennek a **„Supply Chain Management”** elméletek, amelyekben már ellátási láncok versenyeznek egymással, itt a **4PL** szolgáltató csak integrátori szerepet játszik. A szolgáltatásnak itt már nem kell saját

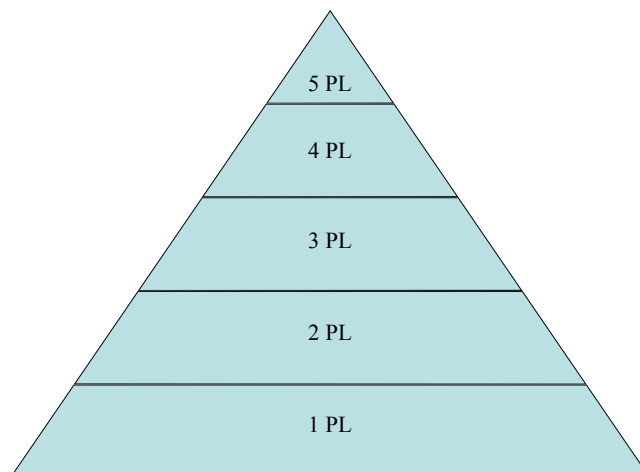
erőforrásait használni, nem is minden esetben rendelkezik ezekkel. A koordináló és globálisan gondolkodó **4 PL** szolgáltató már az egyes logisztikai szolgáltató szintjét meghaladóan rendszerben gondolkodik.

Közben ne feledkezzünk meg Magyarországról, ahol megtörtént a rendszerváltás és a központi források csökkenése következtében végre kellett hajtani a szervezeti karcsúsításokat. Gyakorlatilag a kényszer szülte eszközként került a vállalatvezetések látóterébe az **outsourcing**. Ugyanakkor az alaptevékenységről leválasztott nagy költségigényű és kishatékonyágú szervezetek önálló vállalkozási formába történő kihehelyezése nem nevezhető piaci alapú **outsourcingnek**, főleg úgy, hogy ezen létrejött gazdasági társaságok egy része továbbra is állami tulajdonlású és felügyeletű, úgynevezett háttérintézmény maradt. Az ilyen szervezetek létrehozásával a döntéshozó kettős hibát követett el, továbbra sem tudta csökkenteni a költségeket és növelni a hatékonyságot, ugyanakkor az ezen a területen tevékenykedő piaci szereplőket kizárta a versenyből.

Ezeket a megoldásokat főleg az a cél vezérelte, hogy a megszüntetésből eredő konfliktusokat, az alaptevékenységet végző szervezet a szervezet határain kívülre tolja. Az előzőekre visszatérve a **3 PL** és a **4 PL** meghonosodása után utólag kialakultak az **1 PL** és a **2 PL** fogalmai is, amelyek tartalmát a későbbiekben a „**logisztikai szolgáltatási szint piramis**”-ban ismertetem. Mai felgyorsult világunkban a vállalatvezetők (ideértve az állami vállalatok és intézmények vezetőit is) gyakran rákényszerülnek, hogy cégük szervezeti és működési struktúráját átalakítsák.

*Ennek az átalakításnak az egyik módszere az outsourcing igénybevétele. Outsourcing igénybevétele esetén tapasztalatszerzés céljából célszerű először olyan kevésbé „kockázatos” tevékenységek kiszervezése, mint pl.: a takarítás, őrzés-védelem, stb.*

## *A logisztikai szolgáltatási piramis szintjei és azok tartalma*



**1 PL: „First Party Logistics”** az a modell, ahol a vállalat a logisztikai feladatait saját humán-, és eszköz erőforrással látja el. A feladat ellátásához külső szolgáltatót nem vesz igénybe.

**2 PL: „Second Party Logistics”** az a modell, ahol a vállalat az alaptevékenységhez kapcsolódó bizonyos logisztikai alapfunkciókat külső szolgáltatóval végeztet el egy rövid távú vagy eseti együttműködés keretén belül. Ez a modell, mivel igazi partneri viszony nem alakul ki, nem éri el a **3 PL** szintet.

**3 PL: Third Party Logistics”** az a modell, ahol a hagyományos szállítás, raktározás, stb. keretén belül komplex logisztikai funkciók és szolgáltatások alakulnak ki hosszú távú partneri kapcsolatban. Ezeket, a szolgáltatásokat nevezzük 3 PLP-nek (Third Party Logistics Provider).

**4 PL: „Fourth Party Logistics”** az a modell, ahol már nem egyes hagyományos logisztikai területek, hanem ellátási láncok versenyeznek egymással. Ezekben, az esetekben a **4 PL** szolgáltatók már csak integrátor és koordinátor szerepet töltenek be az ellátási láncokban, vagy ezek között.

Ebben a modellben az **SCM (Supply Chain Management)** elméletek játszanak jelentős szerepet, ahol a **4 PL** a saját erőforrásait egyesíti és működteti az **SCM**-nek alárendelve az átfogó megoldás érdekében.

**5 PL: „Fifth Party Logistics”** ez a modell jelenleg kialakulás alatt áll. Napjainkban tekinthetjük egy lehetséges logisztikai ellátási jövőképnek is. Az **5 PL** mivel egyáltalán nem rendelkezik fizikai erőforrásokkal, ezért a szolgáltatás alapját a szolgáltató menedzsmentjének know-how-ja képezi. Ezt a modellt nevezzük „**virtuális logisztikai szolgáltatásnak**”. Előnye lehet ennek a modellnek, hogy a vállalati megbízók, vállalati határokat átlépő logisztikai folyamatait annak koordinálását, egy virtuális (pl.: tanácsadó) szolgáltató veszi át. Eddigi tapasztalati hátránya ennek a modellnek, hogy a megbízók szívesebben adják át a logisztikai folyamatok kezelését olyan szolgáltatóknak, akik rendelkeznek saját fizikai erőforrásokkal.

## **Különböző outsourcing teóriák**

### **Pfeffer hatalmi – politikai modellje**

A **hatalom** potenciális képesség arra, hogy egy személy, egy másik személy magatartását egy adott helyzetben befolyásolja.

A **politika** az a folyamat, ahol a hatalmat döntések befolyásolására használják fel.

A szervezetben betöltött pozíció és az erőforrásokhoz való hozzáférés a legfontosabb hatalomforrás. **Pfeffer** a politikai taktikák közül a döntési kritériumok és az információk szelektív felhasználását, a különböző szakértők alkalmazását, a koalícióra lépést és az ellenfelek egy részének kooptálását tartja a legelterjedtebbnek. **Pfeffer szerint az outsourcing döntéseket nem gazdasági vagy stratégiai alapon hozzák. A döntéseket előre nem lehet megjósolni, de meg lehet érteni.**

### **Williamson tranzakciós költség modellje:**

A teória középpontja a „**gazdasági tranzakciók kivitelezése**”.

## **Módszerek:**

- 1. Szervezetten belüli kivitelezés.**
- 2. Szervezetten kívüli kivitelezés (külső szolgáltatóval).**

A költségek megoszlása változik, ha egy vállalat bizonyos tevékenységeket kihelyez. **Williamson** szerint csak akkor válasszunk a vállalaton belüli, hierarchián keresztüli megoldást a piacival szemben, ha olyan speciális tranzakciót kell végrehajtani, amelyre gyakran nincs szükség, és vagy bizonytalanság övezi, illetve a potenciális szolgáltatók száma alacsony.

## **Pralahad és Hamel szervezeti alapképességek modellje**

A modell kulcsa egy vállalat alapképessége a „**Core Competencies**” amellyel kiemelkedik a vállalat a versenytársai közül. A szervezeti alapképességek az alaptermékekbe a „**Core products**”-ba épülnek be, amelyek a végtermékek egész sorozatának jelentik meghatározó részegységeit. A vállalatok versenyképességeiről a végtermékekkel szembeni kereslet alapján is alkothatunk véleményt, pedig az sokkal mélyebben, az alaptermékekben és az alapképességekben rejlik. Az elmélet azt is kimondja, hogy a szervezeti alapképességekhez, illetve az alaptermékekhez kapcsolódó tevékenységek nem lehetnek tárgyai **outsourcing** szerződésnek, azokat szigorúan szervezetten belül kell megtartani, sőt centralizálni szükséges, mivel ezek a vállalat hosszú távú versenyképességének hordozói.

*Az előző gondolatmenetet folytatva nézzük meg, milyen lehetőségeink lennének, ha az elemzések közül egyet kiemelve mondjuk a döntés előkészítése után a döntéshozó az outsourcing mellett foglal állást.*

## **Mit kell tennünk?**

Először is **rendszerezni kell** a szervezet tevékenységeit, másodsor végre kell hajtani a rendszerezett tevékenységek **elemzését**, amelyek megmutatják, hogy mely területek azok, amelyeket a célkitűzések érintenek.

**Első feladatunk a célkitűzések tisztázása.** A szervezet minden döntéshozójának tisztában kell lennie a vizsgálat céljának és a célokat azonosan kell értelmezniük. A célkitűzéseknél meg kell határoznunk, hogy a

munkánknak mi nem a célja, ezzel elkerüljük a későbbi kritikákat is. ***Milyen szempontokat kell, hogy figyelembe vegyünk a döntésünk előtt?***

**Mi a fő cél?**

1. Állandó költségek változóvá tétele (költségcsökkentés).
2. Költségcsökkentés mellett a jelenlegi minőségi szint növelése (mérhetőség megteremtése).
3. A jelenlegi rendszer rugalmassági és reagálási képességeinek növelése.
4. A fő tevékenységekre koncentráció megteremtése.
5. A szervezet későbbi működési rendszerének javítása a jobb megítélés érdekében.

**Mit vegyünk figyelembe a döntés előkészítés konkrét folyamata során?**

***Az előzőekben már vizsgáltam az elérendő fő célokat. A döntés előkészítés további főbb lépései:***

1. A döntés előkészítésében résztvevő személyek kiválasztása.
2. Leválasztásra kerülő területek kijelölése.
3. Az előkészítéshez szükséges munkaterv összeállítása, annak jóváhagyatása a döntésre jogosult személlyel.
4. A kiválasztott területekről részletes tevékenységi listák begyűjtése.
5. A területek szétválogatása anyagi és emberi erőforrás tekintetében, ezek tevékenységi körökhöz történő hozzárendelése.
6. A tevékenységi körök – csoportok vizsgálata, a fő feladatról történő leválasztásuk után nem veszélyeztetik-e az alapfeladatok elvégzését.
7. Származik-e előnyünk abból, ha a tevékenységi csoportot továbbra is az alaptevékenységhez kapcsoljuk? (itt figyelembe kell venni a társszervezetek szervezeti és működési struktúráját, annak tapasztalatait).



8. Vizsgálni kell, milyen jelentősége van a vizsgált tevékenységi csoportoknak az alaprendeltetés végrehajtásában.
9. Az eszköz és a humánerőforrás oldala nem speciális-e? (Kiváltható-e a terület más szolgáltatóval).
10. A tevékenységi csoport kiszervezésével az alaptevékenységet végző szervezet irányítása a továbbiakban hogyan biztosított (kényszer vagy lehetőség a változtatás).
11. A tevékenységi csoportok kiszervezésével az alaptevékenységet végző szervezet irányítása a továbbiakban hogyan biztosított (az utasítást helyettesíti-e a szerződés).
12. A tevékenységi csoportok más szolgáltatási formákkal történő felváltásának nincsenek-e törvényi-, szakhatósági stb. akadályai.

***Az elvégzett vizsgálatok alapján (úgymond „szűrés” alapján) a szűrőn fennmaradó tevékenységi csoportoknál vizsgálni kell a továbbiakban:***

1. A kiválasztott és a jelenleg is működő ellátási-, szolgáltatási rendszerek mélyrehatóbb felmérését.
2. A felmérés után meg kell határozni a leválasztható és az ideális ellátási-, szolgáltatási szinteket.
3. A szervezet alaptevékenységének kell alárendelni és meg kell határozni az elvárandó teljesítményt.

***A vizsgálat elvégzése után eljutunk annak a meghatározásához, hogy az elvárt teljesítményt milyen formában tudjuk megvalósítani.***

***Ennek alternatívái lehetnek:***

1. Minden marad a régiben, továbbra is saját, az alaprendeltetésszerű szervezet részét képező szervezettel látjuk el a feladatunkat.
2. A szervezeti egység jogilag önálló vállalkozást alakít, amely vállalkozás az alaptevékenységet ellátó szervezet érdekében tevékenykedik.
3. Outsourcing (kiszervezés) valósul meg, ahol tevékenységcsoportok kerülnek leválasztásra az alaptevékenységet ellátó szervezetről.

*A következőkben megvizsgálom milyen előnyök, és hátrányok rejlenek a különböző konstrukciókban.*

**1. „Minden marad a régiben...”**

<b>előnyei</b>	<b>hátrányai</b>
A belső szaktudás (Know-how) fennmarad.	Állandó fix költségek.
A szervezet hagyományos irányítási módszere (utasítás) fennmarad.	Nem meghatározható és mérhető minőség.
Lehetőség van belső modernizálásra pl.: szolgáltató központ létrehozása.	Rejtett és járulékos költségek kiszámíthatatlansága.
Több idő marad a későbbi spin-off, illetve outsourcing létrehozására.	Humán-erőforrás problémák (pl.: előrelépési lehetőségek korlátai).

**2. Outsourcing (kiszervezés) esetén...**

<b>előnyei</b>	<b>hátrányai</b>
A piac szakmai és technikai fejlődései gyorsan megjelennek a szolgáltatónál.	Az alaptevékenységhez tartozó vezetők egy része a továbbiakban is a korábbi gyakorlatot akarja követni, <b>pl.:</b> aprólékosan megtervezett feladatokhoz akarnak erőforrást szerezni, ezáltal a régi felfogású rugalmatlan vezető csalódik az <b>outsourcingben</b> .
Szerződésben rögzített kiszámítható, tervezhető költségek jelennek meg.	Az előző pont miatt felmerülhet a szerződés újratárgyalásának lehetősége vagy megszüntetése.
A minőség a szabványok és a szerződésben meghatározottak alapján mérhető.	Az előnyök csak később realizálhatóak.
Rugalmasság, változó más irányú kapacitás lekötés is lehetséges.	

**3. A szervezeti egység önálló vállalkozást indít „Kft.-be való szervezés”**

<b>előnyei</b>	<b>hátrányai</b>
Az új vállalkozás a szabad kapacitását kijánlhatja (szolgáltatásai egy részét a piacon hasznosíthatja).	Ha csak a régi felfogású vezetők kerülnek az új szervezet döntéshozói közé, azzal a gondolkodásmód és a struktúrák „ <i>megkövesednek</i> ”.
Külső tőke bevonásával lehetőség nyílik a vállalkozás modernizációjára.	A vállalkozói mentalitás hiányzik. Az első pontban foglaltak bekövetkezése esetén az alaptevékenységhez kapcsolódó részek konzerválódnak a piaci nyitás nehezebbé válik és a szervezet hatékonysága lelassul.
A belső, alaptevékenység kiszolgálásához rendelt know-how bővíthetővé válik „ <i>piaci tudású</i> ” szakértelemmel.	Az új szervezet még nem rendelkezik modern piaci és üzleti tervekkel, ezért az ehhez kapcsolódó kontrolling tevékenység az első időszakban gyenge. Ezáltal a külső piaci szereplő felé történő szolgáltatás kijánlás nehezen mérhető, így veszélyes is lehet (veszteség keletkezik).
Az új menedzseri szemléletű menedzsmentben könnyebb a képesség alapján történő előrelépés.	A humán és az eszköz erőforrás elsődlegesen az alaptevékenységhez köthető, így a piacon nehezen értékesíthető.
Lehetővé válik a gazdaságtalanul, vagy kis hatékonysági szervezeti elemek megszüntetése, elsorvasztása (amennyiben nem veszélyeztetik az alaptevékenységet).	Telített piac- verseny.
Motivációs rendszer kialakításával a szervezet érdekeltté válik a hatékony működésben	Cash-flow hiány.

#### 4. Közös vállalkozás indítása esetén

előnyei	hátrányai
Nagymértékű külső tőke áramlik be.	Előfordulhat, hogy a külső tőke csak az addigi alaptevékenység biztosításából származó bevételek elemzése után érkezik be (biztos profit).
Vállalkozási tapasztalattal és szakértelemmel rendelkező know-how áramlik be.	Az alaptevékenység további biztosításához nem minden esetben tudják hozzárendelni az új struktúrákat.
Az alaptevékenység kiszolgálásához rendelt szervezeti elemek szabadkapacitása könnyebben kiejánlható.	Amennyiben az alaptevékenység további biztosításában nincs meghatározva egy minőségi szintemelkedés előfordulás a „ <i>kettős mérce</i> ” <ol style="list-style-type: none"> <li>1. piaci kiejánlás estén verseny és minőség;</li> <li>2. alaptevékenység biztosításánál, változatlan minőség melletti változatlan profit.</li> </ol>
Versenyképes, piaci alapú motivációs és előmeneteli rendszer alakítható ki.	A meglévő és beáramló struktúrák ütközése konfliktushoz vezethet.
A beérkező tőke és know-how magasabb szintű alaptevékenység kiszolgálást eredményezhet.	Non-profit szervezet többségi tulajdonlása esetén a menedzsment struktúrája „ <i>megkövesedhet</i> ”.
Az új menedzsment megalakulásával könnyebbé válik a modernebb belső szerkezeti és szervezeti struktúra kialakítása, könnyebben meghatározhatóvá és mérhetővé válik az ár és minőség.	A közös vállalkozás alaptevékenységhez kapcsolódó tevékenységének előnyei-hátrányai csak később realizálhatóak.

*Az eddig leírtak alapján – mint gondolatébresztés után – már elkezdhető egy alternatíva választás esetén a részletes tervek kidolgozása, melynek részét kell, hogy képezzék a költségelemzések is.*

Jelenleg az állami szférában egyre erőteljesebben érzékelhető költségvetési megszigorítások rövid időn belül kikényszerítik, egyben lehetővé teszik a **szervezeti és strukturális átalakítások** végrehajtását.

*A megmaradó szervezeti egységektől azonban továbbra is megkövetelik az alaptevékenységük elvégzését, amelyet kisebb költségvetéssel és létszámmal, de nagyobb hatékonysággal kell végrehajtaniuk. Írásomban ennek az egyáltalán nem könnyű feladatnak a végrehajtásához kívántam alternatívákat és megoldási lehetőségeket nyújtani, egyben megismertetni a jövőbeni döntéshozókat már működő, valamint a közeli-, távoli jövőben bevezetésre kerülő új szolgáltatási rendszerekkel.*

#### **Felhasznált irodalom:**

1. **Szegedi Zoltán – Prezinszki József:** Logisztika-Menedzsment, Kossuth kiadó 2003. 340. o. - 352. o.
2. MFOR. HU Üzleti Negyed „ **Logisztikai outsourcing Magyarországon**”, 2003.X. 19.
3. **Drótos György (1995.):** Vissza a jövőbe? Outsourcing az információtechnológia szolgáltatások körében. Vezetéstudomány.
4. **Williamson (1979):** Transaction Cost Economist.
5. **Gary Hamel- C.K. Prahaland (1989):** Strategic Intent.