

OTDK-DOLGOZAT

Szerző: Romhalmi Anikó
MA

2013

**OUTSOURCING ÉS NEARSHORING – MAGYARORSZÁG
LEHETŐSÉGEI A KISZERVEZÉSEK TERÜLETÉN**

**OUTSOURCING AND NEARSHORING – POSSIBILITIES OF
HUNGARY REGARDING OUTSOURCING INDUSTRY**

KÉZIRAT LEZÁRÁSA: 2011. NOVEMBER 16.

OUTSOURCING ÉS NEARSHORING – MAGYARORSZÁG LEHETŐSÉGEI A KISZERVEZÉSEK TERÜLETÉN

1. BEVEZETÉS

Jelen dolgozatom témája az outsourcing, magyarul kiszervezés. Ezzel a fogalommal az üzleti tanulmányai során mindenki találkozott, így hát én is megtanultam az elméletét, hogy alakult ki, mik a fő mozgatórugói...stb. Érdekes volt az egész folyamat, de később kezdett el komolyabban érdekelni a téma. Mégpedig akkor, amikor a diplomaosztót követően egy nagy befektetési banknál helyezkedtem el. Elég speciális helyzetben voltam, hiszen már amikor felvettek, akkor is tudtam, hogy háromnegyed évvel később megszűnik majd a munkahelyem, ugyanis kiszervezik az egész divíziót Indiába. Ezt olyan mélyen megtapasztalhattam, hogy 2 hónappal később azon kaptam magam, hogy indiai kollegák ülnek mellettem, és én magyarázom nekik, hogy mit hogyan szoktam megoldani. Ahogy telt az idő már csak távolról ellenőriztem a munkájukat. Majd nem sokkal később búcsút vettem életem első diplomásan szerzett munkahelyétől. A következő munkahelyem szintén egy multinacionális vállalat, ahol viszont azzal szembesültem, hogy a korábban kiszervezett feladatokat visszahozzák hozzánk (Budapesten van az európai központ), és még újabb funkciókat központosítanak, és hoznak át Magyarországra. Másfél év alatt a kiszervezések több aspektusát is a saját bőrömmön tapasztalhattam, és ez volt az az időszak, amikor komolyabban elkezdett érdekelni ez a téma, és hogy mi rejlik a hangzatos outsourcing kifejezés alatt.

A vállalatok különböző funkcióinak kiszervezése napjaink gazdaságának fontos tényezője. A termelés kihelyezése már évtizedekkel ezelőtt megkezdődött, ám az információtechnológia rohamos fejlődésének köszönhetően a 21. században új lendületet kapott. Az outsourcing egy dinamikusan fejlődő iparágga nőtte ki magát alig két évtized alatt.

Minden vállalat, mint önálló szervezet szabadon eldöntheti, hogy minden funkciót a vállalaton belül intéz el, vagy egyes funkciók elvégzésével egy külső vállalatot bíz meg. Abban is szabadon dönthetnek, hogy mindezt egy adott ország határain belül, vagy

külső helyszín bevonásával történjen. Napjaink piacgazdaságaiban ezt a döntést racionális mérlegelés előzi meg: szembeállítják egymással az előnyöket és hátrányokat, a hasznot és költségeket, elemzik a kockázati, személyi, technikai és egyéb feltételeket, majd megszületik egy döntés. Ám ezek a befolyásoló tényezők folyamatosan változnak, éppen ezért a korábban kihelyezett részlegeket „visszaszervezhetik”, illetve a korábban megtartott funkciókat mégis kiszervezhetik. Vannak egyedi esetek, de általános tendenciák is megfigyelhetők. Ezeket a tendenciákra építve igyekszem bemutatni az kiszervezés folyamatát, és felvázolni hazánk helyzetét és lehetőségeit, mint egy közép-európai kiszervezési célország.

2. FOGALMAK: OFFSHORING ÉS OUTSOURCING

Fontosnak tartom, hogy az alapvető fogalmakat tisztázzam, hiszen e téren nincsen teljes egyetértés a kutatók körében. Sem a szakirodalom, sem pedig a gyakorlatban nincs általánosan elfogadott fogalomhasználat, valamint az outsourcingon belüli típusok felosztása is változó.

Maga az outsourcing kifejezés angolszász eredetű, az „Outside Resource Using” szókapcsolat rövidítéseként vált elterjedtté, először az 1980-as években jelent meg az angol vállalati szakirodalomban. Később a nem angol nyelvű szakirodalom is többnyire az angol kifejezést vette át.

Lényegében az eredeti elgondolás az volt, hogy a vállalat egy külső vállalkozóra bízta egy olyan tevékenységének vagy szolgáltatásának ellátását, amelyet eddig önmaga látott el, de nem tartozott szorosan a fő tevékenységi profiljába, de stratégiai indokoktól vezérelve úgy dönt, hogy egyes funkciókat és a hozzájuk tartozó eszközöket és berendezéseket külső szolgáltatóra bízza. [BICHENO-ELLIOTT, 1997]

Azóta viszont a kiszervezés olyan méreteket öltött, ami régen meghaladja a fenti definíciót. Sokkal szerteágazóbb és összetettebb stratégiai elemmé vált a kiszervezés kérdése, és ezért is szükséges, hogy külön figyelmet szenteljünk a fogalmi meghatározásnak és csoportosításnak.

Ami a csoportosítást illeti két fő szempontot kell megnézni: az első, hogy a szervezeti átalakítások után az adott funkciót belföldön vagy külföldön fogják-e elvégezni, a másik pedig, hogy a munkavégzők a vállalat alkalmazottai lesznek, vagy külső cég alkalmazásában állnak. Ennek alapján a kiszervezés négy típusát lehet megkülönböztetni:

1. táblázat: A kiszervezések alapvető típusai

	Belföld	Külföld
Belső	insourcing	in-house (captive) offshoring
Külső	outsourcing	offshore outsourcing (offshoring)

Forrás: [PUJALS, 2005]

A magyar fordításokban, tanulmányokban a következő kifejezésekkel lehet találkozni: erőforrás-kihelyezés (136), kiszereződés (20), külső erőforrások igénybevétele (443), (tevékenység)-kihelyezés (257), (tevékenység)-kiszervezés (182).¹ De a legtöbbször a magyar tanulmányokban, könyvekben is az eredeti outsourcing kifejezést használják. Ám a magyar szóhasználatban az outsourcing alatt nem csak a belföldi kiszervezést, de az in-house és offshoring is. Jelen dolgozatomban magam is az outsourcing és a kiszervezés kifejezéseket használom.

A fenti négy típuson kívül később megjelent egy ötödik is az ún. **nearshoring** vagy nearshore outsourcing. A folyamat során a funkciót ugyanúgy egy másik országba szervezik ki, de ez földrajzilag közelebb fekszik az adott országhoz. (Például ha egy angol vállalat kiszervezi a HR funkciót Írországba vagy a Man-szigetekre.)

A szakirodalom a kiszervezéseket két területre osztja:

- **információs technológiai outsourcing** (Information Technology Outsourcing, rövidítve **ITO**)

Ide tartoznak az olyan tevékenységek, mit például a szoftver és alkalmazásfejlesztés, rendszerkarbantartás üzemeltetése, implementáció és integráció és az architektúra-szervezés.

- **üzleti folyamatok kiszervezése** (Business Process Outsourcing, rövidítve **BPO**).

Erre a második csoportra a gyakorlatban használják az **ITES-BPO**² rövidítést is, amely az információstechnológia által lehetővé tett szolgáltatások és üzleti folyamatok kiszervezését jelöli. A gyakorlatban a pénzügy–számvitel, az ügyfélkapcsolatok, a HR, a tranzakció feldolgozás, az ellátási lánc menedzsment és gyártás funkciók tartoznak ebbe a csoportba.

¹A kifejezések után zárójelben lévő számok a Google Tudós keresőben talált tételek számát jelzi (2011. augusztus 12-én).

²Az angol “information technology enabled services and business process outsourcing” kifejezés rövidítése

3. RÖVID TÖRTÉNET ÉS FEJLŐDÉS

A 20. század tipikus vállalatmodellje a saját tulajdonon, saját kezű vezetésen és ellenőrzésen alapult. A globalizáció elterjedésével azonban a vállalatok kénytelenek voltak a kiszervezésen gondolkodni, ha fent akarták tartani versenyképességüket.. A kezdet az 1980-as, 1990-es évekre tehető, amikor sorra értek véget a protekcionista gazdaságpolitikák, és megindulhatott a nemzetközi kereskedelem. A vezetőségek az egyre nagyobb, egyre több országban jelenlévő vállalatokat igyekeztek még mindig nagyon centralizáltan irányítani, de így egyre nehezebb volt fenntartani a versenyképességüket. Hogy a vállalatok rugalmasságát növeljék, igyekeztek inkább a fő tevékenységi körre koncentrálni. [HANDFIELD, 2006]

Az outsourcing nem egy már végbement folyamat, hanem maga is állandó fejlődésen megy keresztül. Az 1990-es években még elsősorban a termelés kiszervezését jelentette, amire példa lehet a Ford, ami az elsők között döntött úgy, hogy az alkatrész-összeszerelést kiszervezi: a népszerű Ford Escort alkatrészgyártásában és összeszerelésében több európai ország is szerepet vállalt (Egyesült Királyság, Németország, Franciaország, Hollandia, Svédország, Ausztria, Svájc), ám a volt szocialista országok közül még egy sem szerepelt közöttük.³

A 90-es években az informatika ugrásszerű fejlődésének indult, amely a vállalatstruktúrára, azon belül a kiszervezésre is nagy hatást gyakorolt. Az új technológiák ugyanis megkönnyítették a különböző országban lévő telephelyek közötti kapcsolattartást, az egyre nagyobb mennyiségű, és komplexebb adatok átvitelét. Elkezdődhetett a szolgáltatások, és teljes vállalati funkciók kiszervezése. Ez első körben adminisztratív feladatokat, adatfeldolgozást és ügyfélszolgálatot jelentett. Az IT funkciók kiszervezése gyorsan terjedt, ugyanis itt nincs szükség a személyes jelenlétre, ha megvan a megfelelő technikai és informatikai háttér és biztonság. A Kodak 1989-es döntése, miszerint kiszervezi az IT rendszerét forradalminak számított. A döntés mögött az az elképzelés állt, hogy nem kell, hogy a technológia maga a vállalat tulajdonában legyen ahhoz, hogy hozzáférhessenek a szükséges információkhoz. Az informatika a

³A Ford Escortot Európában két helyen, az Egyesült Királyságban és Németországban szerelték össze, ám az alkatrészek közül egyes különleges szelepeket például az USA-ban, a rádiót Kanadában, a hengerfejeket Franciaországban, a festékeket Hollandiában, a kipufogócsöveket Svédországban, a fűtőcsöveket Ausztriában, az indítót Japánban, a sebességmérőt pedig Svájcban gyártották.

vállalatok többségénél csupán kiszolgáló funkciót tölt be, ezért kiszervezésénél a költséghatékonyság volt az elsődleges cél. A Kodak példáját egyre többen követték, és az IT kiszervezése manapság már természetes dolognak számít. Az informatikai funkciókat hamar követték a BPO kiszervezések: először az adatrögzítés, call centerek, pénzügy, HR majd az egyre összetettebb banki tranzakciók.[BŐGEL, 2006]

Napjainkban pedig ez a folyamat már odáig jutott, hogy egyre több vállalattól érkezik a hír, hogy újabb funkciókat szerveznek ki, ám ezzel párhuzamosabban egyre többször lehet arról is hallani, hogy a korábban kiszervezett tevékenységi köröket visszaszervezik, vagy tovább szervezik egy harmadik országba.

4. MIÉRT SZERVEZIK KI A FOLYAMATAIKAT A VÁLLALATOK?

A vállalatok hamar felismerték, hogy ha bizonyos tevékenységeket kiszerveznek, akkor ki tudják használni az ottani lényegesen olcsóbb munkaerő kapacitásból származó előnyöket. A költségcsökkentés egyértelműen a kiszervezés fő mozgatórugója volt. Ezt támasztja alá az alábbi táblázat az átlagos bérek alakulásáról:

2. táblázat: Tipikus órabérek néhány országban 1988-ban

ország	órabér USD-ben	az amerikai fizetés %-ában kifejezve
Dél Korea	2.50	18.05%
Hong Kong	2.40	17.33%
Japán	12.80	92.42%
Mexikó	0.88	6.35%
Szingapúr	2.67	19.28%
Tajvan	2.82	20.36%
USA	13.85	100.00%

Forrás: RADEBAUGH- DANIELS [1993]

A költségtakarékossági szempontok alapján ekkor a legmunkaigényesebb tevékenységeket szervezték ki, hogy minél jobban ki tudják használni a bérkülönbségek adta előnyöket. A bérek egyértelműen mutatják, hogy az amerikai vállalatoknak mekkora hasznot hozott az ún. *maquiladora-rendszer* kiépítése Mexikóban.⁴

Amint az első vállalatok ki tudták használni ezt a stratégiai előnyt, egyre több vállalat kezdte kiszervezni a különböző részlegeit, hogy nem maradjon le a versenyben. Egy jó példa erre az Adidas, amely egy tradicionális német családi vállalkozásból nőtte ki magát, és sokáig ellenállt a kiszervezés nyújtotta olcsó munkaerőben rejlő költséghatékonyságnak. Ám később, hogy ne veszítse el a pozícióját a Reebokkal és a Nike-val szemben, akik kezdettől fogva Ázsiába szervezték ki a termelést, kénytelen volt a kínai gyártás mellett dönteni. BÖGEL [2006]

⁴Részletesebben Bögel György i. m. 30. oldal

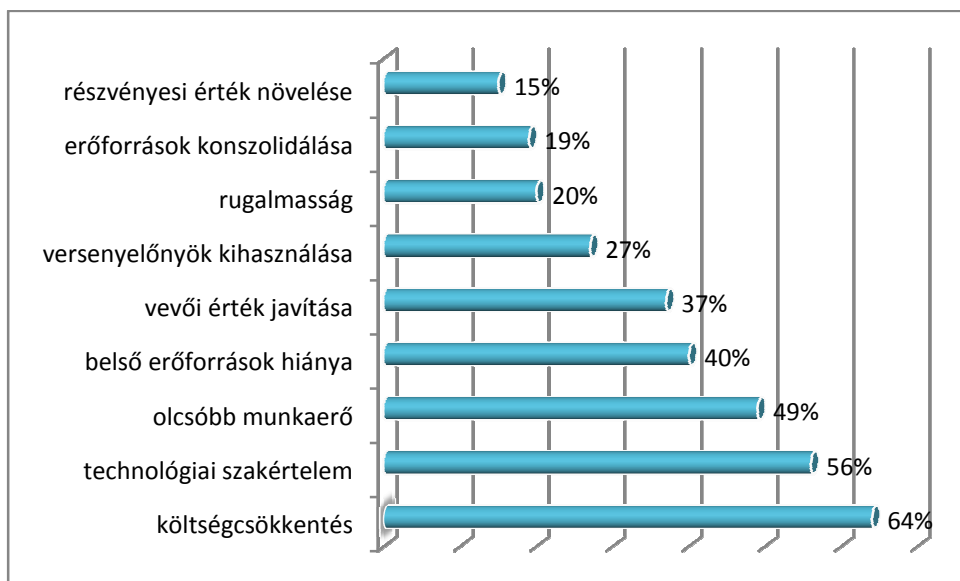
A kiszervezés, mint vezetési filozófia elterjedt a világgazdaságban, napjainkban csaknem minden nagy vállalat stratégiájának része. Azonban ez a fejlődés nem csak mennyiségi, hanem minőségi jellegű is. A kiszervezés kezdeti időszakában a költségtakarékosság volt a fentiek közül a legfontosabb szempont, de manapság már sokkal inkább stratégiai megfontolásból szerveznek ki egyes egységeket. Egyre több vállalat nyilatkozik arról, hogy a legfőbb indok, hogy a cég a főtevékenységére (core competencies) tudjon koncentrálni, ahelyett, hogy az operatív funkciók ellátásával bajlódna.

Megkezdődött tehát a magasabb hozzáadott értékkel rendelkező munkafolyamatok kiszervezése is, mint például a HR vagy a komplex banki tranzakciók és szolgáltatások. Napjainkban már olyan tudásalapú folyamatokat is kiszerveznek Indiába, mint a portfólió és befektetési elemzés. Itt már nem a költségek csökkentése az elsődleges cél, hanem hogy a befektetési bankok egy olyan új helyzettel találták szembe magukat, hogy az Egyesült Államokban nehezebb 100 megfelelő PhD-val rendelkező új munkaerőt felvenni, mint Indiában.

Ahogy a kiszervezés kezdett egyre nagyobb méreteket ölteni, és a kiszervezett folyamatok is egyre összetettebbé váltak, úgy jelentek meg és váltak fontossá újabb indokok a kiszervezés mellett. Ennek megfelelően Handfield már hét fő csoportba sorolta a kiszervezés legfontosabb indokait:

- költségek ellenőrzése és csökkentése
- a vállalat a főbb tevékenységekre tud összpontosítani
- világméretű piacot kiszolgálni képes kapacitás
- a felszabaduló belső munkaerő hasznosítása egyéb célokra
- a funkció nagyon időigényes
- nincs elegendő belső kapacitás a feladatok ellátására
- a kockázat megosztása a partnervállalattal [HANDFIELD, 2006]

1. ábra: A kiszervezések elsődleges indítékai



Forrás: DELOITTE[2008]

A fenti grafikonból kiderül, hogy a költségcsökkentést még mindig a kiszervezés elsőszámú előnyének tartják. De lényeges különbség, hogy olyan pozitív elemek jelentek meg az a kiszervezések értékelésénél, mint a vevői érték javítása és a részvényesi érték növelése.

A KPMG 2009-es felmérésének tanulsága szerint pedig a kiszervezés elvárt előnyei közé a a fentebb említetteken kívül olyan érvek sorakoztak fel, mint a fő tevékenységre koncentráció, a kiszolgálási szint mérhetőbbé tétele, a fix költségek változóvá alakítása vagy a vállalati kultúra fejlődése.

2. ábra: Az outsourcing stratégiai céljai



SIMON [2009]

5. AZ OUTSOURCING CÉLORSZÁGAINAK KIVÁLASZTÁSI SZEMPONTJAI

A mai trendek és a globalizáció egyre inkább azt mutatja, hogy a vállalatsszervezés szempontjából megszűnnek a határok, és a különböző tevékenységek helyszíneinek kiválasztása komoly stratégiai döntést jelent.

A nagyvállalatok között egy globális verseny kezdődött, hogy ki tudja jobban kihasználni az outsourcing nyújtotta lehetőségeket. A másik oldalon viszont ott vannak azok a potenciális célországok, ahová a fenti indokok miatt a nagyvállalatok kiszervezik a különböző funkciókat. A célországok is felismerték annak előnyeit, ha egy nagyvállalat az adott országba telepíti ki mondjuk a számlázási funkcióját, így igyekeznek minél vonzóbbnak (és mindenekelőtt a többi célországnál vonzóbbnak) tenni a potenciális kiszervező vállalatok szemében.

Ha egy ország ki akarja használni az outsourcing folyamatokban rejlő lehetőségeket, akkor vonzóvá kell válnia a vállalatok szemében. Fontos tehát, hogy mik a klasszikusan legfontosabb tényezők a célország kiválasztása során:

- költségek
- kedvező üzleti környezet
- megfelelő emberi erőforrás

Mint ahogy azt már fentebb kifejtettem a költségtakarékosság, és tervezhetőség az egyik legfontosabb szempont a kiszervezéseknél. Fontos azonban a megfelelő üzleti környezet is. A célországnak stabilnak és biztonságosnak kell lennie, kedvező adózási feltételeket kell biztosítania, hiszen a kiszervezések gyakorlatilag hosszú távú befektetések az adott országba, amit ha megtett egy vállalat, azt nagyon költséges és időigényes lehet gyorsan tovább- vagy visszaszervezni.

Megfelelő emberi erőforrás alatt pedig a nagy létszámú, képzett, több nyelven beszélő munkaerőt kell érteni, akik képesek megfelelő színvonalon ellátni a feladatokat, hiszen elvileg a kiszervezésnek semmilyen formában nem szabadna a minőség kárára mennie. A későbbiekben még kitérek arra, hogy ez a valóságban sokszor nem így van.

Napjainkban azonban egyre jobban előtérbe kerül két másik tényező is:

- a kultúra, és
- a földrajzi elhelyezkedés (időzóna)

Ez a két plusz tényező, ami a nearshoring irányába tolt el az egyes kiszervezéseket. A tapasztalatok ugyanis azt mutatják, hogy hatékonyabb úgy a közös munka, hogy ha mindkét vállalat hasonló kultúrkörből származik. Az amerikai vagy európai vállalatoknál dolgozók sokszor nehezen érthetnek szót például az indiai kollégájukkal. Az azonos időzóna pedig a mindennapi munka gyorsaságát könnyíti meg, ha egy indiai dolgozóknak nem kell arra várnia, hogy az európai kollégája beérjen a munkahelyére. Így kiküszöbölhető az is, hogy egyes helyszíneken éjszakai műszakban kelljen egyes funkciókat ellátni csak az időeltolódás miatt. Az éjszakai műszak pedig éjszakai pótlékkal, vagyis többletköltséggel jár, és az ottani munkavállalóknak is sokkal fárasztóbb és kevésbé élhető.

Az alábbi táblázatban röviden összefoglaltam a főbb szempontokat a különböző típusú kiszervezéseknél (ország specifikumok nélkül):

3. táblázat: A különböző típusú kiszervezések jellemzői

	In sourcing	Offshoring	Nearshoring
Költségek	ismert, fix költségek	jelentős költségmegtakarítás lehetséges: alacsonyak bérköltségek, de magas tranzakciós költségek	költségcsökkentés lehetséges: alacsony bérköltségek, közepes tranzakciós költségek
Kultúra	hasonló kulturális háttér	kulturális különbségek	kisebb kulturális különbség, csapatkultúra
Kapcsolat	a csapatok egymás mellett, vagy közel dolgoznak	a csapatok egymástól nagyon messze dolgoznak, és egymás személyes meglátogatása sok időbe és pénzbe kerül	a csapatok egymást közti látogatása egy napba beleférhet (visszaúttal együtt)
Ritmus	megegyezik	a régiók közötti nagy időeltolódások miatt a koordináció bonyolultabb	csak kisebb időeltolódások - ugyanolyan ritmus lehetséges
Rugalmasság	alacsony	magas	általában rugalmas
Nyelv	mindenki ugyanazt a nyelvet beszéli	az angol a közös kommunikáció nyelve (esetleg francia)	a munkanyelv lehet angol, orosz, német vagy francia is
Jogi biztonság	országon belül azonos	nagy eltérések lehetnek a szabályozás terén	jogi háttér hasonló

6. MAGYARORSZÁG ÉS AZ OUTSOURCING

Az eddigi tapasztalatok is azt mutatják, hogy hazánknak érdemes odafigyelnie a kiszervezési trendekre, hiszen kézzel fogható eredménye lehet. 2004.május 1-je óta azonban Magyarországot, mármint az Európai Unió egyik tagállamát kell vizsgálni, amely Románia 2007-es csatlakozásáig az Unió keleti peremországa volt.

Magyarország uniós csatlakozása pedig nagyban elősegítette, hogy hazánk vonzó célponttá váljon a kiszervezések piacán. Ezt egyértelműen alátámasztható, ha megvizsgáljuk a célország kiválasztásának már korábban felsorolt főbb szempontjait:

6.1. Üzleti környezet

Magyarország uniós csatlakozása megerősítette az ország helyzetét, nyilván nagyobb a stabilitása egy olyan országnak, amely mögött az Európai Unió áll. A nyugat-európai (korábban csatlakozott) vállalatoknak az outsourcing szervezési, és bürokratikus

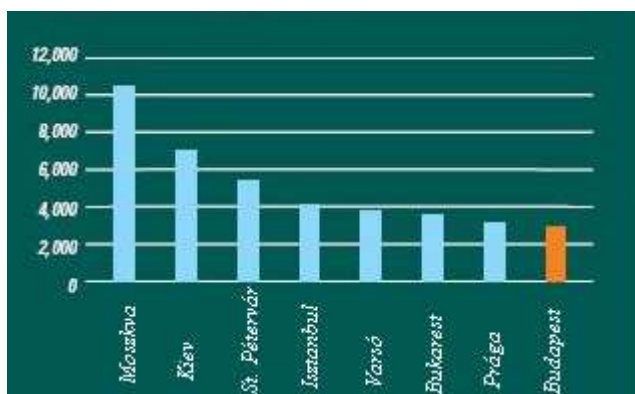
szempontból lényegesen leegyszerűsödött, és átláthatóbbá vált az uniós jogharmonizációnak köszönhetően.

A magyar kormány különböző állami támogatásokkal igyekszik még vonzóbbá tenni a vállalatok számára a funkciók hazánkba szervezését, amennyiben a beruházás értéke meghaladja a 10-25 millió EUR-t (a befektetés helyszínének függvényében). Az ösztönzési csomag a következő elemeket tartalmazhatja: [ITDH, 2010]

- nem visszatérítendő készpénz támogatás
- adókedvezmények az első 10 évben
- képzési támogatás
- munkahelyteremtési támogatás

Ezen kívül a hazai ingatlanárak mind Nyugat-Európánál, mind pedig az Egyesült Államoknál jelentősen alacsonyabbak, és még regionális szinten is versenyképesnek mondható. A munkabérek is alacsonyabb szinten vannak, mint nyugatabbra, bár az igazsághoz hozzátartozik, hogy ezen a téren Bulgária vagy Románia nálunk kedvezőbb helyzetben van.

3.ábra: Egy munkaállomásra jutó éves költségek Közép-Kelet-Európában



Forrás: ITDH [2010]

6.2. Képzett, több nyelven beszélő munkaerő (megfelelő létszámban)

Magyarország a maga kevesebb, mint 10 milliós lakosságával kis országnak számít, de az oktatási színvonala kiemelkedően jó.⁵ Ezt támasztja alá a Heidrich&Struggles Talent-indexe is, amelyben Magyarország a negyedik helyen áll (Ausztria, Oroszország és Lengyelország mögött).⁶ A magyar felsőoktatásban majdnem minden negyedik hallgató gazdasági szakra jár, további 17700 informatikát tanul, amely ismeretek megfelelő alapot jelentenek a nemzetközi üzleti folyamatok megértéséhez.

Magyarország uniós csatlakozásával rengeteg új lehetőség nyílt meg a magyar fiatalok számára, hogy külföldi részképzésben vagy szakmai gyakorlaton vegyenek részt. Ezzel sokkal használhatóbb nyelvtudásra és/vagy nemzetközi munkatapasztalatra tesznek szert, amit később kamatoztatni tudnak. 2009-ben már több mint 4000 hallgató utazhatott ki fél vagy egy évre az Erasmus program keretében [Tempus, 2010]

6.3. Fajlagosan alacsony munkabérek

Ami a béreket illeti, Magyarország nem tud versenyezni Indiával, de az amerikai vagy nyugat-európai vállalatok számára még így is igen kedvezően alakulnak a bérköltségek. Mivel a munkanélküliségi ráta 10-11% körül mozog, ezért a bérspirál kialakulása nem valószínű.

⁵A Global Outsourcing Report (2005) is méltatja Magyarország oktatási színvonalát, ám megjegyzi, hogy képzett munkavállalók mennyiségében korlátozottak hazánk lehetőségei.

⁶A Heidrick & Struggles tanácsadó cég és az Economy Business Unit által közösen végzett Talent-index felmérése. A kutatás 44, eltérő módon súlyozott, 7 fő kategóriába sorolt gazdasági, társadalmi, munkaerőpiaci és oktatási kritérium alapján rangsorol 13 közép-európai országot.

4. táblázat: Átlagos bruttó bérek Magyarországon, Szlovákiában és Csehországban EUR-ban

	Hungary	Slovakia	Czech Republic
Call Operator (Administration)	572	600	680
Account manager	1349	1180	1741
HR Manager	1403	1510	1832
Accountant	734	790	825
Finance Manager	1573	1860	2437
Billing Clerk	663	660	708
Call Operator (Telecommunication)	548	670	751
Help Desk Worker	806	870	853
Head of Client Services (Customer Support)	1257	1270	1293
Client Advisor (Customer Support)	707	800	916

Forrás: ITDH [2010]

6.4. Kultúra és földrajzi elhelyezkedés

Ennek a két faktornak nem elsősorban pozitív döntési hatása van, ha nem inkább olyan szükséges paraméterek, amelyek ha nincsenek összhangban, akkor az komoly hátrányt jelenthet egy vállalat számára a központ és a kihelyezett funkciók közötti a közös munka során.

Magyarországnak nagyon szerencsés a földrajzi elhelyezkedése. Európa szívében található, közel azokhoz a nyugat-európai országokhoz, ahonnan főként lehet a vállalati kiszervezésre számítani. Hazánk kulturális háttere nagyon hasonló a nyugat-európai országokéhoz, és földrajzilag olyan központi helyen fekszik Magyarország, hogy repülővel 3 órán belül Európa bármely nagyvárosába el lehet jutni.

Magyarország számára elsősorban potenciális célszálgként fontos az outsourcing folyamata, hiszen ha egy vállalat úgy dönt, hogy Magyarországra szervezi ki egyes funkcióit, annak több lényeges előnye van az ország számára. Ezek közül talán a leglényegesebb a munkahelyteremtés és az államháztartási bevételek:

6.5. Munkahelyteremtés

A Magyarországon letelepedett szolgáltatóközpontok – többek között az ExxonMobil, az IBM ISSC, a Cisco-Getronics, az SAP, a Convergys, a BuW, az EDS Magyarország és a TATA Consultancy Services – az utóbbi másfél-két évben körülbelül 8 ezer új munkahelyet teremtettek Magyarországon.[ITDH, 2010] Az új kormány a beruházások támogatásával kapcsolatban is egyre nagyobb hangsúlyt fektet a munkahelyteremtésre.

6.6. Államháztartási bevételek

Az állam az ide kiszervező vállalatoknak nagy támogatásokat és adókedvezményeket nyújt az első 10 évben, de így is ezek a nagyvállalatok jelentős összegekkel járulnak hozzá az ország költségvetéséhez. Pénzügyi szemmel nézve az állam számára az ide települő nagyvállalatok biztos és magas bevételi forrást jelentenek.

6.7. Beruházások ösztönzése

Ha néhány nagyvállalat hazánkat választja a kiszervezés célpontjául, az kedvezően hat az ország üzleti környezetére. A jövőben más nagyvállalatok is nagyobb eséllyel szerveznek ki hazánkba, hiszen az első beruházásokkal együtt kialakultak a kiszervezés folyamatai (a munka előkészületei sokkal gördülékenyebben mennek), és már lehet releváns tapasztalattal rendelkező munkavállalókat is találni.

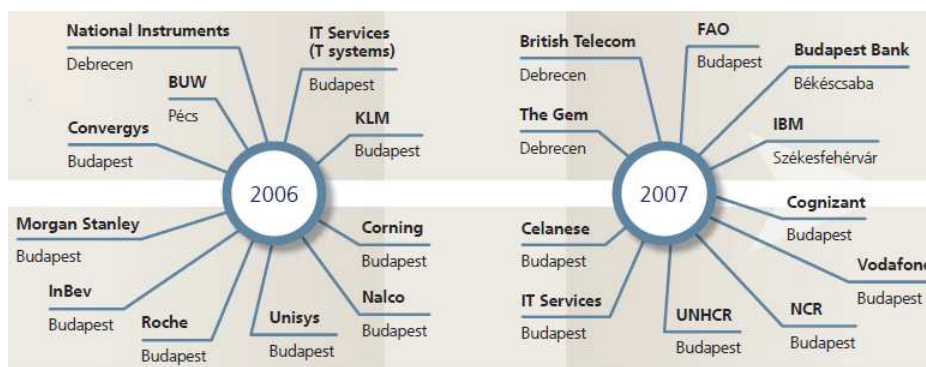
7. AZ SSC-K MEGJELENÉSE MAGYARORSZÁGON

Magyarországra a kiszervezés elterjedt formája az ún. SSC-k megjelenése. Az SSC az angol Shared Service Centre rövidítése, magyarul üzleti szolgáltató/kiszolgáló központ. Gyakorlatilag az insourcing és az outsourcing keveréke, ugyanis a cégen belül alakítanak ki egy központot (vagyis saját dolgozók központosítva végzik el a feladatot), ám más városban/országban hozzák létre ezt a központot, nem az anyavállalat látja el a funkciót.

Az SSC-k létrehozása mindig stratégiai jelentőségű döntés. Mellette szól a költséghatékonyság, az üzleti folyamatok optimalizálásának lehetősége. Fontos előny még a rugalmasság, ugyanis egy ilyen központ sokkal gyorsabban tud reagálni az üzleti modell esetleges változásaira, illetve hogy a tudás cégen belül marad.

A 2000-es évek elején jelentek meg az első SSC-k, de az ITDH 2010-es kiadványából kiderül, hogy hazánk uniós csatlakozását követően egyre több vállalat nyitott szolgáltató központot Magyarországon, a 2006-2007-es időszak volt ilyen szempontból a legintenzívebb:

4. ábra: Néhány 2006-2007-ben hazánkba kiszervező vállalat



Forrás: ITDH [2010]

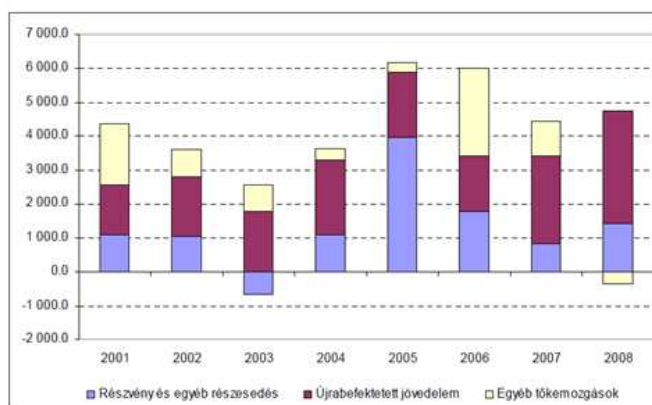
Az ITDH 2009-es statisztikai adatai alapján körülbelül 50 nagyvállalat nyitott hazánkban regionális kiszolgáló központot, ezzel nagyjából 25 ezer munkavállalónak nyújtva munkalehetőséget. [ITDH, 2010]

8. NÉHÁNY GONDOLAT A MAGYARORSZÁGRA ÁRAMLÓ FDI-RÓL

Az UNCTAD (ENSZ Kereskedelmi és Fejlesztési Konferenciája) 2003-as jelentése szerint Magyarország uniós csatlakozási folyamata kedvezően befolyásolta a hazánkba érkező működőtőke befektetéseket (FDI), ám a beruházások dinamikája változóban van, és a klasszikusan domináns országok (Csehország, Magyarország, Lengyelország és Oroszország) közül csak Csehország tudta megtartani a növekedési trendet, míg a többi ország esetében visszaesést tapasztaltak. 2002-ben Magyarország csak a 8. helyen állt a beérkező FDI tekintetében Európában. [UNCTAD, 2003]

2005-ben már jelentősen nőtt a hazánkba érkező FDI volumene. A 2006-os befektetési jelentésben már szerepel, hogy az újonnan csatlakozott országok (főleg Csehország, Magyarország, Lengyelország és Szlovákia) pozitívan tudták kihasználni az lehetőségeket, és Magyarország a 25. legnépszerűbb befektetési célpont volt. Külön kiemelték, hogy hazánkba rekordösszegű 6,7 Mrd USD értékű FDI áramlott be. [UNCTAD, 2006]

5. ábra: A beáramló külföldi tőkebefektetések forgalmának alakulása 2001 és 2008 között (millió EUR-ban)



Forrás: ITDH [2009]

Ám a fejlődésnek véget vetett a 2008-ban kibontakozott világgazdasági válság, ami a FDI projekteket is visszavetette nem csak Magyarországon, hanem az egész világon. A Financial Times 2011 januári felmérése szerint a 2008-as még stagnáló befektetési mérték után, 2009-ben már felére esett vissza a közép-kelet-európai régióba érkező

befektetések volumene. 2010-ben már nőtt a bejelentett projektek száma, de még mindig nem éri el a válság előtti szintet (csak Csehországban).

5. táblázat Bejelentett projektek száma a közép-kelet-európai régióban (projektek száma)

Ország	2007	2008	2009	2010
Lengyelország	343	376	225	330
Románia	371	360	204	224
Magyarország	218	154	109	146
Csehország	149	145	113	195
Bulgária	150	146	101	124
Szlovákia	101	85	57	96
Összes	1332	1266	809	1115

Forrás: Financial Times[2011]

Ami a Magyarországon bejelentett projekteket illeti, a hagyományosan népszerű autó- és gépiparból érkezett a legtöbb befektető, ám a projektek nagyobb hányada nem teljesen új befektetés, hanem a már hazánkban lévő vállalatok bővítései.

Magyarország három legjelentősebb külföldi beruházója Németország, Ausztria és Hollandia. Az ebből a három országból érkező FDI a teljes állomány felét teszi ki, míg az Európai Unióból érkezik a 75%-a. 2008-ban még 4,8 Mrd EUR volt a Magyarországra érkező FDI, míg a következő évben ez a volumen mintegy 70%-kal visszaesve csak 1,55 Mrd EUR-t tett ki. 2010-ben ez a szám már 2,1 Mrd EUR-ra emelkedett, de még ez is elmarad a válság előtti volumentől. A PricewaterhouseCoopers elemzői szerint a régió tőkevonzó képessége csak 2014-re érheti el a 2007-2008-as szintet.[HVG, 2011]

Magyarország erős európai kötődését tekintve hazánk elsősorban az Európán belüli nearshoring illetve a transznacionális nagyvállalatok regionális kiszolgáló központjai terén szállhat versenybe a kiszervezések piacán. A tradicionális kereskedelmi és

gazdasági kapcsolatok, a hasonló kultúrkör és az ország földrajzi elhelyezkedése is erre utal.

6. táblázat: FDI áttekintés néhány közép-kelet-európai országban (2005-2011)

Beáramló FDI (millió EUR-ban)							
Év	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011*
Bulgária	3152	6222	9052	6728	2412	1639	1500
Csehország	9374	4355	7634	4415	2110	5121	4000
Magyarország	6172	5454	2852	4896	1495	1208	2500
Lengyelország	7112	12711	15902	9736	8493	6900	9000
Románia	5213	9061	7250	9496	3489	2695	2500
Szlovákia	1952	3741	2618	3200	-36	397	1500
Szlovénia	473	513	1106	1330	-419	630	500
2004-ben csatlakozott tagállamok összesen	37148	46264	51576	43239	18945	20525	24500

* WIIW előrejelzés

Forrás: HUNYA

[2011]

A közép-kelet-európai régió 2010-ben egy szerénynek számító 9%-os növekedést produkált. Hozzá kell azonban tenni, hogy a 2008-as adatokhoz képest regionális szinten ez még mindig 46%-kal volt alacsonyabb. A pénzügyi stabilitás, a gazdasági teljesítmény és a hosszú távú növekedési kilátások eltérnek a régió különböző országaiban. Az FDI beáramlási adatok alapján úgy tűnhet, hogy Csehország és Lengyelország regionális szinten kiemelkedően jó célpontnak számított a vállalkozói hitelezések és a profit tekintetében, míg Magyarország és Szlovákia nem annyira. Épp ellenkezőleg: Magyarország előnyösnek számított az új befektetési projektek számára, amit a magas törzstőke is mutat. [HUNYA, 2011]

A válság azonban nem csak a fogadó országokat, de a befektetőket is érintette. Sajátosságok figyelhetők meg az FDI 2010-es alakulásában: a potenciális befektetők óvatosan viszonyultak az új projektek finanszírozásához, sok befektető a magasabb növekedési ütemet ígérő fejlődő országok felé fordult, de a jelenlegi tendenciák miatt, azaz hogy a nearshoring egyre nagyobb teret nyer a kiszervezésekénél, a közép-kelet-európai helyszínek mégis vonzóvá válhatnak az európai tevékenység-kihelyezéseknek köszönhetően. [HUNYA, 2011]

A háztartások fogyasztása egymást követő második évben, 2010-ben is csökkent Magyarországon. A választások körüli politikai instabilitás, és az új kormány néhány

intézkedése miatt az ország kockázati megítélése gyengült. Az új adók a bankszektorban és a kiskereskedelmi szektorban elszívták a nyereséget, és a befektetési pénzeket. Ezek lehetnek a legfőbb okai, hogy jelentős mértékű vállalaton belüli hitelt vontak ki az országból, ami nem más mint FDI (egyéb tőke formájában). Ugyanakkor érdemes kiemelni, hogy három nagy új projekt is indult az év folyamán az autóiipari szektorban.

9. CÉLORSZÁGOK - VERSENYTÁRSAK

A versenytársak figyelése majdnem minden vállalkozásokkal összefüggő elemzés szerves részét képezi. Jelen dolgozatomban versenytárnak azokat az országokat tartom, amelyek szintén a vállalati kiszervezések potenciális célpiacai lehetnek, és ezzel esetlegesen Magyarországtól vehetnek el lehetőségeket.

9.1. Ha help desk akkor India? Ha ruha, akkor „Made in China”?

Egyértelmű, hogy a kiszervezés célországai közül két ország vezeti a mezőnyt: India és Kína. Míg India a az IT és a BPO kiszervezések leggyakoribb célpontja, addig Kína a gyártási folyamatok leggyakoribban választott kiszervezési helyszíne. Elvileg ez lehetne az alapja az outsourcing munkamegosztásnak a két ország között, ám ez egyik félnek sem elegendő. Kína nagy engedményekkel igyekszik odacsábítani a BPO kiszervezéseket, míg Indiának a termelésben is tömeges munkára van szüksége, hogy az alacsonyabb képzettségű munkaerőtömegnek munkát adjon.

Mitől is olyan sikeresek? Ha megnézzük, akkor a korábbi fejezetben említett követelményeknek maximálisan megfelelnek. Megvan a stabil, támogató háttér. Mivel már rengeteg vállalkozás szervezte ki a különböző folyamatait Indiába vagy Kínába, már kialakult rendszerre lehet építeni. Ha a népességi mutatókat nézzük, akkor a Föld két legnépesebb országáról van szó, amelynek együttes népessége 2,5 Mrd, ami a Föld össznépességének 36%-át teszi ki. [CIA, 2011] Ami pedig a munkabéreket illeti, mind amerikai, mind pedig európai szemmel nézve rendkívül olcsó munkaerőforrás szinte kimeríthetetlen forrása a két ország. Gyakorlatilag az első három szempont (költségek, üzleti környezet, emberi erőforrás) teljesülni látszik, így nem is csoda, ha tömegesen használták ki a vállalatok az adódó lehetőséget. Látni fogjuk azonban, hogy ez nem minden és az utolsó két szempontonál (kultúra és földrajzi elhelyezkedés) komoly hátrányokat tapasztalhatunk.

9.1.1. India

Aki valamilyen multinacionális vállalatnál dolgozik, az már valószínűleg került kapcsolatba indiai munkatársakkal. Legyen az egy helpdesk operator, vagy

adatrögzítési munkatárs. India a maga 1,2 milliárdos lakosságával, olcsó munkaerejével és gyarmati múltjával (az angol nyelv nagyon elterjedt; a hindi mellett az angol a második hivatalos nyelv) evidens döntésnek tűnik a vállalatok szemében.

Ha azonban mélyebben megvizsgáljuk a helyzetet, akkor több negatívum is megjelenik: igaz ugyan, hogy az elképesztő méretű lakosság miatt szinte kimeríthetetlen munkaerőforrásnak tűnhet, de hiába diplomázik le minden évben hozzávetőleg 2,5 millió hallgató, ha csak 10-20 %-uk alkalmas arra, hogy valamelyik nagyvállalat alkalmazásába álljon. Pedig az indiai kormány pedig nagy hangsúlyt fektet az oktatásra, hiszen az ország GDP-jének nagy hányadát a kiszervezésnek köszönheti. [REUTERS, 2008]

A Nasscom adatai szerint 2009-ben már 2,2 millió indiainak adtak munkát az IT vagy BPO kiszervezések. és becslések szerint a világ 500 legnagyobb vállalata közül 4/5-öd részüknek már van kiszervezett funkciója Indiában. Habár az indiai dolgozók bére még mindig jelentősen elmarad a nyugati országokétól ez az arány már nem olyan jelenős, mint pár évvel ezelőtt. A Pwc tanácsadó cég 2005-ös felmérése szerint egy telefonos ügyfélszolgálati adminisztrátor éves bére Indiában kevesebb, mint 7500 USD, míg az Egyesült Államokban 19000 USD. Egy friss diplomás éves bére Indiában 2400 USD, a Fülöp-szigeteken 2900 USD, míg Írországbán 19500 USD. 2010-ben ezzel szemben már a Genpact egy vezetője, Pramod Bhasin szerint a magas munkanélküliségi arány az Egyesült Államokban lenyomta a bérigényeket (főleg a latin lakosság körében). Ezzel párhuzamosan Indiában 10%-kal nőttek a bérek 2010-ben, és egy senior outsourcing menedzser Indiában a globális átlag feletti fizetést kap. [LAMONT-LEAHY, 2010]

A nyugati gondolkodástól teljesen eltérő kulturális szemlélet megnehezítheti a nemzetiségű emberek közötti együttműködést. Az időeltolódás pedig késedelmekre adhat okot, valamint hosszú távon az indiai embereknek sem egészséges a folyamatos éjszakai műszak. Az indiaiak ráadásul nem túl lojálisak az alkalmazó cégükhöz, ezért rendkívül nagy a fluktuáció, ami a folyamatos betanítási időszakok miatt plusz feladatokat, és további késedelmeket okozhatnak.

9.1.2. Kína

Kína a Föld legnépesebb országa a maga majd 1,4 milliárdos lélekszámával. Ide főként a termelési folyamatokat szervezték ki a multinacionális vállalatok. A legfőbb indok itt is a költséghatékonyság (akárcsak India esetében) és a méretgazdaságosság maximális kihasználásának lehetősége (hatalmas tömegekben áll rendelkezésre a munkaerő). Ám ezzel szemben sokak fejében a Kínából érkező termékekkel a rossz minőséget asszociálják, de ez nem minden esetben van így. Igaz ugyan, hogy hatalmas mennyiségekben kerül a piacra a “gagyi kínai” cipő, ruha vagy játék, de ha jobban utánanézzünk a dolgoknak, akkor látjuk hogy az Adidas cipő vagy Nike bemelegítő is “made in China”. Az utóbbi években ráadásul Kína igyekszik minél jobban promótálni a kínai márkás termékeket.⁷

A termelési kiszervezések mellett Kínának nagy szüksége volt arra, hogy az IT és BPO kiszervezések célpontjává is váljon. Egyrészt ez a befektetések egy új ágát nyitotta meg, másrészt pedig segít felszívni azt a 6 millió frissdiplomást, akik évente Kínában végeznek. 10 év alatt ez a szám a hatszorosára emelkedett. [BBC, 2011]

Kínának a kiszervezési versenyben a legfontosabb, hogy megmutassa, hogy miért számít jobb célpontnak, mint India, a legfőbb riválisa. A termelésben nagy múlttal rendelkezik, ám az IT és BPO kiszervezések tekintetében még India lekörözi. Kína elsődleges előnye az alacsony költségek, azzal együtt, hogy itt még nem érezhető az a magas infláció, amely már az indiai modellnél érezhetően növeli a költségeket. Kínában sokkal kisebb a munkavállalók fluktuációja, ami egy hosszabb távú együttműködésnél fontos szempont lehet. Érdeemes megemlíteni még a hatalmas belső piac jelenlétét is, ami Indiára nem jellemző. Ami az üzleti környezetet illeti, Kína egyik nagy hátránya volt a politikai és gazdasági kockázat, de a WTO-csatlakozás enyhíteni tudta ezt. [JOHANSSON-RESCHL, 2009]

Kína és Tajvan viszonyában egy érdekes folyamatot lehet megfigyelni: a termelés Kínába szervezése ma is tart ugyanis az országban hatalmas tömegű, olcsó és

⁷ Ennek eredményeként 2011 nyarán megnyílt Budapesten a CBTC (China Brand Trade Center), amely egy központ a kínai termékek bemutatására és a rendelések koordinálására.

fegyelmezett munkaerő található, valamint maga Kína rendkívüli felvevőpiacot is jelent. Tajvan, ami már korábban a kiszervezések egyik központjává vált, a világ számítástechnikai gyártóiparának egyik húzóállama lett, most a kedvező valutaárfolyamok, az adókönnyítések és az állami támogatások miatt szinte a termelés egészét Kínába helyezi át: a kiszervezési célpontból kiszervező országgá nőtte ki magát. [BÖGEL, 2006]

9.2. Az Ázsián kívüli versenytárs országok

Azt nem érdemes tagadni, hogy napjainkban India a szolgáltatások kiszervezésének fellegvára, és talán Kína kivételével nem nagyon tudja vele felvenni a versenyt egyik ország sem. De meddig tartható fenn ez az előny? És ki taszíthatja le a trónról?

Egy fontos tendencia a kiszervezésekkel kapcsolatban, hogy a nagyvállalatok igyekeznek egyre jobban diverzifikálni a kiszervezett funkciók helyszíneit, vagyis igyekeznek nem minden funkciót egy országba telepíteni, hogy ne függjenek egyetlen ország teljesítményétől. Ez a diverzifikációs hajlandóság pedig megtalálja az újtát, ugyanis egyre több ország ismeri fel a kiszervezésben rejlő lehetőségeket, és igyekszik odavonzani a multinacionális vállalatokat. Ázsiában a két fent említett célországok mellett alternatívaként olyan országok outsourcingbeli felemelkedését láthatjuk, mint Malajzia (3.), Thaiföld (4.), Indonézia (5.), a Fülöp-szigetek (7.) vagy Vietnam (10.)⁸.

2006-os adatok alapján a világ 175 országában körülbelül 10 000 kiszervező szolgáltató működött, amelyek egyre növekvő versenyt jelentenek India számára. A legfőbb feltörekvő térségek: a Fülöp-szigetek, Kelet-Európa, Oroszország, Kína, Afrika, Latin-Amerika és akár a karibi országok valamelyike is ide sorolható. És, hogy miért vehetik fel a versenyt ezek az országok India dominanciájával szemben?

⁸GSLI - Global Services Location Index: a mutatóban az AT Kearney tanácsadó cég a világ 50 legáttrahálóbb országát rangsorolja a tevékenységek lehetséges kihelyezése szempontjából (informatika, szolgáltatások és támogatás, ügyfélkapcsolati központok és back-office megoldások). Az országok rangsorát az eredmények súlyozott eredménykombinációjából számítják. A rangsor meghatározó számítási paraméterek 3 nagyobb csoportba sorolhatóak: a pénzügyi teljesítmény, a megfelelő munkaerő megléte és az üzleti környezet.

A vállalatok már nem csak olcsó munkaerőt igényelnek (habár a költségek csökkentése még mindig a legfontosabb hajtóerő), hanem egyre nagyobb hangsúlyt fektetnek olyan tényezőkre, mint a kulturális hasonlóságok vagy a földrajzi elhelyezkedés. Ez utóbbi az időzónák (munkaidők eltolódása) és az utazási távolságok szempontjából lényeges tényező. Ezek a legfontosabb hajtóerői a nearshoring létjogosultságának. Az USA számára egyértelmű ilyen nearshoring célország Kanada vagy Mexikó.

Egy 2006-os elemzés már azt prognosztizálta, hogy az azt követő években egy évi 7%-os csökkenést várnak az Ázsiába irányuló kiszervezés terén, éppen a kényelmesebb nearshoring célpontok felemelkedésével. Mivel az Egyesült Államok és Európa területén van a legtöbb kiszervezés iránt nyitott multinacionális vállalat központja, a nearshoring irányába történő elmozdulás fő nyertesei a közép-kelet-európai országok, valamint Kanada és Latin-Amerika lehetnek.

9.2.1. Kanada és Latin Amerika

Ami az Egyesült Államokat illeti a nearshoring régebben főleg Kanadát jelentette, de napjainkban egyre inkább Mexikó és más latin-amerikai országok kerültek előtérbe. Előny mindkettőnél a földrajzi közelség: olcsó és gyors odajutás, hasonló időzóna.

Kanada biztonság és minőség tekintetében (stabil és biztonságos üzleti környezet) a legkiválóbb megoldás lenne az USA számára, viszont a legköltségesebb⁹ is, és a költségek még mindig első számú szempontként szerepelnek a legtöbb kiszervezés során.

Mexikóban a munkaerő még mindig sokkal olcsóbb, mint akár az Államokban (akár 70%-kal), akár Kanadában, az angol nyelv pedig széles körben elterjedt. Az IT területén sokat javított az üzleti környezeten a Microsoft például a szellemi jogok védelmének területén, vagy az informatikai oktatás elősegítésére. Hosszabb távon ez nem csak a Microsoft, de más vállalatok számára is előnyös lehet (és mondjuk Mexikót választják kiszervezési célpontként más latin-amerikai ország helyett). A különböző kormányzati intézkedéseknek (adókedvezmények, kedvező vámszabályozások...stb.) köszönhetően a

⁹ A bérek az Egyesült Államok átlagának 87%-át teszik ki.

karibi térség is egyre jobban kiszervezési célponttá vált, főleg az amerikai vállalatok számára. Argentína a 2002-es leértékelődést követően vált nagyon költséghatékony célponttá. A kormány különböző adókedvezményekkel igyekszik odacsábítani a vállalatokat. Például a Walt Disney, a Microsoft vagy a Motorola (szoftverfejlesztési központot nyitott) komoly befektetéseket irányított az országba, viszont a korrupció még mindig instabillá, és ezért kockázatosá teszi a kiszervezéseket. Chilében a kormány komoly befektetéseket eszközölt a kétnyelvű (angol-spanyol) oktatás elősegítésére, hogy ezzel is jobb körülményeket biztosítson a multinacionális vállalatok számára, viszont a relatíve kis lakossága miatt elsősorban a kisebb specializáltabb területeket tudnak lefedni. Brazíliában nagy lehetőségek rejlenek, de az angol csak a harmadik nyelv az országban (a portugál és a spanyol után), és mivel nagy a belső piaca jelenleg főleg helyi igényeket szolgál ki. [JEFFERS, 2006]

9.2.2. Afrika

Dél-Afrika főleg az európai vállalatok számára lehet előnyös választás. Nincs nagy időeltolódás, a költségek közel 40%-kal olcsóbbak, mint Nyugat-Európában. Ami a nyelvi adottságokat illeti, a grammatikai múlt miatt az angol igen elterjedt, míg a helyi Afrikaans nyelv után a német vagy holland nyelv elsajátítása egyszerűbb. Komoly hátrány azonban a biztonság kérdése (különösen Johannesburg közelében), amit pedig figyelembe kell venni, hiszen a vállalat dolgozóit, eszközeit, irodáit és adatait védeni kell, és ez a védelem sok plusz költséget jelenthet. Ráadásul egy esetleges kiutazás költségei mind időben mind pedig árban megegyenek a Dél-Indiáéval.

Ami az észak-afrikai országokat illeti, a telekommunikáció még sok országban monopólium, és minőségi szolgáltatáshoz csak nagyon drágán lehet hozzáférni (főleg Marokkóban), és figyelembe kell venni, hogy az iszlám fundamentalizmus árnyéka is kockázatosabbá tesz egy ilyen befektetést. A biztonság kérdése ebben a régióban is kiemelt jelentőségű. A politikai instabilitás, tüntetések, lázadás és zavargások komoly kockázati tényezők, és az arab tavasz eseményei is hozzájárulnak ahhoz, hogy a befektetők nagy óvatossággal közelítsenek a térséghez. Marokkót és Algériát jelenleg politikailag stabilabb féldemokrácia jellemzi. Az angol nyelvtudás nem eléggé elterjedt, a francia viszont igen, és szoros kolóniális kapcsolat fűzi őket Franciaországhoz (legfontosabb kereskedelmi partnere Tunéziának és Marokkónak). [JEFFERS, 2006]

9.3. Versenytársak a kelet-közép-európai régióban

A távol-keleti célpontok mellett azonban külön kell beszélni az Európán belüli kiszervezésekről. Egy olyan európai vállalat számára, amelynek felvevőpiaca is főleg Európára korlátozódik, nem feltétlenül ideális a távol-keletre kiszervezni a munkafolyamatokat. Viszont ezek a vállalatok is igyekeznek kihasználni ennek az új folyamatnak az előnyeit, de inkább a 2004-2007-ben csatlakozott uniós tagállamok felé nyitnak. Ezt a helyzetet igyekszik kihasználni Magyarország, és persze vele együtt a többi ország is a régióban. Itt Lengyelország(38.), Csehország (32.) és Szlovákia (40.), újonnan pedig Románia (19.) és Bulgária (13.)¹⁰ számítanak a legnagyobb versenytársainknak. Már a 2009-es rangsorból is látszi, hogy a 2004-ben az Európai Unió tagállamaihoz csatlakozó országok értékelése elmarad a 2007-ben csatlakozottakéhoz képest. Viszont a 2011-es adatok alapján már Románia és Bulgária is veszített a versenyképességéből¹¹.

A régió legfőbb erősségei a következők:

- jó energia-ellátottsági infrastruktúra
- olcsóbb, egyszerűbb odautazási lehetőségek
- azonos szokások és kulturális hasonlóságok
- európai nyelveket beszélő munkaerő
- felsőfokú végzettséggel rendelkezők magas aránya
- földrajzilag közelebb vannak
- olcsó ingatlanárak
- alacsony telekommunikációs költségek
- bérköltségek a nyugat-európai 50-60%-a (2006-os becslés)

Habár a külföldi tőke beáramlása bérinflációhoz vezet, ám ezt mérsékelheti a termelékenység növekedése, ahogy modernebb infrastruktúrát és menedzsment technikákat kezdenek használni. A versenyképességi nyomás már így is a befektetések

¹⁰ A zárójelben lévő szám az ország 2009-es GSLI-rangsorban elfoglalt helyét jelöli.

¹¹ Bulgária a 17., míg Románia a 25. helyre csúszott vissza. Magyarország a 31. helyen áll.

támogatására ösztönzi a kormányokat (például a bürokrácia csökkentésével). [JEFFERS, 2006]

Ám a világgazdasági válság minden országot érintett. 2007 és 2009 között Magyarország 13, Szlovákia 28, Lengyelország 20, Csehország pedig 16 helyet veszített a GSLI rangsorban. A változásoknak Bulgária és Románia a nyerteseik, akiknél a költségek még alacsonyabbak, mint a 2004-ben csatlakozott tagállamok esetében. Ebből is látszik, hogy a költségcsökkentés még mindig az elsődleges mozgatórugója a Közép-Kelet-Európába irányuló kiszervezéseknek. [AT KEARNEY, 2009]

6. ábra: Közép-kelet-európai városok költség és tapasztalati mátrixa



Forrás: AT KEARNEY/COLLIERS [2010]

Az AT Kearney és a Colliers elemzői a fenti ábra a közép-kelet-európai régió fontosabb városait pozícionálták a jelenlegi helyzetük alapján. Ennek függvényében megállapították, hogy mely városokhoz, meg funkciók lennének a legmegfelelőbbek. A módszer lényege, hogy minél fentebb van egy város az ábrán, annál nagyobb tapasztalattal rendelkezik SSC-k fogadása terén. Minél jobbra helyezkedik el egy város az ábrán, annál magasabban egy kiszolgáló központ megnyitásának/fenntartásának költségei. A városokat jelző gömb nagysága pedig a népességet szimbolizálja.

Ennek alapján Budapest, és vele Magyarország a legmagasabb költségű városok közé tartozik a régióban, de ezt ellensúlyozandó a legnagyobb tapasztalattal is rendelkezik. Ezért az elemzők szerint az összetettebb funkciókat érdemes idehozni, mint például a CRM (vevőkapcsolatok), HR és kiválasztás, üzleti elemzés, pénzügyi beszámolás, kockázatelemzés, termékfejlesztés, vállalatszintű üzleti megoldások és az integrációs szolgáltatások.

A fenti elméletet követve Várna (alacsony költségek, kevés tapasztalat) adna helyet a bérszámfejtések vagy az ügyfél központoknak, Szentpétervárhoz (alacsony költségek, több tapasztalat) tartozna a vállalati erőforrás tervezés és a kárrendezés, míg Zágráb vagy Tallin nem jelent elsődlegesen vonzó célpontot az új regionális központok nyitása során.

9.3.1. Csehország

Csehország az IT területén Európa egyik legnagyobb kiszervezési célpontjának számít. Olyan nemzetközi vállalatok szerveztek ki IT funkciókat ide, mint a SolarWinds, IBM, Microsoft, Lufthansa, Siemens, Sun Microsystems, Skype, SAP, Hewlett-Packard vagy a DHL.

A cseh gazdaság a válság ideje alatt is jól teljesített, ezért is lehetséges, hogy a betelepült vállalatok közül sokan pont a gazdasági világválság idején szervezték az informatikai tevékenységeinek egy részét Csehországba. Ezen kívül elsősorban a termelésen, pontosabban a hardware gyártáson van a hangsúly. Az ország versenyképességét költségek szempontjából főleg a junior szoftverfejlesztőknek és web-fejlesztőknek köszönheti, amely harmada¹² sincs az amerikai költségeknek. Prága és Brno outsourcing szempontjából az első három legbiztonságosabb város közé tartozik 2010-ben, és a kedvező adórendszer is ösztönzi a kiszervezéseket: a cseh társasági adó mindössze 19%-os. Ezzel szemben Kínában ugyanez az adó 25%, a Fülöp-szigeteken 30%, az Egyesült Államokban pedig 40%. Egyik komoly hátránya viszont, hogy az ország ipari szabályozása gyakorlatilag évről évre változik. A

¹² Az éves bérük 19 és 30 ezer USD közé esik.

kormánynak lépéseket kellene tennie a stabilitás és a hatékonyság elősegítésére. [SOURCINGLINE, 2011]

9.3.2. Lengyelország

Európában a legnagyobb kiszervezési hatalomnak számít Lengyelország. Több hasonlóságot is fel lehet fedezni Kína és Lengyelország helyzete között. Egyrészt Lengyelország a területét és népességét illetően nagy országnak számít Európában (évente 533 ezer hallgató diplomázik le), olcsó a munkaerő, és nagy belső piaccal is rendelkezik. A lengyelek mind a termelési mind pedig az IT és BPO kiszervezések terén az élen járnak Európában. A KPMG felmérése szerint Lengyelország a világon a harmadik helyen áll az SSC-k terén, csak India és Kína előzi meg. Ami az üzleti környezetet illeti, az Európai Unióban Lengyelország rendelkezik a hatodik legnagyobb gazdasággal, amely a gazdasági válság ellenére is meg tudta őrizni stabilitását (köszönhetően a zloty erős leértékelésének).

Ami a munkaerőforrást illeti, a lengyel programozóknak nagyon jó a híre, nem csoda, ha a legnagyobb technológiai vállalat közül több is (Motorola, IBM, Google) épp Lengyelországban nyitott fejlesztési központot. Az ország Európa élvonalába tartozik az oktatást illetően: körülbelül 130 állami felsőoktatási intézménnyel, 17 egyetemmel és 18 műszaki egyetemmel büszkélkedhet. A legjobb egyetemek közül négy is a világ 25 legjobbja között szerepel, valamint több mint 30 ezer tudós van PhD fokozata. [SOURCINGLINE, 2011]

9.3.3. Bulgária

Bulgária napjainkban egyre népszerűbb kiszervezési célpont lett. A 2010-es ranglistán a 4. helyen szerepel, ami az európai országok között a legjobb teljesítmény. A költséghatékonyság terén érzékletes példa, hogy egy 1-4 éves tapasztalattal rendelkező szoftverfejlesztő az átlagos amerikai bérezés mindössze 15%-át kapja, a BPO területen egy junior munkatárs 13%-át, míg egy senior 20%-át kapja az Egyesült Államokban kifizetett béreknek. A társasági adó a világon itt az egyik legalacsonyabb, mindössze 10%, viszont érdemes hozzátenni, hogy az indirekt adók aránya rendkívül magas (körülbelül 20%-ra tehető)

Hátránya, hogy a kapitalista rendszer ellenére, még mindig megtalálhatók a kommunizmus nyomai a szabályozási rendszerekben. Az országban törekednie kellene a bürokrácia csökkentésére, valamint az igazságszolgáltatási rendszerben, például a bírósági folyamatok lerövidítése terén. Például egy szerződés érvényesítéséhez átlagosan 564 nap szükséges. Ezen kívül például a rossz infrastruktúrát is fejleszteni kellene, ha az ország javítani szeretné a versenyképességét az outsourcing piacon. [SOURCINGLINE, 2011]

10. NÉHÁNY GONDOLAT A JÖVŐ TENDENCIÁIRÓL

Láthatjuk, hogy a kiszervezési folyamat már eddig is egy hosszú utat járt be, aminek még mindig nincs vége. A kérdés, hogy merre fejlődik tovább? És hogy a jövőbeni változásokból hogyan tudna hazánk is profitálni?

10.1. Közép-Kelet-Európa jövőjéről

Ami viszont a kiszervezés globális jövőjét illeti a közép-kelet európai régióban megállapítható, hogy habár a régió gyorsan felemelkedett az országok 2004-2007-es csatlakozását követően, a jelenlegi trendek már mást mutatnak. A GSLI 2009 adatai alapján visszaestek a legkedveltebb kiszervezési helyszínek rangsorában, ami főleg a költségek megnövekedésével hozható összefüggésbe. A költségek változása pedig szoros összefüggésben van a helyi valuták EUR, USD és GBP-vel szembeni ártértékelődésével. Magyarország már csak a 37. helyen volt, és a legmagasabban rangsorolt ország a régióban, Bulgária is csak a 13. A másik oka a visszaesésnek pedig a munkaerő-források kimerülése: az SSC-kbe egyre nehezebb elegendő jól képzett, nyelveket beszélő embereket toborozni, és a magyar felsőoktatás már nem tud lépést tartani az igényekkel. [BÖGEL, 2006] Ezzel szemben egy új tendenciát figyelhetünk meg: a közel-keleti és észak-afrikai régió felemelkedését. Külön érdemes kiemelni Jordániát és Egyiptomot, amelyek idén először bekerültek a legjobb 10 célpont közé.

Ennek ellenére nem kell még leírni a Közép-Kelet-Európát. Habár már nem feltétlenül éri meg a vállalatoknak a legegyszerűbb funkciókat ideszervezni, érdemes megemlíteni például a Morgan Stanley matematikai modellező központját Budapesten, ami jól mutatja, hogy milyen magas hozzáadott értéket képviselhet Budapest a jövőben. [AT KEARNEY/COLIERS, 2010]

Amellett, hogy egyre nagyobb teret hódít az outourcing, vannak még olyan funkciók, amik általában nem képezik kiszervezés tárgyát. Ide tartozik például a menedzsment tervezés, a szabályozás és a vállalati politika tervezése. Ez azonban nem jelenti azt, hogy ez a jövőben is így marad, ugyanis pár évvel ezelőtt ugyazt lehetett elmondani a HR-ről vagy a pénzügyről, és manapság már egyre több vállalatnál láthatjuk, hogy mégis kiszervezésre kerültek a funkciók.

10.2. Az SSC-kjövőjéről

Elemzők szerint a közép-kelet-európai régióban négy fő tényező határozhatja meg a BPO/SSC-k jövőjét:

10.2.1. hosszú távú stratégia – globális lábnyom

A kiválasztott kiszervezési helyszínnel illeszkednie kell a vállalat hosszú távú stratégiájába. A vállalatok ugyanis nem egy kiszervezési helyszínen gondolkodnak, hanem globális modellekben. Egy potenciális helyszínnel biztosítania kell, hogy a vállalat több kiszervezési országban lévő irodát is irányítani tudjon, és hogy a menedzsmenttel kapcsolatos költségek minimálisak maradjanak a jövőben.

10.2.2. költségcsökkentés vagy minőség

Alaposan mérlegelni kell a vállalatoknak, hogy melyik funkciót melyik országba érdemes kiszervezni. Például az egyszerűbb tevékenységek kihelyezésénél lehet tisztán költséghatékonysági alapon dönteni, ám a magasabb hozzáadott értékű folyamatoknál már jobban figyelembe kell venni a minőséget, kultúrát és a munkaerő tapasztalatát, elérhetőségét.

10.2.3. multifunkciós helyszín és feladatok több helyszínen

A globális lábnyom modell legfőbb tulajdonsága a rugalmasság. Olyan helyszínekre szerveznek ki a vállalatok, ahol nem csak egy funkció ellátására van lehetőség, hanem a későbbi bővítésre, és a szolgáltatások szélesítésére. Másrészt viszont vannak olyan funkciók, amelyet egyszerre több helyszínen szerveznek ki, ami szintén rugalmasságot igényel mindkét féltől.

10.2.4. döntéshozatali rugalmasság

A döntéshozatalba egyre jobban szerepet játszanak az olyan felmerült vállalati szükségletek, mint a nyelvtudás, időzónák vagy a regionális lefedettség. Az tud

hosszabb távon versenyképes maradni, aki elég rugalmas ahhoz, hogy az újonnan felmerült szükségletekhez gyorsan és hatékonyan alkalmazkodjon.

10.3. India válasza a feltörekvőkre és a nearshoringra

India is érzi, hogy Kína és a nearshoring előretörésével az ő versenyelőnye csökkenhet, ezért igyekszik megerősíteni jelenlegi vezető pozícióját. Ezzel összefüggésben három fő kezdeményezési területet lehet kiemelni: [JEFFERS, 2006]

- Több indiai kiszervezésekre szakosodott vállalat nyitott már ún. „customer-facing center”-t a főbb ügyfelek országában, hogy jobban meg tudják érteni az ottani vállalati kultúrát, és ez által kiszolgálni az adott országban székelő ügyfelek igényeit. Például a Wipro Technologies vállalatnak a világ 35 országában van már kihelyezett irodája.
- Stratégiai befektetések kezdtek a potenciális nearshoring helyszíneken, így ha egy ügyfelük úgy dönt, hogy inkább a nearshoring mellett dönt, akkor is választhatja a nagy indiai vállalatokat. Az egyik legnagyobb kiszervezéssel foglalkozó indiai vállalat a TATA például olyan versenytárs országokban is nyitott irodát/leányvállalatot, mint Magyarország, Kína, Lengyelország, Chile, Dél-Afrika, Marokkó, Uruguay...stb. Csak Európában összesen 18 irodát nyitott már köztük egy fejlesztési központtal Budapesten. [TATA, 2011]
- Az indiaiak azt remélik, hogy a kiszervezés mind több területet ér el a jövőben, és ezért már most igyekeznek új területekre befektetni, azzal a szándékkal, hogy már előre megteremtsék az esetleges későbbi kiszervezések számára kedvező feltételeket, és hogy ezzel egy lépéssel a versenytárs országok előtt járjanak. Ilyen területek például a jog, az adózás, a gyógyszeripari kutatás és fejlesztés, a mérnöki vagy a tanácsadói szolgáltatások.

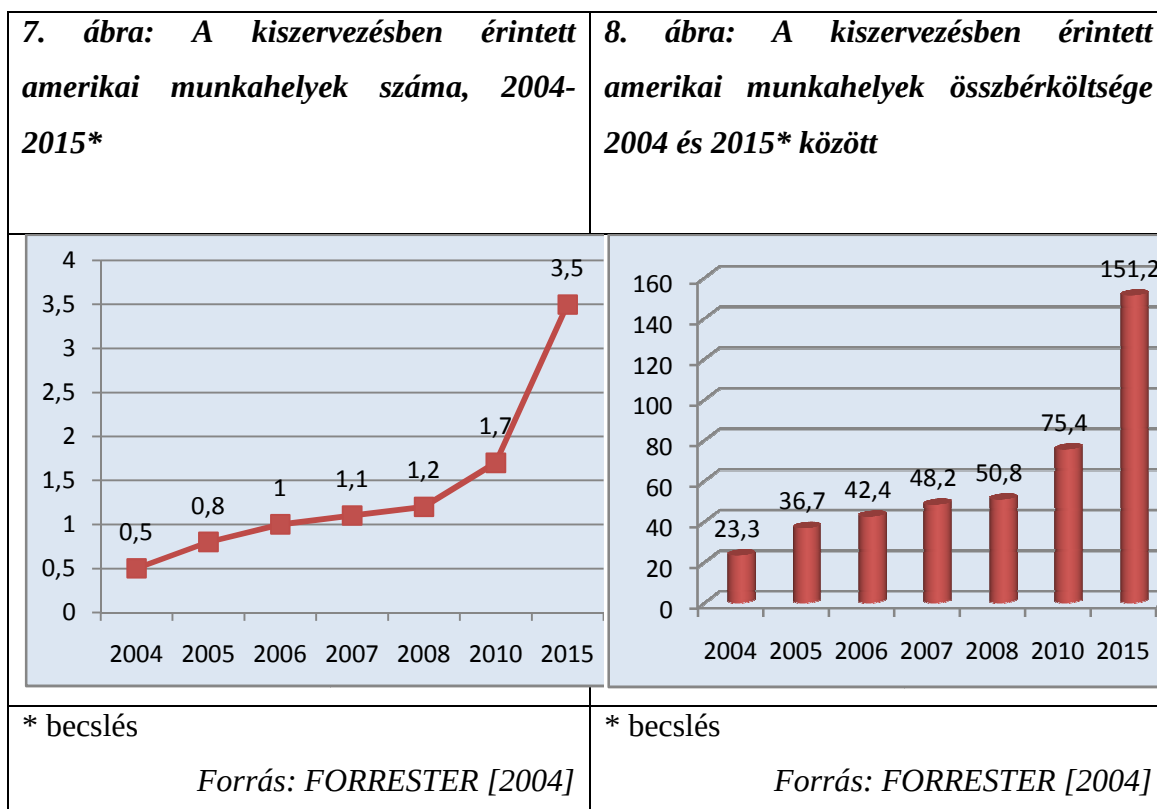
A nearshoring terjedése, és az újabb igények (kulturális hasonlóságok, földrajzi közelség) felveti a kérdést, hogy India fenn tudja-e hosszú távon tartani a dominanciáját. Úgy gondolom, hogy a jövőben a kiszervezés is egyre megosztottabbá válik, és nem az lesz a kérdés, hogy Indiába vagy mondjuk Magyarországra szervezik-e

a különböző funkciókat, hanem, hogy melyek azok a funkciók, amelyek Indiába kerülnek, és melyek azok, amelyek inkább a nearshoring célpontok valamelyikébe (mondjuk hazánkba).

10.4. A növekvő társadalmi nyomásról

Egy másik trenddel is érdemes még foglalkozni a jövőre vonatkozóan, ez pedig a társadalmi nyomás. Ugyanis egyre jobban előtérbe kerülnek a kiszervezés ellenzői, akik szerint a vállalatoknak nem lenne szabad kizárólagosan anyagi alapokon döntést hozniuk, ugyanis így rengeteg munkahely szűnik meg a „drágább” országokban, ezzel együtt pedig a nő a munkanélküliség, ami pedig társadalmi feszültségeket generál. Egyes elemzések arról számolnak be, hogy az Egyesült Államokban az outsourcing miatt 25 vállalattól összesen 700000 ember munkáját szervezték ki a pénzügyi válság ideje alatt. [ICEM, 2010]

A Forrester Research 2004-es azt feltételezi, hogy már 2004-ig több mint egy millió amerikai munkahely szerveződött ki az Egyesült Államokból, és becsléseik szerint 2015-re ez a szám elérheti a 3,3 milliót. Ez összességében azt jelenti, hogy az akkori teljes piac 6%-a szerveződne ki 10 év alatt. Ha megnézzük az ezzel összefüggésbe hozott bérköltség adatot, akkor 2004-es 23 Mrd USD-ről több mint 150 Mrd USD-re tehető a kiszervezéssel kapcsolatos munkabérek összege.



Ha megnézzük, a lenti táblázatot, egyértelműen látszik, hogy melyek azok az a nem termelési munkakörök ahol a legnagyobb mértékű kiszervezést várták:

7. táblázat: A kiszervezett amerikai munkahelyek számának becslése 2004 és 2015 között (ezer fő)

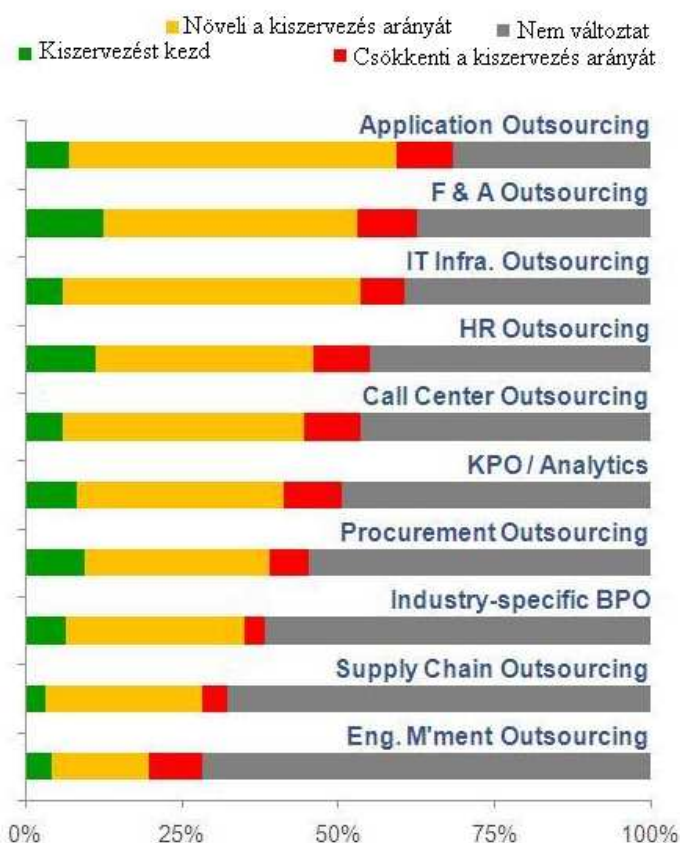
	2004	2005	2006	2007	2008	2010	2015
Menedzsment	15	34	42	48	64	106	259
Üzleti részleg	55	91	105	120	136	176	356
IT	143	181	203	228	247	322	542
Építészet	27	46	54	61	70	93	191
Élettudományok	2	4	5.5	6.5	9	16	39
Jog	12	20	23	26	29	39	79
Művészet	4.5	8	9	10	11	15	30
Eladás	22	38	47	55	67	97	218
Admnisztratív	256	410	475	541	616	815	1600
Összesen	540	830	960	1100	1200	1700	3400

Forrás: FORRESTER[2004]

A fenti táblázat szerint a legtöbb kiszervezett munkahely az adminisztratív, az IT és a gazdasági területeket érinti. 2008-ra 1,2 millió, 2015-re pedig 3,4 millió állás kiszervezésével számoltak, ami 35% növekedést jelent. [KUMAR, 2008]

A társadalmi nyomásnak is köszönhető, hogy 2009-ben a British Telecom (az Egyesült Királyság legnagyobb telekommunikációs vállalata) bejelentette, hogy közel 6000 pozíciót szervez vissza (főleg Indiából) az Egyesült Királyságba, ezzel több ezer britnek biztosítva munkalehetőséget. A BT a döntést követően azt is elmondta, hogy a visszaszervezéstől azt várják, hogy a minőségi váltással kevesebb ember is képes lesz ellátni a feladatokat. Vagyis a visszaszervezéssel kapcsolatos pluszkiadásokat a létszám csökkentésével igyekeznek pótolni.

9. ábra: A válság fényében tervezi-e, hogy a vállalat növeli az IT-BPO szolgáltatások kiszervezésének mértékét az elkövetkezendő 12 hónapban?



Forrás: Horses for Research[2010]

A fenti ábra egy 2010-es felmérés eredményeit összegzi, amelynek adatai alapján megállapítható, hogy gyakorlatilag a szakterülettől függetlenül a kiszervezési hajlandóság hasonló. Többségében nem kívántak változtatni a jelenlegi felálláson, vagy a kiszervezések arányának növelését tervezik. Az, hogy a „nem változtat” válaszok túlsúlya arra utal, hogy a válság miatt a vállalatok most inkább kívárnak, és nem kezdenek befektetésekkbe. Összességében kijelenthető, hogy akik eddig kiszervezést egyes funkcióikat, vagy elégedettek a jelenlegi kiszervezés mértékével, vagy újabb kiszervezéseket terveznek. A kiszervezések arányának csökkentése minden alszektorban 10% alatt volt.

10.5. Élettudományok – egy lehetőség Magyarország számára

Magyarország számára kérdés, hogy ebben az erős versenyhelyzetben mivel tud kitűnni a többi potenciális célország közül. Mivel korlátozott az ország munkaerőkapacitása, és a költséghatékonyságban sem vagyunk elsők, érdemes lenne olyan hiánypótló területeket keresni, ahol:

- magas a folyamat hozzáadott értéke, így nem kellene attól tartani, hogy csupán költséghatékonysági szempontból továbbszervezik a tevékenységet,
- igazán jó szakképzett munkavállalókat tudunk felmutatni (vannak kiemelkedően jó szakembereink és az utánpótlás is biztosítva van)
- megvan hozzá a kiépített infrastruktúra, tehát a már meglévő alapokat, és helyszíneket lehetne továbbfejleszteni

Az egyik ilyen terület lehetne az élettudományok területe, amely alatt olyan részterületeket értek, mint például a molekuláris biológia, a biotechnológia, biokémia, ökológia, gyógyszerészet és egyéb interdiszciplináris területek. Jelen példában a gyógyszerészetben rejlő lehetőségekre térek ki kicsit részletesebben.

Az élettudományok területén a multinacionális vállalatok többsége olyan funkciók kiszervezését tartja kivitelezhetőnek, mint a klinikai kutatás, gyártás vagy a marketing.

8. táblázat: Kiszervezési lehetőségek a gyógyszerészetben

Kutatás és fejlesztés	Gyártás	Marketing
• felfedezésre váró hatóanyagokkal, gyógyszerekkel kapcsolatos szolgáltatások (preklinikai és humán I, II, III. fázisú tesztelések) • folyamatfejlesztés olyan gyógyszerekkel kapcsolatban, amelyeket már forgalomba hoztak	• intermedierek, API-k vagy formulák (szabadalmazott vagy lejárt szabadalmúak) gyártása • a nagy gyógyszerfejlesztők főleg harmadik világbeli országokból szerzik be a szükséges gyógyszereket	• a helyi vállalatok marketing és disztribúciós infrastruktúrájának használata • életmóddal összefüggésbe hozható betegségekre szakosodott orvosok

Forrás: SHUKLA [2006]

Ezen a területen is, mint ahogy a legtöbb területen Indiáé a vezető szerep. Nézzük meg, hogy mik India fő erősségei az élettudományok területén:

Az indiai gyógyszergyártó egységek legnagyobb előnye a költséghatékonyság. Világszínvonalú kémiai szolgáltatásokat nyújtanak összességében akár 30-40%-kal olcsóbban (a munkabérek szintje 1/7-e a fejlett országok béreinek). A helyileg gyártott felszerelés és műszerek valamint a minőségi helyi mérnöki képességek mind India mellett szólnak. Ami pedig a szabályozásokat illeti, Indiában 75 az amerikai FDA¹³ által jóváhagyott gyár van (csak az Egyesült Államokban van több). Ami a kutatást illeti, a klinikai tesztelések akár 50%-kal a világpiaci költségek alatt vannak. Speciális kutatókórházak épültek korszerű berendezésekkel (700 ezer kórházi ágygal és 221 orvossal). [SHUKLA, 2006]

Ezzel szemben vizsgáljuk meg, hogy egy nearshoring célország (mint amilyen Magyarország is lehet az európai nagyvállalatok számára) milyen előnyökkel rendelkezik az offshoringgal szemben, vagyis mik az indiai gyógyszergyártás és fejlesztés gyengepontjai, amit a nearshoring során ki lehet küszöbölni:

¹³Az angol Food and Drug Administration rövidítése. Ez az szervezet az amerikai Egészségügyi Minisztériumhoz (Department of Health and Human Services) tartozik, és felelősségi körébe tartozik többek között a közegészségügy védelme, szabályozása és felülvizsgálata.

- o A mai egyre összetettebb kutatásoknál szinte elengedhetetlen, hogy a menedzsment is ott legyen, és közvetlenül tudja irányítani a folyamatokat. A nagy távolság a menedzsment ellenőrzői szerepének gyengüléséhez vezethet, ami viszont csúszásokhoz és a minőség romlásához vezethet. Ezzel szemben a nearshoring esetében a menedzsment közel van, és a személyes jelenlét is kivitelezhető.
- o A kommunikációs nehézségek a hatékonyság csökkenéséhez, és a befejezéshez szükséges idő növekedéséhez vezetnek. A kulturális különbségek és a kommunikációs nehézségek akadályozhatják a munkát. Egy nearshoring kiszervezés esetében azonban a kulturális hasonlóság segíti a közös munkát, és a kommunikáció általános költségei is alacsonyabbak, mint egy távoli ország esetében.
- o Habár van egy elvárt minőség, amit a gyártástól vagy a kutatásoktól elvárnak, azonban a valóságban lehet különbség a dokumentált és a valós adatok között, ami összességében alacsonyabb minőséghez, és a hatékonyság csökkenéséhez vezet. A gyengébb minőség mögött állhat a képességek vagy az erőforrások hiánya, a szellemi tulajdonjogok védelmének hiánya vagy a nagy fluktuáció és lemorzsolódás. A nagy fluktuáció a nagy kereslet és alacsony kínálat és a lojalitás hiánya miatt alakulhat ki.
- o Mivel az indiai gyógyszervállalatok nagy része agresszív, a generikus gyógyszerekre épülő stratégiát alkalmaz, a multinacionális cégek közvetlen fenyegetésnek érzékelhetik a szabadalmaikra vonatkozóan.
- o Bizonytalan információbiztonság: mivel az élettudományok szektorában nagyon éles a verseny a különböző vállalatok között, az információbiztonság nagyon fontos szerepet tölt be, és az Indiáról kialakult kép miatt a multinacionális vállalatok esetleg vonakodva szerveznék ki a folyamatokat Indiába, ám ettől még egy másik háttérrel rendelkező ország, mint Magyarország, akár szóba jöhet, mint lehetséges kiszervezési célpont.

[SHUKLA, 2006]

A nearshoringnak jelentős gazdasági előnyei vannak az offshoringgal szemben az élettudományok területén. Alacsonyabb a szabályozási, és szellemi tulajdonjoggal kapcsolatos kockázat. Nagyobb a földrajzi, nyelvi és kulturális elérhetőség és hasonlóság, ami vonzó célponttá teheti Magyarországot az európai multinacionális vállalatok szemében.

11. ÖSSZEGZÉS

Jelen dolgozatomban egy olyan összetett és napjainkban is aktuális folyamatot igyekeztem feltárni, mint a kiszervezés. Ez egy nagyon összetett stratégiai döntéssorozat eredménye, ami hatalmas tőkét mozgat, meg és komoly befektetések sorozatát indíthatja el. Magyarországon is vannak multinacionális cégek, akik ide szervezték ki egyes funkcióikat. Vannak olyan vállalatok, akik már Magyarországról továbbszervezték részlegeiket, és vannak olyanok, akik még több funkciót igyekeznek hazánkba koncentrálni. Abból az alapfeltevésből indultam ki, hogy Magyarország számára nagyon kedvező, ha ilyen vállalatok települnek be. Ezek a befektetések az államnak bevételeket, míg az embereknek újabb munkahelyeket jelentenek. Éppen ezért előnyös lenne az ország számára, ha sikerülne minél több ilyen befektetést vonzani Magyarországra. Ehhez megvizsgáltam, hogy mik azok a fő indítékok, amiért a vállalatok kiszervezik a funkciókat, és hogy a célország kiválasztásánál mik a legfontosabb szempontok. Arra a következtetésre jutottam, hogy nem csak a kiszervezések kezdetén, de még a mai napig is magasan a legfontosabb szempont a költséghatékonyság. A vállalatok a minél olcsóbb célországok felé nyitnak elsősorban. Magyarország olcsónak számít, ha a nyugat-európai vagy amerikai vállalatokat nézzük, viszont vannak nálunk olcsóbban is (például India vagy Kína). Ezért ha versenybe akarunk szállni velük, akkor valamilyen olyan pluszt kell nyújtanunk, amiért a vállalatnak megéri a kicsit magasabb költségek vállalása.

Ezzel párhuzamosan a vállalatok is kezdtek ráébredni, hogy a rendkívül olcsó ázsiai munkaerőnek vannak gyengepontjai, ez pedig a nearshoring felemelkedéséhez vezetett. A kulturális különbségek és a földrajzi távolság hátráltatják a közös munkát, csökken a hatékonyság, és ennek pénzben mérhető eredménye is van. Erre a problémára nyújt megoldást a nearshoring: a nyugat-európai vagy amerikai vállalatokhoz relatív közeli országokba való kiszervezés, ahol a költségek még mindig alacsonyak, és a központtal való együttműködés is sokkal zökkenőmentesebb. Idővel egyre több vállalat nyitott az új tendencia felé, és ez Magyarország számára is komoly lehetőségeket kínál, amit érdemes kihasználni. Megvizsgáltam Magyarország helyzetét, hogy milyen feltételeket tudunk nyújtani az ide települni szándékozó multinacionális vállalatoknak. Kitértem a

költségekre, munkaerőforrásra, versenyképességre, üzleti környezetre, és a kulturális és földrajzi jellemzőkre.

A kiszervezésben rejlő lehetőségeket természetesen sok ország igyekszik kihasználni, ezért külön fejezetben elemeztem a versenytárs országokat. India és Kína a két domináns ország sikerkritériumai gyakorlatilag a rendkívüli olcsó és hatalmas mennyiségben rendelkezésre álló munkaerő. Az Ázsián kívüli országok közül külön kitértem Kanadára és Latin-Amerikára, mint lehetséges nearshoring célországokra az amerikai vállalatok számára. Afrikában nagy potenciálok lennének, de a stabil és biztonságos üzleti környezet terén még komoly nehézségekkel küzd. A közép-kelet-európai régió (elsősorban a 2004-ben és 2007-ben az Európai Unióhoz csatlakozott országok) a nyugat-európai vállalatok számára jelentenek közelebbi alternatívát. Csehország és Lengyelország már évek óta komoly versenytársa Magyarországnak, míg az utóbbi években Románia és főleg Bulgária fejlődött rengeteget, és vált a legnépszerűbb európai outsourcing célországgá.

Ami a kiszervezések jövőjét illeti, külön kitértem az SSC-k jövőjének alakulására. Ez az egyre népszerűbb kiszervezési forma ugyanis azt a jövőképet vetíti előre, hogy a helyszíneknek egyre rugalmasabbnak és multifunkciónak kell lenniük, ha nem akarnak lemaradni az egyre élesedő versenyben. Ezt a versenyt, és a többi ország erősödését India is érzi, és igyekszik is lépéseket tenni, hogy a dominanciáját fenntarthassa. Az outsourcing jövőjével kapcsolatban nem lehet kihagyni a társadalmi feszültségek kezelését sem, ugyanis egyre erősödnek azok a vélemények, hogy a vállalatoknak nem lenne szabad kizárólagosan anyagi alapokon döntést hozniuk, ugyanis így rengeteg munkahely szűnik meg a „drágább” országokban, ezzel együtt pedig a nő a munkanélküliség.

Úgy gondolom, hogy a kiszervezések folyamata egyre nagyobb méreteket ölt, és minden országnak számolnia kell a hatásaival. A vállalatok racionális alapon hozzák meg a döntéseiket, és a multinacionális vállalatok döntéseinek akkora hatása van a gazdaságra, és az egyes országokra, hogy nem szabad figyelmen kívül hagyni. Meg kell ragadni a lehetőséget, hogy egy fenntartható előnyt kovácsoljunk a jelenlegi helyzetből, viszont nem szabad teljesen alárendelni sem magunkat a vállalatoknak. Ki lehet alakítani azt a nyer-nyer felállást, ahol minden fél profitál a helyzetből.

TARTALOMJEGYZÉK

1. BEVEZETÉS	1
2. FOGALMAK: OFFSHORING ÉS OUTSOURCING	3
3. RÖVID TÖRTÉNET ÉS FEJLŐDÉS	5
4. MIÉRT SZERVEZIK KI A FOLYAMATAIKAT A VÁLLALATOK?.....	7
5. AZ OUTSOURCING CÉLORSZÁGAINAK KIVÁLASZTÁSI SZEMPONTJAI	10
6. MAGYARORSZÁG ÉS AZ OUTSOURCING	12
6.1. Üzleti környezet	12
6.2. Képzett, több nyelven beszélő munkaerő	14
6.3. Fajlagosan alacsony munkabérek	14
6.4. Kultúra és földrajzi elhelyezkedés	15
6.5. Munkahelyteremtés.....	16
6.6. Államháztartási bevételek.....	16
6.7. Beruházások ösztönzése	16
7. AZ SSC-K MEGJELENÉSE MAGYARORSZÁGON	17
8. NÉHÁNY GONDOLAT A MAGYARORSZÁGRA ÁRAMLÓ FDI-RÓL	18
9. CÉLORSZÁGOK – VERSENYTÁRSAK.....	22
9.1. Ha help desk, akkor India? Ha ruha, akkor „Made in China”?	22
9.1.1. <i>India</i>	22
9.1.2. <i>Kína</i>	24
9.2. Az Ázsián kívüli versenytárs országok.....	25
9.2.1. <i>Kanada és Latin-Amerika</i>	26
9.2.2. <i>Afrika</i>	27
9.3. Versenytársak a kelet-közép-európai régióban.....	28
9.3.1. <i>Csehország</i>	30

9.3.2. <i>Lengyelország</i>	31
9.3.3. <i>Bulgária</i>	31
10. NÉHÁNY GONDOLAT A JÖVŐ TENDENCIÁIRÓL	33
10.1. Közép-Kelet-Európa jövőjéről.....	33
10.2. Az SSC-k jövőjéről.....	34
10.2.1. <i>Hosszú távú stratégia – globális lábnyom</i>	34
10.2.2. <i>Költségcsökkentés vagy minőség</i>	34
10.2.3. <i>Multifunkciós helyszín és feladatok több helyszínen</i>	34
10.2.4. <i>Döntéshozatali rugalmasság</i>	34
10.3. India válasza a feltörekvőkre és a nearshoringra	35
10.4. A növekvő társadalmi nyomásról	36
10.5. Élettudományok – egy lehetőség Magyarország számára	39
11. ÖSSZEGZÉS	43
TARTALOMJEGYZÉK.....	45
FELHASZNÁLT IRODALOM ÉS FORRÁSOK JEGYZÉKE.....	47

FELHASZNÁLT IRODALOM ÉS FORRÁSOK JEGYZÉKE

AT KEARNEY [2009]: The Shifting Geography of Offshoring

http://www.atkearney.com/images/global/pdf/Global_Services_Location_Index_2009.pdf

(2011. augusztus 21.)

AT KEARNEY/COLLIERS [2010]: Improving through moving

http://www.colliers.com/Markets/Bratislava/content/Reports/Improving_through_moving_2010.pdf 7-12. oldal, (2011. augusztus 21.)

BBC [2011]: Young and unemployed

<http://www.bbc.co.uk/news/world-asia-pacific-14192337> (2011. október 16.)

BICHENO, John. – **ELLIOTT**, Brian.B.R. [1997]: Operations management – An active learning approach, Blackwell Publishers Ltd, 541-543 oldal

BŐGEL György [2006]: Tegnap, ma, holnap: a vállalati tevékenységek
kiszervezésének trendjei

Competitio, V. évfolyam 3.szám, 2006 november, 29-41. oldal

CIA[2011]: The World Fact Book,

<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/index.html>

(2011. október 17.)

HANFIELD, Robert [2006]: A Brief History of Outsourcing

<http://scm.ncsu.edu/scm-articles/article/a-brief-history-of-outsourcing>

(2011. július 16.)

Financial Times[2011]: Global Outlook Report

<http://www.fdiintelligence.com/Landing-Pages/Global-Outlook-2011>

(2011. augusztus 3.)

FORRESTER [2004]: Near-term growth of Offshoring Accelerating

http://www.forrester.com/rb/Research/near-term_growth_of_offshoring_accelerating/q/id/34426/t/2

(2011. október 22.)

GARTNER [2006]: Major Players in Outsourcing

http://www.businessweek.com/magazine/content/06_05/b3969412.htm

(2011. október 6.)

HORSES FOR RESEARCH [2010]: The Industry Speaks, Part III: Demand for outsourcing is reaching new heights, but will vendors disappoint?

http://fersht.typepad.com/the_outsourcing_bloghorse/2010/01/newnormalsurvey3.html

(2011. október 22.)

HUNYA Gábor [2011]: FDI in the CEECs – uneven recovery

The Vienna Institute for International Economic Studies (WIIW)

<http://rbd.doingbusiness.ro/ro/7/articole-recente/all/532/fdi-in-the-ceecs-uneven-recovery>

(2011. október 17.)

HVG [2011]: Tavaly több külföldi tőke érkezett Magyarországra, 2011. március 21.

http://hvg.hu/gazdasag/20110321_magyarorszag_kulfoldi_toke

(2011. október 2.)

ICEM [2010]: US: 25 Companies, 700,000 Jobs Lost Due to Outsourcing during Financial Collapse, 2010. szeptember 15.

<http://www.icem.org/en/73-Contract-and-Agency-Labour/4004-US:-25-Companies-700-000-Jobs-Lost-Due-to-Outsourcing-during-Financial-Collapse>

(2011. augusztus 30.)

ITDH [2009]: Külföldi közvetlen tőkebefektetések alakulása Magyarországon II.

www.itd.hu/resource.aspx?ResourceID=itdh_icegec_fdi_ofdi_Winter08

(2011. július 30.)

ITDH [2010]: At the ready: Offshoring and near-shoring in Hungary, ITD Hungary kiadvány, 4-11. oldal
(2011. július 30.)

KLEIN, Karen E. [2007]: Outsourcing in China Today
http://www.businessweek.com/smallbiz/content/oct2007/sb20071015_563438.htm
(2011. október 2.)

KPMG [2011]: The Indian pharmaceutical industry
<http://www.kpmg.com/global/en/whatwedo/industries/pharmaceuticals/pages/the-indian-pharmaceutical-industry.aspx>
(2011. november 4.)

KUMAR, RESHMA [2008]: What's Your Outsourcing Strategy?-Part II.
<http://www.webguild.org/20080117/whats-your-outsourcing-strategy-part-ii>
(2011. október 22.)

LAMONT, James – **LEAHY**, Joe [2010]: US matches Indian outsourcing costs
<http://www.ft.com/intl/cms/s/2/0f6d8f76-aa29-11df-9367-00144feabdc0.html#axzz1e3d386qZ>
(2011. november 4.)

MINEVICH, Mark – **RICHTER**, Frank-Jürgen: Global Outsourcing Report, 2005
Going Global Ventures Inc (New York), Horasis (Geneva), 25. oldal

PUJALS, George [2005]: Offshore outsourcing in the EU financial services industry, OFCE, 2005. 95.szám, 4-12. oldal

RADEBAUGH, Lee – **DANIELS**, John [1993]: International dimensions of contemporary business, PWS-Kent Pub. Co. (Boston, Mass.)

REUTERS[2008]: India's outsourcing revenue to hit \$50 bn

<http://www.financialexpress.com/news/indias-outsourcing-revenue-to-hit-50-bn/266661/>

(2011. október 16.)

ROSENTHAL, Beth Ellyn [2007]: Deloitte Report: Offshoring in the Financial Services Industry "Forever Changed" by Globalization, 2007. október 1.

<http://www.outsourcing-center.com/2007-10-deloitte-report-offshoring-in-the-financial-services-industry-forever-changed-by-globalization-article-37567.html>

(2011. augusztus 3.)

SHUKLA, Shivani [2006]: Outsourcing: Offshore or Nearshore in pharmaceuticals

<http://www.frost.com/prod/servlet/market-insight-top.pag?docid=88875033>

(2011. november 4.)

SIMON Katalin [2009]: Nemzetközi színvonalú nálunk a logisztikai kiszervezés piaca, KPMG News, 2009. július 29., 3. oldal

SOURCINGLINE [2011]: Global Sourcing & Outsourcing Locations – Bulgaria

<http://www.sourcingline.com/outsourcing-location/bulgaria>

(2011. november 10.)

SOURCINGLINE [2011]: Global Sourcing & Outsourcing Locations – Czech

Republic, <http://www.sourcingline.com/outsourcing-location/czech-republic>

(2011. november 10.)

SOURCINGLINE [2011]: Global Sourcing & Outsourcing Locations – Poland

<http://www.sourcingline.com/outsourcing-location/poland>

(2011. november 10.)

TATA [2011]: Locations in Europe

<http://www.tcs.com/worldwide/europe/locations/Pages/default.aspx>

(2011. november 4.)

TEMPUS [2010]: Kiutazó Erasmus hallgatók 1987-2009 országok szerint európai szinten, Tempus Közalapítvány, Áttekintő statisztikák

http://www.tpf.hu/pages/content/index.php?page_id=638

(2011. augusztus 23.)

UNCTAD [2003]: World Investment Report

http://www.unctad.org/en/docs/wir2003light_en.pdf 14., 19. 60-61. oldal

(2011. július 18.)

UNCTAD [2006]: World Investment Report

http://www.unctad.org/en/docs/wir2006_en.pdf XII, 35. oldal

(2011. július 21.)

MELLÉKLET

Major Players in Outsourcing

Company and Headquarters	Specialty	Low-Cost Locations	Offshore Revenue Range
Accenture (US)	Software Development, Network Support, Finance & Accounting (F&A) Human Resources (HR) Procurement, Insurance Operations, General Banking	India, Philippines, Spain, China, Czech Republic, Slovakia, Brazil, Australia	Over \$5 billion
ACS (US)	F&A, HR, Payroll, Procurement. Telecom, Transportation, Healthcare Operations; General Banking, Mortgage Processing	India, China, Dominican Republic, Ghana, Guatemala, Jamaica, Malaysia, Mexico, Spain	\$1 billion-\$5 billion
Capgemini (France)	Software Development	Canada, Mexico, Spain, Poland, India, Australia	\$1 billion-\$5 billion
ClientLogic (US)	Call Centers	India, Philippines, Poland	\$100 million-\$500 million
Cognizant Technology Solutions (US)	Software Development, Network Support	India, China, and Canada	\$500 million-\$999 million
Convergys (US)	Call Centers	"India, China, Indonesia, Malaysia, Philippines, Sri Lanka, Taiwan, Thailand, Argentina, Brazil, Colombia, Mexico, Australia, Canada	Over \$1 billion
CSC (US)	Software Development, Insurance Operations, Demand Management	Canada, Bulgaria, Ireland, India, Mexico, Malaysia, South Africa, Spain	Over \$5 billion
EDS (US)	Software Development, Network Support; F&A, HR, Payroll, Demand Management, Procurement, Insurance, General Banking, Telecom, Transportation, Health Care Operations	Canada, Mexico, Brazil, Argentina, India, Australia, South Africa, Spain, Hungary	Over \$5 billion
eTelecare International, Inc. (US)	Customer Service	Philippines	Below \$100 million
ExlService Holdings, Inc. (India)	Insurance, Transportation Operations	India	Below \$100 million

HCL Technologies (India)	Software Development, Network Support, R&D/Engineering, Financial Services	India	\$500 million-\$999 million
Hewitt Associates (US)	HR, Payroll, Procurement	India, China, Philippines, Thailand, Malaysia, Czech Republic, Poland, Hungary, Brazil, Mexico, Argentina, Chile	Over \$5 billion
Hewlett-Packard (US)	F&A, Payroll, Procurement	India	Over \$5 billion
IBM (US)	Software Development, Network Support, F&A, HR, Payroll, Procurement, Insurance Operations	India, Brazil, China, Mexico, Belarus, Philippines, South Africa, Romania, and Argentina	Over \$5 billion
ICICI OneSource (India)	Call centers	India	Below \$100 million
ICT Group (US)	Call centers	Philippines	\$100 million-\$500 million
Infosys Technologies (India)	Software Development, Network Support, Banking, Mortgage Processing	India, Czech Republic, China, Australia	\$1 billion-\$5 billion
Mphasis Corp. (India)	Financial Services	India, China, Australia	Under \$100 million
OfficeTiger (US)	F&A, Financial Services, Transaction Processing	India, Sri Lanka	Under \$100 million
Patni Computer Systems (India)	Software Development, Network Support, R&D/Engineering	India	\$500 million-\$999 million
Sapient (US)	Software Development	India	\$100 million-\$500 million
Satyam (India)	Software Development, Network Support, R&D/Engineering	India, China, Hungary, Brazil, Australia	\$500 million-\$999 million
SITEL (US)	Call Centers	India, Philippines, Brazil, Spain, Mexico, Panama	\$500 million-\$999 million
Softtek (Mexico)	Software Development	Mexico, Spain, and Brazil.	\$100 million-\$500 million
SR.Teleperformance (France)	Call Centers	Philippines, Indonesia, Mexico, Brazil, Argentina, Spain	Over \$1 billion

Stream (US)	Call Centers	India, Tunisia, Dominican Republic, Poland	\$100 million-\$500 million
Sykes Enterprises (US)	Call Centers	India, Philippines, China	\$100 million-\$500 million
Syntel (US)	Software Development	India	\$100 million-\$500 million
Tata Consultancy Services (India)	Software Development, R&D/Engineering, F&A, Telecom, Transportation, Hospitality Operations	India, Hungary, Brazil, Uruguay, Chile, China	\$1 billion-\$5 billion
TeleTech (US)	Call Centers	India, Philippines, Malaysia, China, Northern Ireland; Spain, Mexico, Argentina, Brazil	Over \$1 billion
vCustomer Corp. (US)	Call Centers	India	Below \$100 million
West Corp. (US)	Call Centers	India, Philippines, Mexico, Canada, Jamaica	\$500 million-\$999 million
Wipro (India)	Software Development, R&D/Engineering, Demand Management, Mortgage Processing, Transportation Operations, Healthcare Operations, Banking, Mortgage Processing	India, Canada	\$1 billion-\$5 billion
WNS Global Services (India)	Transportation Operations, Healthcare Operations, Banking, Mortgage Processing	India, Sri Lanka	Below \$100 million
24/7 Customer (India)	Customer Service	India, Philippines	Below \$100 million

Figure 1

The A.T. Kearney Global Services Location Index™, 2011

Rank	Country	Financial attractiveness	People skills and availability	Business environment	Total score
1	India	3.11	2.76	1.14	7.01
2	China	2.62	2.55	1.31	6.49
3	Malaysia	2.78	1.38	1.83	5.99
4	Egypt	3.10	1.36	1.35	5.81
5	Indonesia	3.24	1.53	1.01	5.78
6	Mexico	2.68	1.60	1.44	5.72
7	Thailand	3.05	1.38	1.29	5.72
8	Vietnam	3.27	1.19	1.24	5.69
9	Philippines	3.18	1.31	1.16	5.65
10	Chile	2.44	1.27	1.82	5.52
11	Estonia	2.31	0.95	2.24	5.51
12	Brazil	2.02	2.07	1.38	5.48
13	Latvia	2.56	0.93	1.96	5.46
14	Lithuania	2.48	0.93	2.02	5.43
15	United Arab Emirates	2.41	0.94	2.05	5.41
16	United Kingdom	0.91	2.26	2.23	5.41
17	Bulgaria	2.82	0.88	1.67	5.37
18	United States	0.45	2.88	2.01	5.35
19	Costa Rica	2.84	0.94	1.56	5.34
20	Russia	2.48	1.79	1.07	5.34
21	Sri Lanka	3.20	0.95	1.11	5.26
22	Jordan	2.97	0.77	1.49	5.23
23	Tunisia	3.05	0.81	1.37	5.23
24	Poland	2.14	1.27	1.81	5.23
25	Romania	2.54	1.03	1.65	5.21
26	Germany	0.76	2.17	2.27	5.20
27	Ghana	3.21	0.69	1.28	5.18
28	Pakistan	3.23	1.16	0.76	5.15
29	Senegal	3.23	0.78	1.11	5.12
30	Argentina	2.45	1.58	1.09	5.12
31	Hungary	2.05	1.24	1.82	5.11
32	Singapore	1.00	1.66	2.40	5.06
33	Jamaica	2.81	0.86	1.34	5.01
34	Panama	2.77	0.72	1.49	4.98
35	Czech Republic	1.81	1.14	2.03	4.98
36	Mauritius	2.41	0.87	1.70	4.98
37	Morocco	2.83	0.87	1.26	4.96
38	Ukraine	2.86	1.07	1.02	4.95
39	Canada	0.56	2.14	2.25	4.95
40	Slovakia	2.33	0.93	1.65	4.91
41	Uruguay	2.42	0.91	1.42	4.75
42	Spain	0.81	2.06	1.88	4.75
43	Colombia	2.34	1.20	1.18	4.72
44	France	0.38	2.12	2.11	4.61
45	South Africa	2.27	0.93	1.37	4.57
46	Australia	0.51	1.80	2.13	4.44
47	Israel	1.45	1.35	1.64	4.44
48	Turkey	1.87	1.29	1.17	4.33
49	Ireland	0.42	1.74	2.08	4.24
50	Portugal	1.21	1.09	1.85	4.15

Note: The weight distribution for the three categories is 40:30:30. Financial attractiveness is rated on a scale of 0 to 4, and the categories for people skills and availability, and business environment are on a scale of 0 to 3.

Source: A.T. Kearney Global Services Location Index™, 2011