

Bögel György

## Fehérgalléros kiszervezés: az offshore outsourcing jelensége

*Az informatika és a távközlés fejlődése lehetővé teszi egy sor értelmiségi-szakértői jellegű vállalati tevékenység kihelyezését távoli országokba. A piaci verseny arra kényszeríti a fejlett országokban dolgozó vállalatokat, hogy költségeik csökkentése érdekében ezt a lehetőséget valóban ki is használják. A mai „fehérgalléros” offshore outsourcing az innovációs hullámokkal együtt járó „kreatív rombolás” figyelemre méltó jelensége. A fejlődő országok körében megindult a verseny a kiszervezési megbízásokért, kikristályosodnak a kiszervezés jellegzetes üzleti modelljei. A folyamat megítélése ellentmondásos, a strukturális átalakulásoknak nyertesei és vesztesei egyaránt vannak.*

Az *outsourcing*, azaz a tevékenységek kiszervezése, vállalkozásba adása nem új jelenség. Az elektromos áramot, a vizet, a távközlési szolgáltatásokat sok évtized óta szakosodott cégektől vásároljuk. Manapság aligha jutna eszébe egy autógyárnak, hogy a biztonságos nyersanyagellátás érdekében saját gumifa-ültetvényrel rendelkezzen valahol a trópusokon, ahogy azt hajdanán a Ford tette. A hétköznapi ember el sem gondolkodik azon, hogy amikor kosarát lóbálva saját magát szolgálja ki a közértben, vagy amikor keszerves munkával összerak egy frissen vásárolt skandináv bútort, tulajdonképpen egy kiszervezési akció önkéntes alanya.

A kiszervezés megszokott és természetes jelenség, hétköznapijaink része.

Azon sem lepődünk meg különösebben, ha a kiszervezés nem áll meg az országhatároknál<sup>1</sup>. A hetvenes és a nyolcvanas években acél- és textilipari munkahelyek vándoroltak át tömegesen az USA északi államaiból a déliekbe. A kilencvenes évtizedben Kanada, Mexikó, Dél-Korea és Tajvan vált fontos kiszervezési célponttá: sokan ezekbe az országokba telepítették ki gyártási tevékenységüket, főként az elektronikai iparban. A század végén Délkelet-Ázsia államai váltak tipikus befogadó országokká, napjainkban pedig szinte mindenki Kína felé tekint.

Bögel György a Debreceni Egyetem Közgazdaságtudományi Karának docense, a CEU Business School tanári karának tagja, a KFKI Számítástechnikai Rt. stratégiai tanácsadója. (E-mail: gybogel@kfk.com) A cikk a Debreceni Egyetemen 2004. novemberében megtartott habilitációs előadás alapján készült. A szerző köszönetet mond mindazoknak, akik munkáját észrevételekkel, kérdésekkel, baráti bírálattal segítették.

<sup>1</sup> Az országhatárt átlépő, távoli helyre történő kiszervezést angolul „offshore outsourcing”-nak nevezik. A rövidség kedvéért a továbbiakban mi is ezt a megnevezést használjuk.

## Kényszer és lehetőség

A kiszervezés *mozgatórugói* sem változtak. A verseny a vállalatokat költségeik csökkentésre kényszeríti. A költségcsökkentés egyik módja az olcsóbb források megkeresése. Ha egy másik cég olcsóbban csinál valamit, a tevékenység átadásával kiadásokat lehet megtakarítani. A kiszervező más előnyökre is számíthat: stratégiai fontosságú tevékenységeire koncentrálhat, ügyfélként nyeregben érezheti magát a másokkal versengő szolgáltatóval szemben, fix költségeit változóakká alakíthatja, következményekkel járó szerződésben tisztázhatja elvárásait, és így tovább. A tevékenységek átvevője sem jár rosszul: munkát kap, élvezheti a nagyobb tömegszerűséggel járó gazdaságosságot, jobban kihasználhatja erőforrásait, stb.

Az outsourcing, ha valamilyen komolyabb dologról van szó, bonyolult és kockázatos lépés. Kudarcok, balul elsült, visszacsinált kísérletek is akadnak. Ez azonban egyre kevesebbet riaszt vissza: a verseny okozta kényszer erősebb a félelemnél. Mivel, mint már megállapítottuk, nem új dologról van szó, módszertana gazdagodik, a tapasztalatokból mindenki tanulhat. Elmélet és gyakorlat kéz a kézben fejlődik, modellekkel, sémákkal, mintákkal, praktikus tanácsokkal segítve a próbálkozókat. A vonatkozó közgazdasági és vezetési szakirodalom gazdag, az esettanulmány-bankok polcain ott sorakoznak a tanulságos esetek.

Lerágott csont lenne az outsourcing, illetve annak országhatárokat átlépő, nemzetközi változata? Igen is meg nem is. A motívumokat, a módszereket, a háttérben munkálkodó közgazdasági törvényeket tekintve a kiszervezés mai világa és több évtizedes múltja között sok a hasonlóság. Akadnak azonban újdonságok is.

A kiszervezés azért terjed, mert van, ami *szükségessé*, és van, ami *lehetővé* teszi. Az előbbi tényezővel már foglalkoztunk, és azt is jeleztük, hogy e téren nincsenek különösebb változások: a vállalatok azért bízzák másra egyes tevékenységeiket, mert a verseny 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* (közút, vasút, csővezeték stb.) 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 fogyasztásától.

A jelen kiszervezési hullámát 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. Indiát vagy a Fülöp-szigeteket ma üvegszálas kábelek kötik össze az USA-val és Európa országaival, a bérelt vonalak költsége az elmúlt öt-nyolc évben a korábbi árak kis töredékére esett vissza. A technika lehetővé teszi, hogy a vállalati 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<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Lásd ezekről pl. (Bógel-Forgács 2004).

Az új hullám legfontosabb jellemzője a „fehérgalléros” tevékenységek tömeges kihelyezése távoli országokba. Eddig elsősorban a termelés outsourcingjáról volt szó – most felkerül a listára egy sor tipikus értelmiségi-szakértői tevékenység, mint például a vállalati adminisztráció, a mérnöki tervezés, a kutatás, a szoftverfejlesztés. A legnépszerűbb célországáig pedig India vált<sup>3</sup>.

A „fehérgalléros” offshore outsourcing sokak számára érdekes, mondhatnánk hűsbavágó kérdés. Egy vállalatvezető szemszögéből például fontos új lehetőség a költségek csökkentésére. Egy fejlett országban dolgozó értelmiségi alkalmazott viszont veszélyt szimatol különösen akkor, ha olyan prognózisokkal találkozunk, mint a Forresteré: e szerint például 2015-ig az USA-ból mintegy 74 ezer jogászi állás fog szegényebb országokba vándorolni, az Európai Unióban pedig 118 ezerrel kevesebb számítógép specialistára lesz szükség (*The Economist* 2004)<sup>4</sup>. Egy fejlődő ország frissen végzett egyetemistája számára kitérésre lehetőséget jelent a szegénységből; belőlük pedig sok van, elegendő India és Kína felsőoktatási kibocsátására tekinteni. Ugyanezen állam gazdaságpolitikusa azon töri a fejét, hogyan tegye vonzóbbá országát a kiszervezők számára, miként teremthetne ezzel új munkahelyeket, mennyivel növelhetné az exportbevételeket, tegyen-e egyáltalán valamit, vagy bízva az egészséget a piac erőire. Fejlett országban dolgozó kollegája a Nyugat versenyképességének a magas színvonalú mérnöki munka terén megfigyelhető hanyatlásán bánkódhat<sup>5</sup>. Egy választási beszédét író politikus hivatali ablakából kitekintve tüntetőket, dühös polgárokat lát, akik az állások „kivándorlása”, vállalatok kitelepülése ellen tiltakoznak. A kutató közgazdász a tranzakciós költségek változását gyanítja a jelenség mögött, a vállalatelmélet szakembere a globalizálódó, virtualizálódó, hálózatosodó szervezetek új, elemzésre érett példányainak örül.

„Lám, itt egy új példája annak, hogy a technikai innovációkat hogyan emészti meg a társadalom!” – mondja magában a társadalomtudós. Igaza van: az offshore outsourcing mai változata valóban az *infokommunikációs innovációs hullám* kísérőjelenségei közé tartozik. Óvatosan kell vele bánni: nem szabad sem túl-, sem alulértékelni.

Tény, hogy a múlt század kilencvenes éveiben a vállalatok rengeteget költöttek informatikára, szinte számlálatlanul adták ki számítógépekre, szoftverekre, szolgáltatásokra. Mára a piac beérett, növekedése lelassult, az informatikai költségvetések kisebbek lettek. Ma nem az a döntő kérdés, hogy mi újat lehet megvásárolni, hanem hogy miként lehet a technikai újdonságokat kihasználni, a beruházásokból hasznot húzni, az informatikai részlegek működését hatékonyabbá tenni. Az építkezés után a hangsúly az „emésztésre” helyeződik át. A korábbinál óvatosabban költünk informatikára, a modern technológia azonban a gazdaság törvényeinek engedelmessé mindenrovára „berágja” magát, fokozatosan, lépésről lépésre megváltoztatja a vállalatokat, az együttműködés és a kereskedelem rendszerét, a munkaerőpiacot, a jogrendet, a szervezeti struktúrákat, az emberek életmódját és így tovább.

A változások mélységét, irányát, kiterjedését hosszú távra nagyon nehéz megjósolni.

<sup>3</sup> A különböző forrásokból származó adatok pontossága megkérdőjelezhető, de becslések szerint India jelenleg 80%-kal részesedik az offshore szolgáltatásokból.

<sup>4</sup> A Deloitte Research szerint 2008-ig 730 ezer pénzügyi szolgáltatási munkahely fog elvándorolni Nyugat-Európából. Ugyanezt a távközlési iparban 100 ezerre teszik (*Matlack* 2004:20). A német Siemens 376 ezer alkalmazottjából 1994-ben 218 ezer dolgozott otthon; ma ez a szám 167 ezer a 415 ezres állományból (*Ewing* 2004:27)

<sup>5</sup> Lásd erről pl. (*Zakaria* 2004)

E változásoknak *nyertesei és vesztesei* egyaránt vannak és lesznek, nem csoda hát, ha a kiszervezés ellentétes érzelmeket kelt, eltérőirányokba mozgó gondolatsorokat indít el.

### Az offshore outsourcing üzleti modelljei

Ha az általános definíció szintjén maradunk, egyszerű dologról van szó: az outsourcing egy korábban vállalat<sup>6</sup> belül végzett tevékenység más vállalatnak való átadását jelenti. A példa kedvéért: eddig házon belüli funkcionális egység volt az adatfeldolgozás, mostantól viszont ezt a munkát rábízuk egy másik, tőlünk független, specialista cégre. Lehetőséges, hogy ez a cég közel van hozzánk (akár egy irodaházban, ugyanazon a folyosón is lehetünk), de az is lehet, hogy egy másik országban dolgozik.

Ez utóbbi esetben beszélünk a kiszervezés offshore változatáról.

Ha lejjebb ereszkedünk, közelebb a gyakorlathoz, láthatjuk, hogy az általános meghatározás tarka világot takar. A házon belüli, a belső hierarchiába beillesztett funkcionális egység, valamint a távoli országban dolgozó, jogilag független vállalkozó valójában két szélsőséget képvisel, amelyek között többféle átmeneti megoldás van. Az outsourcingnak sokféle modellje létezik, amelyeket a *kapcsolat jellege* (mennyire független az ügyfél a szolgáltatótól) és a *földrajzi távolság* alapján osztályozhatunk. A következőkben ezek közül sorolunk fel néhányat, a teljesség igénye nélkül, a megoldások sokféleségét érzékeltetendő.

a) A vállalat egy megfelelő másik országban leányvállalatot alapít egyes, többnyire szolgáltató jellegű tevékenységek ellátására.

b) Multinacionális cég saját szolgáltató központot hoz létre, amely különböző országokban tevékenykedő részlegeinek nyújt szolgáltatásokat.

c) Ügyfél és szolgáltató a kiszervezendő tevékenység ellátására közös vállalatot alapít. A résztulajdon közvetlen beleszólást biztosít az ügyfélnek, ami különösen fontos lehet kockázatos ügyletek esetében. Ezt a megoldást „cosourcing”-nak is szokták nevezni.

d) A jogilag független szolgáltató az ügyfél telephelyén, embereivel gyakorlatilag a megbízó irányítási hierarchiájába illeszkedve dolgozik. Az outsourcing e „primitív” változatának általában a létszám alkalmi, például szezonális munkacsúcsok miatti kiegészítése a célja. (A közeli helyre történő kiszervezést angolul „near-shoring”-nak szokták nevezni.)

e) A jogilag független szolgáltató központ egy másik országban van, az ügyfelet onnan szolgálja ki.

f) Globális cég olyan szolgáltatóval köt szerződést, aki, maga is globális cég lévén, képes őt bármely országban közvetlenül kiszolgálni.

E rövid felsorolásból is láthatjuk, hogy a vállalatok 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

<sup>6</sup> Egyes tevékenységeiket természetesen nem csak vállalatok szervezhetik ki, hanem például állami intézmények, hivatalok, iskolák, színházak, hadseregek is.

mellett „egzotikusak” is megjelennek, így például az időzónák különbsége, ami előnyt és hátrányt egyaránt jelenthet<sup>7</sup>.

A modellek közötti döntésnek nem kell örök időkre szólnia. Egy radikálisabb offshore outsourcing megoldáshoz több fázisban, lépésenként is el lehet jutni. Az egyik vállalat például először belső szolgáltató központtá szervezi valamelyik funkcióját, utána nyereségközpontot, majd leányvállalatot csinál belőle, amit végül elad egy független szolgáltatónak. Egy másik, multinacionális cég egyes tevékenységeit belső szolgáltató központba vonja össze, később megengedi, hogy ez kifelé is vállalkozzon, majd kiviszi a tőzsdére és eladja. Arra is van példa, hogy a haladás iránya fordított: egy terjeszkedni kívánó vállalat egy új országban először egy ottani (a helyi körülményeket jobban ismerő) vállalatra bízta szolgáltató központjának létrehozását, később tőkével is beszáll, majd átveszi a bejáratott céget. A vállalatokat természetesen arra sem kötelezi semmi, hogy különböző tevékenységeknél azonos modelleket és megoldásokat használjanak. Gyakran találkozhatunk a „multisourcing” taktikával: a függőség elkerülése érdekében a vállalat több helyről, többféle konstrukcióban vásárol szolgáltatásokat.

Az offshore outsourcing világa állandóan mozog, változik. Lássunk erre egy példát!

A modell egyik úttörője a General Electric volt. A vezető világcég 1997-ben Indiában létrehozott *business process outsourcing*<sup>8</sup> (BPO) egysége, a GE Capital International Services modellül szolgált hasonlóan megszervezett offshore-vállalkozások számára. A GECIS 2004-re mintegy 17 ezer főt foglalkoztató szervezetté nőtte ki magát. Alkalmazottainak többsége – nagyjából 13 ezer fő – Indiában tevékenykedik, de vannak részlegei Amerikában, Kínában, Magyarországon és Mexikóban is. A feladata ügyfélszolgálati, számviteli, adatfeldolgozási, logisztikai, informatikai és egyéb szolgáltatások nyújtása a GE üzletágainak szerte a világon. Pénzügyi mutatóiról nem ad információt a GE, de az általános vélemény szerint fölöttébb sikeresen működik. Becslések szerint (*The Economist* 2004/b) 1999-ben 26 millió dollár lehetett a bevétele, ami a 2005. évre várhatóan 420-500 millióra nő, miközben alkalmazottainak létszáma megközelíti a 23 ezret.

Ezt a tempót nehéz lenne tartani úgy, hogy a GECIS csak a GE-nek dolgozik. Más ügyfeleket – köztük az anyacég versenytársait – viszont nehéz megnyerni kizárólagos GE leányvállalatként. Megfontolva a dolgot a GE vezetése 2004. novemberében döntő lépésre szánta el magát: a GECIS 60%-át eladja két másik társaságnak. A döntésben nyilván az is szerepet játszott, hogy a leánycég szolgáltatásai fontosak ugyan, de nem tartoznak a GE stratégiai alaptevékenységei közé. Ne feledkezzünk meg az árról sem: a két vevő együttesen 500 millió dollárt fizet a 60%-os tulajdonrészért. A magas ár egyebek között annak köszönhető, hogy a GE változatlanul fontos ügyfél marad.

A GE nem az egyetlen cég, amely Indiában hozott létre saját offshore szolgáltató leányvállalatot: ugyanott található a HSBC, az American Express, a Citigroup, a Standard Chartered és mások hasonló részlegei is. A szolgáltató leánycégek alkalmasak a költségek csökkentésére, de belső egységként hamar eléri növekedésük határait, ami a további megtakarítási lehetőségeket is behatárolja. A leányok piaci „felszabadításával”, leválasztásával növekedhet a tömegszerűség, ami jótékonyan hat a költségekre. Várható tehát, hogy a GE példáját mások is követni fogják, miközben az igazgatósági tanácsster-

<sup>7</sup> Az időzónák eltérése megnehezíti a kommunikációt, viszont lehetővé teszi a folyamatos munkát, az állandó „nyitvatartást”.

<sup>8</sup> „Business process outsourcing” alatt teljes vállalati folyamatok (pl. bérszámfejtés, rendelésfeldolgozás) kihelyezését kell érteni. Lásd a 11. sz. lábjegyzetet is.

mekben állandó vita tárgya lesz, hogy mit szabad kiszervezni, és mit kell házon belül tartani a magasabb költségek ellenére is.

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 az indiai informatikai szolgáltató cégek *globális kiszolgálási* (angolul *global delivery*) modelljét tekinthetnénk a legkorszerűbbnek, leginkább figyelemre méltónak.

Ez 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. Vegyük például a szoftverfejlesztési megbízásokat, ahol a megbízó egy fejlett országban, a szolgáltató pedig Indiában van. Az ügyféllel a maga országában kell felvenni a kapcsolatot, itt kell definiálni a feladatot, specifikálni a terméket, itt kell elvégezni a végső tesztelést, vezényelni a bevezetési, üzembe helyezési akciót. Maga a szoftverfejlesztési munka ugyanakkor a szolgáltató távoli telephelyén végezhető, ahol a költségek kisebbek. Az így megszervezett szolgáltató képviselői, kirendeltségei tehát ott vannak a megbízók közelében, ugyanakkor a szoftvert Indiában írják. Hasonlóképpen egyes formában szervezhető meg a kiegészítő szolgáltatások is: a karbantartási, hibaelhárítási, továbbfejlesztési munkák egyik része egy része a helyszínen, a másik otthon végezhető.

Könnyű belátni, hogy minél több munkát tud a szolgáltató saját olcsóbb hátszobájába „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 működőkommunikációs láncokat kell működtetni.

### Kiszervezett tevékenységek

Mint már korábban jeleztük, az infokommunikációs technológiák fejlődésének köszönhetően lehetővé vált egy sor „fehérgalléros”, azaz értelmiségi, szakértői tevékenység távoli helyekre történő kiszervezése. Az IBM szerint<sup>9</sup> a vállalatok adminisztratív munkájuknak egyelőre csak mintegy nyolc százalékát szervezték ki, miközben egyesek azt állítják, hogy ezt akár a jelenleg házon belül végzett tevékenységek akár felével is megtehetnék. A kiszervezés az alábbi tulajdonságokkal bíró tevékenységek esetében halad előre a leggyorsabban:

a) *Munkaigényesség.* A szegényebb országokban működő szolgáltatókat elsősorban az alacsony bérek teszik vonzóvá. Minél munkaigényesebb egy tevékenység, annál több bért lehet megtakarítani.

b) *Strukturáltság.* Minél strukturáltabb, algoritmizálhatóbb egy tevékenység, annál könnyebben átadható valaki másnak.

c) *Ismétlődés.* A rutin jellegű, sok ismétlődő műveletet tartalmazó, jól dokumentálható tevékenységekre könnyebb betanítani másokat.

<sup>9</sup> Az IBM-től származó információkat a *The Economist* tette közzé (*The Economist* 2004/a).

d) *Szabványosság.* A tömeges, sok helyen nagyjából egyformán végzett tevékenységekről a vállalatok könnyebben lemondanak, mint az egyediekről, amelyek a versenyben megkülönböztetik őket másoktól.

e) *Mérhetőség.* A kiszervezés egyik problémája a szolgáltatások mennyiségének és színvonalának mérése, kontrollja. Minél mérhetőbb egy tevékenység, annál könnyebben kiszervezhető.

f) *Tömegesség és centralizálhatóság.* Az outsourcing egyik gazdasági előnye a tömegszerűségből ered. A megtakarításokat nagy tömegű, de összevonható, központosítva ellátható tevékenységeknél lehet a legkönnyebben növelni.

g) *Alacsony kockázat.* Sok céget az ellenőrzés elvesztésének kockázata tart vissza a kiszervezéstől.

A manapság kiszervezett „fehérgalléros” tevékenységeket tartalmuk szerint két csoportba sorolhatjuk. Az elsőbe az *információs technológiák által támogatott folyamatok*<sup>10</sup> tartoznak, azok tehát, amelyeket leginkább számítógépek mellett dolgozva, informatikai alkalmazások segítségével végeznek. A lista meglehetősen hosszú: találunk közöttük pénzügyi és számviteli tevékenységeket, ügyfélkapcsolati és ügyfélszolgálati munkákat, ellátási láncok, logisztikai rendszerek működtetését, személyzeti folyamatokat, tranzakció-feldolgozásokat stb. Általában nem arról van szó, hogy egy teljes funkciót átadnak egy másik vállalatnak. Szinte minden vállalati tevékenységcsoportban található olyan folyamatok, amelyek megfelelnek az előbb felsorolt ismérveknek (az emberi erőforrásokkal kapcsolatos tevékenységek területén például ilyen a bérelszámolás vagy a személyzeti adminisztráció). A kiszervezési akciók ezeket veszik célba.

A második csoportban *informatikai tevékenységek* tartoznak. Érdekes módon, miközben az informatika lehetővé teszi egy sor más tevékenység távoli helyekre történő kiszervezését, maga is gyakori tárgya a modern outsourcingnak. Az 1. táblázat első oszlopában informatikai tevékenységeket sorolunk fel, az egyes sorokban pedig bemutatjuk, hogy azokból általában milyen résztevékenységeket szoktak szakosodott vállalatoknak átadni.

Ha az informatikai szolgáltatásoknál tartunk, érdemes egy pillantást vetnünk az offshore outsourcing egyik legsikeresebb cége, az indiai WIPRO szolgáltatási szerkezetére<sup>11</sup>. A 2003-2004-es pénzügyi évben a vállalat informatikai bevételei a következőképpen oszlottak meg:

- egyedi szoftverfejlesztés és -karbantartás: 37%
- kutatási és fejlesztési szolgáltatások: 32%
- „dobozolt” szoftverek bevezetésének támogatása: 11%
- informatika által támogatott tevékenységek kiszervezése (BPO): 10%
- infrastruktúra-outsourcing: 6%
- stratégiai és informatikai tanácsadás: 4%

Ebben az adatsorban a kutatási és fejlesztési szolgáltatások magas aránya a legérdekesebb. Azt jelzi, hogy a befogadó országok legjobb vállalatai (a WIPRO egyértelműen az élvonalat képviseli) képesek arra, hogy különleges, nagy hozzáadott érték tartalmú szolgáltatások kiszervezését és felvállalják.

<sup>10</sup> A vállalati folyamatok kiszervezését az angol szakirodalom „business process outsourcing”-nak, röviden BPO-nak nevezi.

<sup>11</sup> Az adatok a vállalat honlapjáról ([www.wipro.com](http://www.wipro.com)) származnak. A WIPRO tőzsdei cég, adatait rendszeresen publikálja.

1. táblázat

## Outsourcing programokban gyakran szereplő informatikai tevékenységek

<b>Alkalmazás fejlesztés és karbantartás</b>	új funkciók fejlesztése	új alkalmazás fejlesztése	régi változat karbantartása	testre-szabás	
<b>Minőségbiztosítás</b>	alkalmazás tesztelés	kompatibilitás tesztelése	regressziós elemzés és hibakeresés	tesztelő rendszerek építése	
<b>IT támogató szolgáltatások</b>	help desk támogatás (gyorsszerviz)	probléma-megoldás	táv-diagnosztika	dokumentáció készítése	alkalmazások karbantartása
<b>Implementálási szolgáltatások</b>	termék életciklus menedzsment	tanácsadás	prototípus fejlesztése	technológia értékelése	alkalmazás hosting
<b>Új termék fejlesztése</b>	termék specifikálás	implementálási szolgáltatás	verzió-menedzsment	szakértői szolgáltatások	dokumentáció készítése

Forrás: (Robinson-Kalakota 2004:59) alapján

Az indiai NASSCOM<sup>12</sup> a McKinsey tanácsadó céggel karöltve 2002-ben jelentést tett közzé az offshore szolgáltatások világpiajáról. A szolgáltatásokat az alábbi két csoportba sorolták:

a) egyszerűbb (*low-end*) szolgáltatások a következő területeken: ügyfélkapcsolati tevékenységek; számvitel és pénzügyek; személyzeti munka; honlapok tervezése és menedzsmentje; általános információs szolgáltatások; fordítás és szövegátírás;

b) bonyolultabb, különlegesebb (*high-end*) szolgáltatások a következő területeken: tőkepiaci és biztosítási felmérések; adatelemzés, -integráció és -menedzsment; személyzeti munkához kapcsolódó felmérések és információs szolgáltatások; mérnöki tervezés; animáció és szimuláció; jogi szolgáltatások; egészségügyi szolgáltatások; távoktatás; hálózati tanácsadás és szolgáltatások.

A jelentés az egyszerűbb szolgáltatások területén 2010-ig évente átlagosan 30%-os növekedést jósol. Érdekes módon a személyzeti munkával kapcsolatos tevékenységeknek jövendőli a legnagyobb jövőt. A másik csoportot óvatosabban kezeli: a piac nagysága jóval lemarad az előbbiétől, de az előrejelzés itt is optimista, különösen az adatfeldolgozási tevékenységek esetében.

Az A. T. Kearney tanácsadó cég 2003. évi felmérése szerint a vállalatok a következő arányban tervezik egyes tevékenységeik offshore-típusú kiszervezését:

- termelés: 22%
- informatikai támogatás: 21%
- irodai adminisztráció: 14%
- kutatás és fejlesztés: 13%
- telefonos ügyfélszolgálat: 11%

<sup>12</sup> A NASSCOM az indiai informatikai vállalkozások szövetsége. A jelentés a szövetség honlapjáról volt letölthető ([www.nasscom.org](http://www.nasscom.org)).



- treasury műveletek: 10%
- áruterítés és logisztika: 10%

A tapasztalatok azt mutatják, hogy jelenleg az egyik legnépszerűbb kihelyezett szolgáltatás a telefonos ügyfélszolgálatok működtetése. Mivel a távközlési szolgáltatások árai radikálisan csökkentek, miközben nőtt a megbízhatóságuk, sok esetben tényleg mindegy, hogy egy érdeklődő hívásra a világ melyik pontjáról válaszolnak. A DATAMONITOR 1994-es adata szerint a *call center* piac nagysága megközelíti a 40 milliárd dollárt. A legtöbb telefonos ügyfélszolgálat az USA-ban működik, így nem véletlen, hogy a fejlődő országok elsősorban innen várják az üzletet. A sorban a második az Európai Unió, ahol minden jel szerint a századforduló óta határozottan erőre kapott a „fehérgalléros” offshore outsourcing trend. Az európai ügyfélszolgálati piac nagyságát a DATAMONITOR 12-13 milliárd dollárra becsüli, elvileg ebből a tortából vághatják ki a maguk szeletét az offshore-szolgáltatók<sup>13</sup>.

### Úttörők és követők

A „fehérgalléros” offshore outsourcing azért terjed, mert a technika fejlődése *lehetővé*, a gazdasági verseny pedig *szükségessé* teszi. A megoldás több elemből álló piaci innovációként is felfogható. A *diffúziós elméletek* szerint (lásd pl. *Moore 2002*) a piac jellegzetes mintákat követve fogadja be az újdonságokat. Az új termék, módszer, eljárás stb. egy darabig lappang, majd „felkapják” azok az innovátorok, akik nagy stratégiai lehetőséget látnak benne, van pénzük és kockázatot is hajlandók vállalni. A piac nagy része náluk óvatosabb, kíváncsi, hogy összegyűljenek a tapasztalatok, szabványosodjanak, olcsóbbak legyenek a szolgáltatások és eljárások, kikristályosodjanak a módszertanok.

A gyakorlatban megfigyelhető elterjedési görbék általában jellegzetes elnyújtott „S” alakot mutatnak: lassú indulás után lendületes emelkedés, majd ahogy a piac telítődik, az új alkalmazók elfogynak, a görbe ellaposodik, esetleg hanyatlani kezd. Sok esetben jól megfigyelhető hogy a lappangási időszak végén van egy *elrugaszkodási pont*, amikor a növekedés hirtelen felgyorsul. Egyes becslések szerint erre a gyorsulásra akkor lehet számítani, amikor az újdonság elterjedése a maga potenciális piacán megközelíti a 20%-ot. Az elfogadás akkor válik tömegessé, amikor csökken az innovációval kapcsolatos bizonytalanság, a *költség-haszon mérlegek* egyértelműen pozitív képet mutatnak. E mérlegek összeállításánál, a kiszervezés hasznának kalkulálásánál egy vállalatnak nagyjából a következő sémát kell követnie:

- + a tevékenység összes költsége a saját országában
  - a tevékenység költsége a célországban
  - a tranzakciós költségek növekménye
  - a kontrollal kapcsolatos költségek növekménye
- 
- = a kiszervezés haszna

<sup>13</sup> A telefonos ügyfélszolgálatokkal kapcsolatos adatokat Ushio Okuyama, Tetsuya Yoshioka, Gustavo Alvarez és Rolando Alcalá, a CEU Business School MBA hallgatói gyűjtötték össze egy akciótanulási program keretében.

Könnyű belátni, hogy a tranzakciós és a kontrollal kapcsolatos költségekre jótékonyan hat az informatika és a távközlés fejlődése, az árak folyamatos esése.

A „fehérgalléros” offshore outsourcing valószínűleg még az elfogadási görbe elején jár, de már közel az elrugaszkodási ponthoz. A lehetőségre korán lecsapó, a hosszú megtérülésű kiszervezési akciók finanszírozásához kellő nagyságú tőkével bíró vállalatok közül mutat be néhányat a 2. táblázat.

A Forrester Research 145 cégből álló nagyvállalati vizsgálati mintájában 2004-ben a válaszadók 15%-a jelezte, hogy az offshore outsourcingot stratégiája állandó elemének tekinti (*Ante-Hof 2004: 84*). Tévedés lenne azonban azt hinni, hogy a távoli országokba való kiszervezés kizárólag a nagyok mulatsága. A láz a jelek szerint a *kisebb vállalkozásokat* is elérte: még az olyan tradicionális innovációs központokból is, mint az amerikai Szilícium-völgy vállalati inkubátora, megindult a munkahelyek kiáramlása. Az itt működő Accel befektetési társaság például 45 vállalkozásban érdekelt és ezek 40%-a már gyökeret vert külföldön. A tervek szerint 2005-ben már háromnegyedük fog külföldi forrásokat használni, nem is csekély mértékben: minden második embernek külföldön lesz az íróasztala. Az a vállalkozás, amelyiknek nincsenek tervei Indiával és Kínával, kínos kérdésekre számíthat az igazgatóságtól. A célországok listáján egyébként ott van Ukrajna, Görögország és néhány más állam is. Bár ezek a döntések veszélyeztetik a hazai munkaerőpiacot, egy sor vállalat csak akkor lehet versenyképes, ha olcsó forrásokat használ.

2. táblázat

Vezető vállalatok példái offshore kiszervezésekre

Vállalat	Offshore kiszervezési akció
Delta Air Lines	Helyfoglalási rendszer egy részének kiszervezése az indiai Wipro Spectramindnak
Boeing	Internetes műszaki tervezési rendszer fejlesztésének kiszervezése az oroszországi Luxoftnak
America Online (AOL)	Telefonos ügyfélszolgálat működtetése a Fülöp-szigeteken
Bellsouth Corporation	Informatikai tevékenységek átadása az Accenture indiai részlegének
Microsoft	Termékfejlesztési és kutatási központ működtetése Indiában

Forrás: sajtóközlemények, vállalati jelentések

Az informatikai cégek nyereséghányadán óriási a nyomás, a menekülés egyik útja pedig az olcsóbb vidékek felé vezet.

Az offshore outsourcingban nagyok és kicsik tehát egyformán érdekeltek. Az egyes konkrét eseteket tanulmányozva láthatjuk, hogy az átalakulás nem mindig egyenes vonalú. Már utaltunk rá, hogy a kiszervezés, különösen annak offshore változata, bonyolult és kockázatos lépés. Az akciók egy része kudarcba fullad, kiszervezőé s szolgáltató egyaránt rosszul jár. Arra is akad példa, hogy a kiszervezett tevékenységet ismét vállalatban belül-

re telepítik<sup>14</sup>. Látni kell ugyanakkor, hogy ma a sajtóban nagyobb szenzációt jelent egy visszaszervezés (különösen ha azt egy közismert nagyvállalat vagy globális bank teszi<sup>15</sup>), mint egy „hétköznapi” kiszervezési akció.

A kudarcok, a visszavételek általában élénk vitát keltenek. „Ideje felébredni” – mondta nemrég Susan Cournoyer, a Gartner Group szakértője. „Az outsourcing nem lezárt ügy.” (idézi: Hamm 2004/a:39). Az mindenesetre látszik, hogy a kontroll nagyon fontos tényező. Minél nagyobb összegű gyletről van szó, és minél kevesebb pénze van az informatikai vezetőknek beruházásokra, annál szigorúbban figyelik a szolgáltatások megbízhatóságát és hatékonyságát. Az újabb szerződések szigorúbbak a régebbieknél. Bevett gyakorlat, hogy a fizetést egyes teljesítménymutatók javulásához kapcsolják: ha a szolgáltató nem éri el a kitűzött célt, nem jut a pénzéhez. És nem csak a szolgáltató teljesítményéről van szó. A Sprint távközlési vállalat például azt is előírja, hogy a cégnek előbbre kell jutnia az ügyfélszolgálatok rangsorában; szolgáltatójának tehát nemcsak a saját teljesítményével, hanem a megbízó piaci teljesítményével is törődnie kell.

Az offshore szolgáltatóknak nincs könnyű dolga, de az általános trendek nekik kedveznek. A megbízók erősebb kontrollt és nagyobb átláthatóságot követelnek, de nem pártoltak el a kiszervezéstől, a hajó halad tovább. A Gartner Group egyik 2003-as piaci felmérése azt jelzi, hogy a több ezer kiszervezési akciónak csak 3%-a végződött visszavétellel.

Az offshore kiszervezésen töprengő vezetőknek érdemes elgondolkodniuk néhány jótanácsra, mint például:

- Kísérletezz kicsiben, javítsd ki a hibákat, aztán terjeszd ki a programot!
- Csak részletesen kidolgozott szerződéseket írd alá, olyanokat, amelyek a hibás teljesítéshez büntetést csatolnak!
- Ügyelj rá, hogy a cégnél maradt alkalmazottak gondosan menedzseljék a kiszervezett tevékenységeket!

A tisztánlátást, a pontos költség-haszon mérlegek összeállítását nehezíti, hogy a kiszervezési akciók várható megtérülési ideje általában hosszú, gyakran több évet fog át. Az úttörők nyomán a hullám elindult, lendületének tartósságát, jövőbeli magasságát a pozitív és a negatív tapasztalatok aránya fogja eldönteni. Haladásába olyan „gazdaságon kívüli”, nehezen kalkulálható tényezők is beleszólnak, mint például a célországok politikai stabilitása, a kiszervező országok pártjainak választási programjai vagy éppen a terrorizmussal szembeni harc sikeressége.

## Célországok versenye

A Gartner Group becslése szerint a világ 2008-ban nagyjából 250 milliárd dollárt fog költeni kiszervezett informatikai szolgáltatásokra és körülbelül 170 milliárdot egyéb üzleti folyamatok outsourcingjára (*The Economist* 2004/c). Ez rengeteg pénz, érdemes érte versenyebe szállni.

<sup>14</sup> A visszavétel nem feltétlenül jelenti a kiszervezés kudarcát. Lehetséges, hogy az adott tevékenység stratégiai jelentősége változott meg, ezért dönt a vállalat a hierarchiába való visszaállítás mellett.

<sup>15</sup> 2004. szeptemberében például a J.P. Morgan Chase & Co., az USA második legnagyobb bankja jelentette be, hogy felmondja az IBM-mel kötött, eredetileg hét évre szóló, öt milliárd dollár értékű informatikai outsourcing szerződését. A bank arra hivatkozott, hogy az informatikai szolgáltatások számára kulcsfontosságúak, mivel direkt hatást gyakorolnak a megbízhatóságra és a hatékonyságra.

Célországként elvileg minden olyan állam szóba jöhet, ahol a költségek viszonylag alacsonyak. Elvileg persze, mert a gyakorlatban a kiszervezők a költségeken kívül egy sor más tényezőt is mérlegelnek, így például

- az infrastruktúra kiépítettségét, minőségét, megbízhatóságát;
- az alkalmazottak képzettségét, szakmai és módszertani felkészültségét, nyelvtudását;
- a vállalatok működésének stabilitását, átláthatóságát, etikusságát, földrajzi és egyéb dimenzióit;
- a külföldi befektetőknek nyújtott kedvezményeket;
- az ország politikai stabilitását, jogi és pénzügyi rendszerének megbízhatóságát, „kompatibilitását”;
- az időzónák eltérését;
- a kulturális különbségeket.

*Versenyképességi rangsort* felállítani meglehetősen nehéz: egyrészt sok tényező van, másrészt a helyzet folyamatosan változik.

A sort tulajdonképpen *Írország* nyitotta meg: az Európai Unióba már régen belépett, tradicionálisan jó felsőoktatási rendszerét tudatosan továbbfejlesztő, angol anyanyelvű, amerikai rokoni kapcsolatait ápoló, okosan politizáló ország európai „kistigris” státuszát nem csekély részben az offshore outsourcing üzletbe való tudatos beszállásnak köszönheti. Az átlagosnál jóval nagyobb egy főre eső GDP produkáló zöld sziget azonban ma már túlságosan drága, hiszen a bérek jócskán megemelkedtek.

Az A. T. Kearney tanácsadó cég által 2003-ban közzétett versenyképességi rangsorban *Írország* a középmezőnyben szerepel: az általános üzleti környezet és az emberek felkészültsége szempontjából igen vonzó, de a költségei magasak.

A rangsort *India* vezeti, és ez nem véletlen. Az informatikai cégeket képviselő NASSCOM 2004. évi adatai<sup>16</sup> szerint az ország 2000-ben még csak félmilliárd dollárnyi bevételt produkált üzleti tevékenységek outsourcingjából, 2004-ben azonban már legalább három és fél milliárd várható. A Gartner Dataquest szerint a szoftverfejlesztés és az informatikai szolgáltatások 2002-ben már közel tízmilliárdot hoztak az országnak és ez a szám 2006-ra akár 25 milliárd fölé is növekedhet. A 3. táblázatban foglalkoztatási adatokat láthatunk. Azon kevés trendek közé tartoznak ezek, amelyek az informatikai iparban a tőzsdei válság után is exponenciálisak maradtak, sőt, az informatikai költségvetések megnyírbálása tulajdonképpen jót tett nekik, hiszen az olcsóbb források felértékelődtek.

3. táblázat

**Az indiai IT és BPO szektorban foglalkoztatottak száma**  
(ezer fő, 2003. után prognózis)

Szektor	2002	2003	2006	2009	2012
IT	106	160	379	1.004	2.717
BPO	170	205	285	479	972

Forrás: NASSCOM, 2004. október

<sup>16</sup> A NASSCOM-nak rendkívül gazdag honlapja van: [www.nasscom.org](http://www.nasscom.org).

India különleges versenypozícióját több tényezőnek köszönheti.

Felsőoktatási intézményei nagy számban ontják a képzett embereket. Az országnak több mint kétszáz egyeteme van, az oktatók száma meghaladja 300 ezret. Az iskolák nyilván igen különböző színvonalon dolgoznak, de vannak között élvonalbeliek is. A bachelor diplomások számának éves növekedését 6%-ra becsülik. Az egyetemeken kívül több száz más intézményben lehet informatikai végzettséget szerezni, és több ezer magánintézményben lehet informatikai tanfolyamokra járni. Pontos számot aligha lehet mondani, de becslések szerint az országban körülbelül 70 millió ember beszél angolul.

A költségelőnyök jelentősek. A kilencvenes évek közepén egy amerikai programozó vagy rendszerelemző több mint tízszer annyit keresett, mint indiai kollegája, az egyéb költségekről nem is beszélve<sup>17</sup>. Ez a különbség még akkor is igen nagy, ha figyelembe vesszük az amerikai képzettségbeli vagy termelékenységi előnyöket. Ebben az időben még a *mexikóiak* is jóval többet kerestek az indiaiaknál. A különbségek a szolgáltatók nyereséghányadában is megmutatkoznak: az egyik vezető indiai informatikai cég, az Infosys által közzétett adatok szerint 2002-2003-ban az Accenture 31,7%-os bruttó profithányadot produkált, az IBM 36%-osat, az EDS 7,7-et, míg az Infosys 43%-ot.

Az ország elképesztő szegénysége különleges motiváló erő a fiatal értelmiségiek számára. Sokaknak közülük minden nap át kell utazniuk a nyomornegyedeken, hogy az egyébként kiválóan felszerelt szolgáltató „campusokra”, technológiai és infrastruktúrális „szigetekre” eljussanak. Az Amerikában tanuló és szerencsét próbáló fiatalok közül jó páran az offshore outsourcing üzletben látják a jövőjüket.

Az állam szerepéről eltérőek a vélemények, de tény az, hogy az informatikai szektort idejében liberalizálták, megszüntették az akadályokat a külföldi tőke beáramlása előtt. Az ország egyes régiói, települései többféle módon igyekeznek segíteni az informatikai cégek megtelepedését. A fejlődő tőkepiacnak köszönhetően informatikai vállalkozások tömegei indulhatnak fejlődésnek. A magánkézben lévő régi nagy konglomerátumok közül többen – lásd Wipro, Tata – hagyományos üzletágaik (acél, étolaj stb.) jövedelméből is finanszírozni tudták offshore szolgáltató részlegeik felfutását.

Az ország informatikai cégeit tömörítő NASSCOM aktív lobbizással és más szolgáltatásokkal igyekszik segíteni a szektor fejlődését.

A hazai informatikai piac Indiában kicsi, hiszen az ország nagyon szegény. Ez hátrány, de előny is egyben: az induló vállalkozások szinte azonnal kikényszerültek a nemzetközi piacra. Jellemző adat: a már emlegetett Infosys bevételeinek mindössze két százaléka származik a hazai piacról. 2003-ban már közel 50 indiai multinacionális cég állt versenyben.

India az elsők között lépett be az offshore kiszervezés piacára. Az iparág legjobb képviselői hamar felmérték, milyen képességekre, kapcsolatokra, módszerekre van szükség. Látták, hogy nagyon fontos a bizalom elnyerése, ezért igyekeztek megszerezni a legjobb minőségi bizonyítványokat. Egy kiszervezésen gondolkodó amerikai cégnél nyilván az is előny, ha megjelennek a tőzsdén, hiszen ott szigorú átláthatósági szabályok vannak. A legjobbak ezt az akadályt is sikeresen vették. Házon belül olyan módszertanokat fejlesztettek ki, amelyek lehetővé tették a távoli szolgáltató központok hatékony ellenőrzését, a nagy szoftverfejlesztési munkák kezelhető nagyságú modulokra való lebontását, a gyárszerű működést.

<sup>17</sup> A különbség ugyanebben az időben Németország és India között tizenháromszoros volt.

A korábban már említett globális kiszolgálási modell szellemében a legnagyobb indiai szolgáltató cégek sorra nyitják meg képviselőiket, helyi fejlesztő központjaikat a fejlett világ országában. A legnagyobbak (lásd a 4. táblázatot) nemzetközi konszolidációs lépésekre is képesek: az Infosys például nemrég vásárolta meg Ausztrália egyik vezető informatikai cégét.

4. táblázat

India vezetőinformatikai szolgáltató cégei 2004-ben

Vállalat	Bevétel (milliárd \$ 2003-2004 pénzügyi év)	Piaci érték (milliárd \$ 2004. október 29-én)	Alkalmazottak száma (ezer fő)
TCS	1,62	12,17	40,9
Wipro	1,34	10,13	32,0
Infosys	1,08	11,28	32,9
HCL	0,57	2,38	16,4
Satyam	0,57	2,62	15,6

Forrás: Vállalati jelentések

Amikor az offshore outsourcing üzlet beindult, hamar világossá vált, hogy az indiai cégek alkalmazottai jóval kevesebb forgalmat és hozzáadott értéket tudnak termelni amerikai kollegáiknál. A vezető cégek sokat tettek azért, hogy ezt a hátrányt ledolgozzák. Arra törekedtek, hogy egyre nagyobb képzettséget, egyre különlegesebb módszertant igénylő, egyre bonyolultabb munkákat tudjanak önállóan felvállalni, azaz lépésről lépésre kapaszkodtak felfelé az *iparági értékláncban*. Egyszerűbb COBOL programozási feladatokkal, szoftverfejlesztők kikölcsönzésével kezdték, jól megszédték magukat a 2000. év problémáján, fejlesztő központokat alapítottak, amelyek egyes részlegei gyakorlatilag nagy nemzetközi cégek kihelyezett tagozataiként működtek; ma pedig már bonyolult, különleges tapasztalatokat igénylő projektvezetési munkákat, kutatási-fejlesztési programokat is fel tudnak vállalni (Bógel-Forgács 2004, záró esettanulmány az indiai szoftveriparról).

Előnyeik ellenére az offshore üzletben dolgozó indiai vállalatoknak nincs könnyű dolga. A multinacionális cégek egy része nem (vagy nem csak) indiai vállalatokkal akar dolgoztatni, hanem létrehozza a saját offshore központját (pl. Cap Gemini, Microsoft, IBM, Accenture), esetleg maga is beszáll az offshore szolgáltatási üzletbe. Érdekes finto-ra a sorsnak, hogy az az EDS, amelyik tulajdonképpen „feltalálta” az informatikai tevékenységek outsourcingját, most állások ezreit viszi át olcsó országokba (egyebek között hazánkba). Saját *help desk* szolgálatának Indiába telepítésével 42%-os költségmegtakarítást kíván elérni (Fahey 2004).

Az országban már egy egész sor ismert cég létesített kutató-fejlesztő bázist, így például az Adobe Systems, a Lucent, a Cisco és a HP. Vannak hibrid vállalatok is (példaként említhetjük a Covansyst vagy a Patni Computerst), amelyek nagyjából fele-fele arányban osztják meg alkalmazottaikat fejlett országokban lévő és indiai telephelyeik között.

A növekvő kereslet, az egymással versengő helyi és betelepülő cégek felfelé nyomják a béreket, ami csökkenti az ország költségelőnyét. Mivel egyre több lehetőség adódik, az alkalmazottak húsége is megrendült: ma lényegesen élénkebb a cégek közötti moz-

gás, mint néhány évvel ezelőtt. A gyors növekedés, a sebes nemzetközi terjeszkedés rengeteg vezetési problémát okoz. A nyomornegyedeken átsuhanó drága autók, a minden földi jóval felszerelt technológiai telepek miatt az offshore szektor körül nő a belpolitikai feszültség. Az indiai vezetőknek tehát nincs könnyű dolga: ügyesen kihasználták a globális verseny kényszerítőerőit, de ugyanezek az erők őket is fenyegetik.

A csökkenő költségelőnyök miatt érdekes módon egy „másodlagos” kiszervezési hullám is megindult: mivel az indiai technológiai városközpontokban élő szakemberek megdrágultak, egyes cégek vidéken néznek olcsóbb munkaerő után, mások pedig ugyanazt teszik, mint megbízóik: olcsóbb forrásokat keresnek – például *Kínában*. Az ázsiai óriásra egyébként is érdemes odafigyelni. Szoftverfejlesztésből és informatikai szolgáltatásokból eredő exportbevétele 2003-ban még a felét sem érte el Indiáénak, de a Gartner Group előrejelzése szerint pár év alatt behozhatja a lemaradását. Tény, hogy az informatikai ipar leggyorsabban növekvő felvevőpiaca ma Kína, az olcsó munkaerő, a fejlődő infrastruktúra és a kínai egyetemek rohamosan növekvő kibocsátása jó háttérrel ad az offshore üzlet látványos kibontakozásához.

Az offshore outsourcing üzletben *Oroszország* esélyei sem rosszak. 2003-ban ugyan alig félmilliárd dollár exportbevételt produkált számítógépes programozásból, de a növekedés náluk is exponenciális. A legnagyobb szoftvercég, a Luxoft, olyan offshore ügyfelekkel büszkélkedhet, mint például a Boeing, az IBM és a Microsoft. A Dell, az Intel, a Motorola fejlesztési központokat működtet az országban. Becslések szerint egy moszkvai programozó évi 12 ezer dollárt keres, ami nagyjából az ötöde az amerikai béreknek – a költségelőny tehát egyértelmű. Az orosz szakemberek mellett szól a kiváló tudományos képzettség és az alacsony fluktuáció is.

A nyilvánvaló előnyök ellenére a kép nem egyértelműen pozitív. *Oroszország* informatikai cégeinek nagy többsége kicsi, a létszámuk alig haladja meg a néhány tucat főt, ami nagyon kevés a nemzetközi terjeszkedéshez. A piaci konszolidációs hullám még nem indult el, így hiányzik a megfelelő tapasztalat a kockázatos felvásárlások és összeolvadások levezényléséhez. A marketing főleg informális kapcsolatokra épül, az állami támogatás gyenge, és nem kedvező befektetői környezet sem.

Talán sokak számára meglepő, hogy az Egyesült Államok, India és *Oroszország* után *Ukrajna*<sup>18</sup> rendelkezik a legtöbb számítógép-programozóval, ami nem véletlen, hiszen itt volt az egykori szovjet informatikai ipar egyik központja. Az ország felsőoktatási intézményei ma is 50 ezer mérnököt és tudományos szakembert bocsátanak ki évente. Az informatikai export 2000. és 2004. között gyorsan növekedett, előrejelzések szerint 2005-re megközelítheti a 160 millió dollárt. Az olyan helyi cégek vezetői, mint például a matematikusok által alapított, jelenleg már 500 körüli létszámmal büszkélkedő kijevi Softline, felfigyeltek az offshore-hullám által hozott lehetőségekre, és erőteljesen szorgalmazzák egy technológia-központú gazdaságpolitika kidolgozását és megvalósítását. Az esélyeket nehéz megítélni. Az ukrán offshore programozási ipar kicsi, de gyorsan növekszik. Jelenleg körülbelül 10 ezer programozót foglalkoztat, akik egyebek között olyan cégek megbízásait teljesítik, mint a Boeing, a DaimlerChrysler, a General Electric, a Citibank, a Philips és a NASA. A Flextronics nemrég nyitotta meg ukrainai szoftverfejlesztő laboratóriumát.

<sup>18</sup> E cikk megírásának idején, 2004. decemberében tüntetők lepték el *Ukrajna* városainak utcáit, javában zajlott a „gesztenyés forradalom”.

Ukrajna matematikusainak kiválósága valóban fontos vonzóerő. A programozók valamivel többet keresnek az indiaiaknál, de csak feleannyit, mint a moszkvaiak. Az előnyök és hátrányok mérlegének másik serpenyője sem üres. Az ukrán piacon forgó szoftverek mintegy 90%-a kalózmásolat, ami megnehezíti a növekedni akaró, bevételre éhes hazai fejlesztők dolgát. Oroszországhoz hasonlóan itt is gyenge a vezetői felkészültség, kevés a vállalkozói tőke, gyenge a kormányzati támogatás.

A közép- és kelet-európai országok esélyeinek latolgatása külön tanulmányt érdemelne. Az mindenesetre látható, hogy az Európai Unióhoz nemrég csatlakozott országok közül többen is zászlajukra tűzték a „digitális jövő” jelszavát, és részt kérnek maguknak az offshore-üzletből. Az egyes országokhoz kapcsolódó előnyök és hátrányok sokfélék, a kép igen tarka. Tény, hogy egyelőre egyik ország sem tud felmutatni olyan befutott és súlyos cégeket, mint például az indiai Wipro vagy Infosys. A fejlettebbeknek kettős kiszervezési hatással kell számolniuk: megjelenhetnek feladatokat átvevő célállomásként, de mivel a bérszínvonaluk emelkedik, a munkahelyek elvándorlására is számítaniuk kell. Az Unióhoz való csatlakozás javítja a „párbajképességüket”, a költségek tekintetében azonban csökken a vonzerejük. Arra is fel kell figyelni, hogy ha európai offshore kiszervezési lépésekről van szó, a nyugati gazdasági lapok egyre gyakrabban emlegetik célállomásként Bulgáriát, Romániát vagy éppen Horvátországot. A térség informatikai cégei egyelőre nehezen mozdulnak ki hazai piacukról, jelentősebb „regionális multik” még nem jelentek meg.

A meglévő és a potenciális célországok fenti, korántsem teljes felsorolásából is látszik, hogy az offshore outsourcing piacán éles a verseny, változó a versenymezőny. A népszerűvé vált alacsony költségű 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 márkák;
- 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.

Végezetül szólnunk kell néhány szót az offshore kiszervezés kockázatairól is.

### **Technikai, emberi és politikai kockázatok**

Tevékenységek, funkciók, folyamatok kiszervezése akkor is kockázatos lépés, ha a kiválasztott szolgáltató az utca másik oldalán van. A földrajzi távolság csak növeli a bizonytalanságot. Mivel a nagyobb outsourcing szerződések általában több évre szólnak, a befektetések megtérülésére pedig csak hosszú távon lehet számítani, a döntés idején szinte lehetetlen minden tényezőt pontosan felmérni.

A kockázatok egy része *technikai* jellegű. Ha kiszervező és szolgáltató között az informatikai és a távközlési technológia jelenti a köldökzsinórt, az infrastruktúrájának



hibátlanul kell működnie. Az informatikai alkalmazások között egyre több az úgynevezett „mission critical” rendszer, ami nélkül a vállalat egyszerűen leáll. Ha ezek működtetését, az általuk támogatott folyamatokat egy másik vállalatra, valamilyen távoli szolgáltatóra bízják, gondoskodni kell a folyamatos üzletmenetről és az azzal kapcsolatos technikai kockázatok minimalizálásáról. Lehetséges, hogy bizonyos problémák felmerülésének nagyon kicsi a valószínűsége, de a vállalatra gyakorolt hatásuk nagyon kínos lehet. Az ilyesfajta kockázatok kezelése bonyolult dolog – egyáltalán nem biztos például, ha kockázati szempontból egy vállalat akkor jár el helyesen, ha lemond a kiszervezésről és házon belül tart egy tevékenységet.

A technikai kockázatok mellett szép számmal akadnak *emberiek* is. Egy kiszervezési akció például azzal járhat, hogy emberek tucatjait vagy akár százait átvesz egy másik cég, aki csak a költségek csökkentéséből, így a létszám lefaragásából számíthat nyereségre. El lehet képzelni egy ilyen döntés hatását a munkamorálra, az emberek hangulatára, lojalitására. Számatlan probléma adódhat a kiszervező és a szolgáltató közötti kulturális különbségekből, a kommunikációs nehézségekből is.

Az offshore kiszervezésről szóló döntések meghozatalánál talán a biztonság kérdését emlegetik a legtöbbit. A biztonságnak technikai és emberi kockázatai egyaránt vannak. Az olyan kérdéseket, mint például az üzlet folytonossága, az adatok és a szerzői jogok védelme vagy a katasztrófák következményeinek elhárítása mind technikai, mind emberi oldalról meg kell vizsgálni.

Míg az offshore outsourcing piacon a költségcsökkentési kényszer a fejlődő országok malmára hajtja a vizet, a biztonság, a kockázatok minimalizálásának igénye inkább a régi nagy multinacionális cégeknek kedvez. Több jel is arra mutat, hogy az informatika és egyes általa támogatott vállalati folyamatok egyre inkább infrastrukturális jelleget öltenek: biztonságos, jó és stabil színvonalú szolgáltatásuk elengedhetetlen (Carr 2004; Ördög 2004). Az informatikai ipar válságos éveit, az internetes léggömb kipukkanása után a vállalatok megbízható, stabil partnereket keresnek. A Merrill Lynch egy 2004. októberi felmérése (Hamm 2004/b:32) azt mutatja, hogy a nagyvállalatok többsége legszívesebben egyetlen szállítótól vásárolna informatikai eszközöket és szolgáltatásokat. A piaci konszolidáció jelei jól láthatók: miközben például az USA piacán 2004-ben csak 3% körüli növekedést várnak, egyes „régieket” nagy cégek ennek a többszörösével képesek növelni a bevételüket. Az alacsony költségek és a biztonság ideális kombinációját ma leginkább a egyes multik olcsó országokba kihelyezett központjai és a fejlődő világban már befutott, nagyra nőtt, hírnevet szerzett cégek képviselik.

A technikai és emberi kockázatok mellett a *politikai* kockázatokról sem szabad megfeledkezni. Itt nem csak arra gondolunk, hogy sok fejlődő országban bizonytalan a belpolitikai helyzet, sztrájkok, felkelések, háborúk robbanhatnak ki, felforgathatják az adórendszert, összeomolhat a helyi valuta. Az offshore outsourcing a fejlett országokban is politikai hullámokat gerjeszt, megítélése ellentmondásos.

A kiszervezés egyrészt csábító dolog: az egyes tevékenységeiket olcsó országokba kihelyező vállalatok akár 50-60%-os költségmegtakarítást is elérhetnek. Ez növeli a versenyképességüket, sok versenyképes cég pedig versenyképes országot ad. Az álláshe-lyek elvesztése ugyanakkor kellemetlen dolog, különösen olyan országokban, amelyekben amúgy is magas a munkanélküliségi ráta. Vajon mi a jobb: megtartani az állásokat és a magas költségszint miatt veszélyeztetni a versenyképességet, vagy kiszervezni és versenyképesnek maradni? Mennyire rugalmas egy adott ország gazdasága, munkaerőpia-

ca és társadalma, képes-e pótolni az elveszett álláshelyeket? Mit csinálnak az állás nélkül maradtak: átképzik magukat, új helyet keresnek, elköltöznek, alkudoznak, dühösen az utcára vonulnak vagy az „idegenek” ellen fordulnak? Ezek a kérdések ma ott vannak egy sor ország politikai közéletének mindennapjaiban. A téma megjelent az amerikai elnökválasztási kampányban, Schröder kancellár pedig nemrég egy beszédében arra figyelmeztette a német vállalatokat, hogy állásokat külföldre vinni nem éppen hazafias cselekedet.

A „fehérgalléros” offshore outsourcing létezőé s figyelemre méltó jelenség. Példája annak, hogy a technikai fejlődés hatására miként működik a schumpeteri „kreatív rombolás” a gazdaságban (Schumpeter 1980).

E folyamatnak nyertesei és vesztesei egyaránt vannak és lesznek.

### Források

- Ante, S. – Hof, R. (2004): *Look Who's Going Offshore*. Business Week, május 17.: 84-85
- Bendor-Samuel, P. (2000): *Turning Lead into Gold*. Executive Excellence Publishing, New York
- Bógel György – Forgács András (2004): *Informatikai beruházás, üzleti megtérülés*. Műszaki Könyvkiadó, Budapest
- Cairncross, F. (1997): *The Death of Distance*. Orion Business Books, London
- Cairncross, F. (2002): *The Company of the Future*. Harvard Business School Press, Boston
- Carr, N. (2004): *Does IT Matter?* Harvard Business School Press, Boston
- Coase, R. (1990): *The Firm, the Market, and the Law*. University of Chicago Press
- Ewing, J. (2004): *Is Siemens Still German?* Business Week, május 17., 26-27
- Fahey, J. (2004): *First Heal Yourself*. Forbes, október 4.:17-19
- Fukuyama, F. (1997): *Bizalom*. Európa Könyvkiadó, Budapest
- Halvey, J. – Melby, B. (1997): *Information Technology Outsourcing Transactions*. John Wiley & Sons, New York
- Hamm, S. (2004/a): *Is Outsourcing ont the Oust?* Business Week, október 4.: 39
- Hamm, S. (2004/b): *To the Tech Giants Go the Spoils*. Business Week, november 29.: 32
- Klepper, R. – Jones, W. (1998): *Outsourcing Information Technology, Systems and Services*. Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey
- Lacity, M. – Hirschheim, R. (1995): *Beyond the Information Systems Outsourcing Bandwagon*. John Wiley & Sons, New York
- Lutchen, M. (2004): *Managing IT as a Business*. John Wiley & Sons, New York
- Malone, T. (2004): *The Future of Work*. Harvard Business School Press, Boston
- Matlack, C. et al. (2004): *Job Exports: Europe's Turn*. Business Week, április 19.: 20-21
- Moore, G. (2002): *Crossing the Chasm*. Harper Business, New York
- Ördög Péter (2004): *Utility computing – Informatikai közművek*. Diplomadolgozat, Debreceni Egyetem, Közgazdaságtudományi Kar
- Robinson, M. – Kalakota, R. (2004): *Offshore Outsourcing*. Mivar Press, Inc. Alpharetta

- 
- Schumpeter (1980): *A gazdasági fejlődés elmélete*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Sturm, R. – Morris, W. – Jander, M. (2000): *Foundations of Service Level Management*. Sams, Boston
- The Economist (2004/a): *A World of Work*. November 13.: 3-5 (melléklet)
- The Economist (2004/b): *Out of Captivity*. November 13.: 70
- The Economist (2004/c): *Men and Machines*. November 13.: 6 (melléklet)
- Zakaria, F. (2004): *Rejecting the Next Bill Gates*. Newsweek, november 29.: 21