

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**OCENA VLOGE INDIJE KOT DESTINACIJE ZA ZUNANJE
IZVAJANJE IT IN DRUGIH PROIZVODNIH TER
STORITVENIH DEJAVNOSTI**

Ljubljana, junij 2005

ALENKA ŽIGON

IZJAVA

Študentka Alenka Žigon izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Miroslava Glasa in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 07.06.2005

Podpis: _____

KAZALO

1. UVOD	1
2. TEHNOLOŠKI RAZVOJ SVETOVNEGA GOSPODARSTVA.....	2
2.1. NOVA TEHNOLOŠKA PARADIGMA.....	2
2.2. KLJUČNE TEHNOLOGIJE DANAŠNJEGA ČASA.....	3
3. TEHNOLOGIJA IN NOVA ORGANIZACIJSKA PARADIGMA	5
3.1. POVEZOVANJA MED PODJETJI.....	5
3.1.1. Prednosti oddaje dela v tujino	8
3.1.2. Slabosti offshore outsourcinga	8
4. GLOBALIZACIJA	10
4.1. RICARDO IN PRIMERJALNE PREDNOSTI	10
4.2. GLOBALIZACIJA IN Z NJO POVEZANE DILEME	11
5. STOLETJE AZIJE	16
5.1. INDIJA	17
5.2. INDIJSKA STORITVENA REVOLUCIJA.....	17
5.3. GLAVNE INDIJSKE PREDNOSTI	19
5.4. PRIMERJALNE PREDNOSTI.....	19
6. INDIJA KOT DESTINACIJA ZA OUTSOURCING.....	23
6.1. ZAČETKI ODDAJE POSLOVNIH PROCESOV DRUGIM (BPO).....	23
6.2. ZAČETKI IN ODSKOČNA DESKA V IT SEKTORJU.....	24
6.3. TCS - ZAČETNIK V INDIJSKI IT INDUSTRIJI.....	26
6.3.1. Ozadje razvoja TCS	27
6.3.2. Najboljša opravila	28
6.3.2.1. Razvoj proizvodov in storitev.....	28
6.3.2.2. Ustvarjanje nove infrastrukture.....	28
6.3.2.3. Upravljanje s človeškimi viri	28
6.3.3. Strategija rasti	29
6.3.3.1. Osredotočenje na področja z visokim potencialom	29
6.3.3.2. Širjenje na domačem in tujem trgu	30
6.3.3.3. Prevzemi in povezave	32
6.3.4. Rezultati in prihodnost.....	32

6.3.5. Domača konkurenca	32
6.4. BIOTEHNOLOŠKI IN FARMACEVTSKI SEKTOR	33
6.4.1. Razvoj biotehnologije v Indiji	34
6.4.2. Patentna zakonodaja in nov WTO dogovor	34
6.4.3. Indijska biotehnološka podjetja	35
6.4.3.1. Shantha Biotechnics	36
6.4.3.2. Ranbaxy Laboratories Ltd.	36
6.4.3.3. Dr. Reddy's Laboratories	37
6.4.4. Tuja biotehnološka podjetja v Indiji	37
6.4.5. Prihodnost.....	38
6.5. DRUGE DEJAVNOSTI.....	39
7. VPLIV IN POSLEDICE ZUNANJEGA IZVAJANJA V RAZVITIH DRŽAVAH.....	42
7.1. DILEME GLEDE NOVIH DELOVNIH MEST	42
7.2. IZVAŽANJE DELOVNIH MEST – ZAGOVORNIKI IN KRITIKI.....	43
7.2.1. Zagovorniki zunanjega izvajanja.....	44
7.2.2. Nasprotniki zunanjega izvajanja.....	45
7.3. VPLIV NA DRUŽBO	46
8. SKLEP.....	47
LITERATURA	48
VIRI	51
PRILOGE.....	1

1. UVOD

Živimo v obdobju tehnološke revolucije, ki temelji na informacijski tehnologiji, in v času, v katerem se prebujajo in prodirajo v svet države v razvoju, kot je Indija. Gre za državo, ki razpolaga z največjim številom svetovno priznanih programerjev, katerih plače so bistveno nižje od tistih v Veliki Britaniji in ZDA. Današnjo vlogo Indije kot destinacije za zunanje izvajanje s področja informacijske tehnologije so omogočili zelo dobro znanje angleščine, razvitost telekomunikacij, uporaba satelitov, ki omogočajo takojšnji prenos podatkov, in poceni, vendar visoko izobražena in mlada delovna sila, ki matičnemu tujemu podjetju občutno zniža stroške. Trend, ki je posledica globalizacije, se označuje kot zunanje izvajanje (outsourcing) ali oddaja dela v tujino (offshoring, offshore outsourcing).

Ta pojav sicer predstavlja dvorezni meč za obe vpleteni državi. Državi v razvoju zunanje izvajanje njenih podjetij ustreza, v državi, katere podjetje ga izvaja, pa se kopičijo argumenti in dileme, ki nasprotujejo »izvozu« delovnih mest v Indijo. Temelj razprave o nezaželenosti oddaje del v tujino se nanaša na dejstvo, da domači delavci izgubljajo zaposlitev na račun cenejše delovne sile na drugem koncu sveta. Maratonske razprave se vrtijo okoli vprašanja, ali se s selitvijo delovnih mest v Indijo doma veča brezposelnost, ali je slednja le posledica mobilnosti delovnih mest zaradi tehnološkega razvoja na splošno.

Indija se s takimi razpravami zaenkrat ne obremenjuje. Njena vizija je usmerjena na razvoj informacijske tehnologije (IT), biotehnologije, medicinskega turizma, klicnih centrov, finančnih analiz in industrijskega inženiringa. Tuje investicije so namenjene predvsem sektorju telekomunikacij, bančništva, zavarovalništva, storitvam IT. Le-te so v zadnjem času doživele pravi razcvet, rast pa napovedujejo tudi za nekaj prihodnjih let. IDC (International Data Corporation) uvršča selitev delovnih mest v storitvah med štiri glavne silnice v informacijski tehnologiji za leto 2004 in računa, da se bo finančni obseg takšnih storitev, ki jih bodo ameriška podjetja opravljala na novih lokacijah, podvojil ter dosegel 16 milijard dolarjev (Volčič, 2004, str. 52). Prav tako mnogi analitiki menijo, da je 21. stoletje stoletje Azije, kjer bo Indija, poleg Kitajske, igrala pomembno vlogo. Pri tem bodo še naprej ključnega pomena tuje neposredne investicije, s katerimi večina globalnih korporacij išče specifična znanja ali tržne niše, preko katerih lahko delujejo. Uspeh jim omogočata razvoj tehnologije in globalizacija.

Namen mojega diplomskega dela je proučiti vse večji izvoz delovnih mest v Indijo, ki postaja ena izmed vodilnih destinacij za zunanje izvajanje IT in drugih proizvodnih ter storitvenih dejavnosti. Tema zunanjega izvajanja je v zadnjem času postala tarča kritik in raziskav, saj so se najrazvitejše države, kot so ZDA, zbale za svoj vodilni položaj na ključnih področjih današnje tehnologije. Naenkrat so se začeli zavedati, da se v manj razvite države ne izvaža le težka ali tekstilna industrija, ampak delo s področij informacijske, farmacevtske in medijske industrije, kjer so za zdaj vodilne prav ZDA.

Kot metodo raziskovanja sem izbrala analitično-teoretični pristop razpoložljive literature. Cilj je bil preučiti Indijo kot destinacijo za zunanje izvajanje današnjega časa in ugotoviti, ali so kritike in skrbi, povezane s selitvijo delovnih mest v države v razvoju, upravičene ali ne.

V ta namen v sklopu teoretičnega dela najprej obravnavam tehnološki napredek in ključne tehnologije današnjega časa, ki so botrovale novim podjetniškim strukturam, prednosti ter slabosti oddaje del v tujino. Četrto poglavje je namenjeno globalizaciji, ki jo je omogočil tehnološki napredek, ter dileme, ki zadevajo družbo, državo in ekonomijo. V petem poglavju predstavim Indijo z njenimi prednostmi in slabostmi. Šesto poglavje se osredotoča na Indijo kot destinacijo za zunanje izvajanje s poudarkom na industrijah IT, biotehnologije in medijev, predstavim najuspešnejša podjetja s področja IT in biotehnologije. V sedmem poglavju predstavim posledice zunanjega izvajanja v razvitih državah, predvsem zaradi vse večjih kritik, da izvažanje delovnih mest v države v razvoju povzroča povečano brezposelnost v razvitih državah. Pred sklepom sledi še ocena vpliva zunanjega izvajanja na Indijo.

2. TEHNOLOŠKI RAZVOJ SVETOVNEGA GOSPODARSTVA

Tehnološke inovacije in spremembe so bile ključ do razvoja konkurenčnih industrij v razvitih državah. Stalni razvojni koraki v tehnologiji, počasni ali radikalni, so omogočili podjetjem, panogam in gospodarstvom večanje produktivnosti in doseganje konkurenčnosti na novih področjih. V sklopu globalizacije in tržnega tekmovanja so tudi azijske države spoznale potrebo po izgradnji novih zmogljivosti za tehnološki razvoj (Bischoff, 1998, str. 211).

2.1. NOVA TEHNOLOŠKA PARADIGMA

Nova tehnološka paradigma ob koncu 20. stoletja pomeni tehnološko revolucijo v proizvodih in procesih, ki temelji na mikroelektroniki in njeni široki uporabi. Značilno zanjo je, da temelji na procesiranju informacij, ob čemer se pojavljajo še druga velika odkritja, in je usmerjena predvsem na procese in ne toliko na proizvode (Glas, 1991, str. 2). Tehnološka revolucija predstavlja temelj za globalizacijo trgov in gospodarstev, kar ji omogoča ustrezna infrastruktura, kot so telekomunikacije, CAD/CAM tehnologija (gre za računalniško podprto načrtovanje, ki se lahko enotno upravlja kljub prostorski razpršenosti po svetu preko telekomunikacij in informacijskih sistemov), sateliti in hitre internetne povezave (Castells, D'Andrea-Tyson, 1990, str. 18).

Sprememba tehnoeekonomske paradigme pomeni veliko spremembo v tehnoloških sistemih, ki s svojimi daljnosežnimi posledicami vpliva na obnašanje celotnega gospodarstva. Med te spremembe je vključenih veliko število inovacij, ki poosebljajo več novih tehnoloških sistemov. Tako ne gre le za nove proizvode, storitve, sisteme ali panoge, temveč za spremembe, ki neposredno in posredno zajamejo vse gospodarske dejavnosti. Posledice tehnološke revolucije so velik padec v relativnih stroških zaradi novih tehnologij, skoraj

neomejene možnosti ponudbe na dolgi rok in možnost vključevanja ključnih dejavnikov v proizvode in procese (Glas, 1991, str. 7).

Najbolj so se s tehnološkim napredkom ter njegovim vplivom na razvoj gospodarstva ubadali ekonometriki, kot so Solow, Abramowitz in Kendrick. Med razloge, zakaj se ta korelacija precej zanemarja, ekonomisti Jewkes, Sawers in Stillerman prištevajo (Freeman, 1982, str. 4):

- nepoznavanje znanosti in tehnologije, zato ekonomisti to področje, ki jim je neznano, zanemarjajo,
- nezadostno število statistik, ki bi zajele kvalitativno plat tehnoloških sprememb in omogočile raziskovanje,
- po svetovni gospodarski krizi v 1930-ih letih so se ekonomisti ukvarjali predvsem s kratkoročnim cikličnim gibanjem ter s problemi nezaposlenosti, ki so povezani s cikli – pri tem pa so zanemarili Schumpetrovo opozorilo, da so tehnične inovacije odločilen faktor pri razlagi gospodarskih ciklov in dinamike gospodarske rasti.

Ob upoštevanju Tofflerjeve delitve družbenega razvoja na tri velika obdobja ugotovimo, da se današnja družba ali vsaj njen najbolj razviti del nahaja v informacijski dobi. Ko so šli ekonomisti v podrobnejše analize, so razvili pojem dolgoročnih valov, ki trajajo med 50 do 60 let in so posledica velikih tehnoloških sprememb. Ti cikli se običajno imenujejo Kondratjevi cikli in naj bi jih bilo do sedaj pet:

- 1770/80 - 1830/40: zgodnje uvajanje strojev v proizvodnjo,
- 1839/40 - 1880/90: uveljavljanje energije parnega stroja in gradnja železnic,
- 1880/90 - 1930/40: prevlada težke strojegradnje in široka uporaba elektrike,
- 1930/40 - 1980/90: obdobje fordizma z množično produkcijo na tekočem traku,
- 1980/90 - ? : ključna vloga informacij in telekomunikacij.

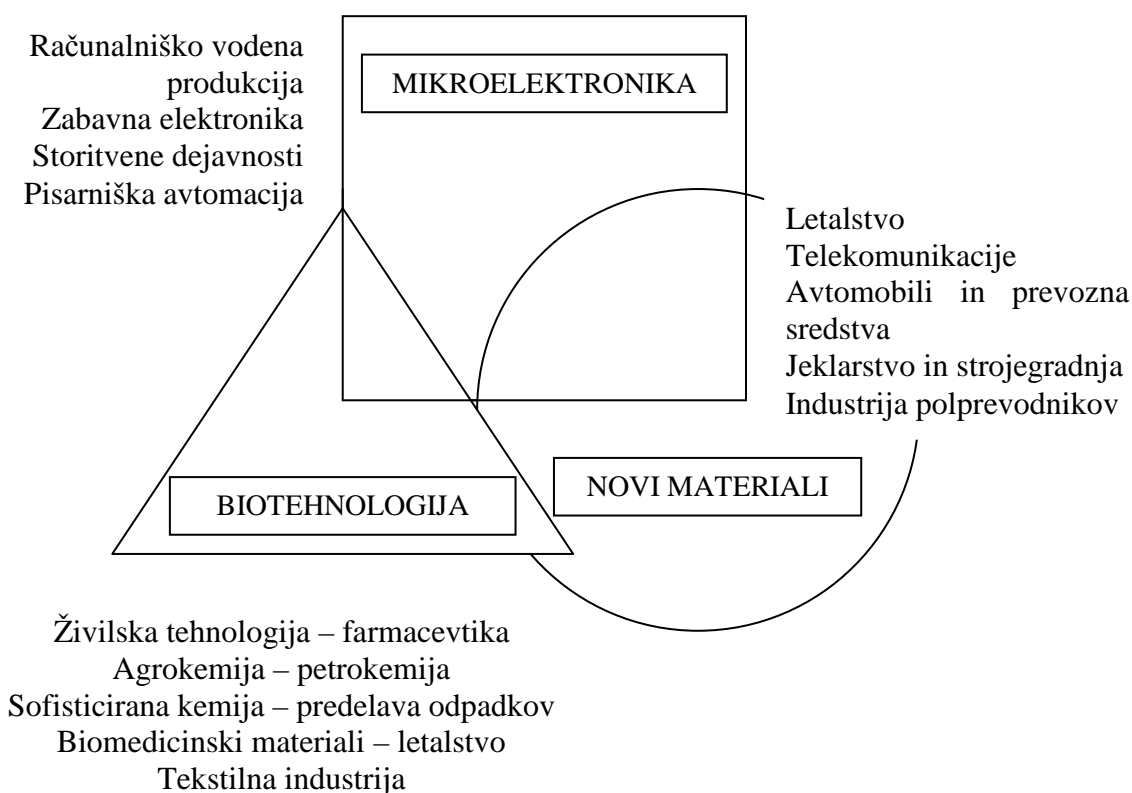
To pomeni, da smo v obdobju, kjer igrajo ključno vlogo informacije in telekomunikacije, katerih osnovna sestavina je čip. Nosilne razvojne panoge predstavljajo računalniki, elektronska, programska in telekomunikacijska oprema, optična vlakna, robotika, programska oprema, banke podatkov, informacijske storitve; razvoj je omogočen z digitalnimi telekomunikacijskimi omrežji in sateliti. »Tretja generacija« produktov in procesov biotehnologije, dejavnosti v vesolju, sofisticirana kemija itd. so novi, hitro rastoči sektorji (Glas, 1991, str. 9, 11).

2.2. KLJUČNE TEHNOLOGIJE DANAŠNJEGA ČASA

Pojav nove visoke tehnologije je zajel znanstveno-intenzivna področja, kot so mikroelektronika, računalniško in informacijsko procesiranje, biotehnologija, novi materiali idr., med katerimi se plečejo povezave (Bischoff, 1998, str. 211). Analitiki postavljajo v

osprejde mikroelektroniko in čip kot ključ nove tehnologije, ki temelji na informacijsko-telekomunikacijski tehnologiji (IT). Ključni dejavnik za tehnološko revolucijo je znanje. Jacobsson in Sigurdson prištevata še skupino tehnologij, ki so se izoblikovale ob biotehnologiji, Roobeekova pa nove materiale. Bistvo vseh teh tehnologij je, da se vsaka razvija na številnih področjih, kar se prikazuje s tehnološkimi mrežami. Čeprav so biotehnologija in novi materiali še na začetni stopnji razvoja, so zelo povezani z IT, kar bo v prihodnosti omogočilo hiter razvoj, še posebej na preseku vseh treh tehnologij, na tehnoloških področjih bioinformatike, mehatronike in optoelektronike (Glas, 1991, str. 15).

Slika 1: Ključne, nosilne tehnologije današnjega časa



Vir: Glas, 1991, str. 14.

- **Mikroelektronika** – omogoča avtomatizacijo, ki se osredotoča na prilagodljivost in kvaliteto, znižajo se stroški načrtovanja, delež dela v stroških, manjšajo se zaloge, proizvodnja se bolje koordinira s pomočjo telekomunikacij in logističnih sistemov. Tehnološke mreže zajemajo telekomunikacije, računalnike, programsko opremo, polprevodnike in mikroprocesorje, strojogradnjo in robotiko, medicinsko opremo, zabavno elektroniko, transport in letalsko industrijo.
- **Biotehnologija** – gre za integrirano uporabo molekularne genetike, mikrobiologije in predelovalne tehnologije, s katerimi se mikroorganizmi in njihovi deli uporabljajo v praktične, industrijske namene. Pomeni način proizvodnje in se uveljavlja v medicini,

medicinskem delu, kmetijstvu, živiloreji in pridelavi hrane, v energetiki za obnovljiva goriva in varstvu okolja ter predelavi odpadkov.

- **Novi materiali** – v proizvodnji se je uveljavil nov koncept, in sicer lastnosti materiala se prilagajajo potrebam določenega proizvodnega procesa. Med najpomembnejše nove materiale spadajo sintetična vlakna, superprevodni materiali, optična vlakna, tehnična keramika za stroje, motorje, aparature, kompozitni materiali za zahtevne proizvode, kot so transportna sredstva ter membrane v procesnih tehnikah in medicini. Ti materiali so pomembni predvsem zaradi energijske varčnosti v proizvodnji in uporabi, redkosti in izčrpljivosti kovin, ležišč rud v politično in gospodarsko nestabilnih državah, drage predelave strupenih odpadkov prejšnjih materialov in novega tehnološkega napredka, ki zahteva nove materiale. Tehnološke mreže novih materialov zajemajo bioinženiring, bioreaktorje, telekomunikacije, računalnike in polprevodnike, mikroelektroniko, letalsko in obrambno industrijo, instrumente in aparature, orodja, stroje in motorje, jeklarstvo in metalurgijo, gradbeništvo in projektiranje, kemično industrijo, energijo ter nuklearni inženiring (Glas, 1991, str. 17).

Biotehnologija in novi materiali ponujajo velike možnosti v prihodnosti, vendar je za širjenje globalizacije najpomembnejša mikro-elektronska revolucija v informacijski in komunikacijski tehnologiji. Napredek v slednjih tehnologijah se v storitvenem sektorju širi preko meja, storitve same pa poleg neposrednih tujih investicij pomenijo najhitreje rastočo komponento menjave (Streeten, 1997, str. 65).

3. TEHNOLOGIJA IN NOVA ORGANIZACIJSKA PARADIGMA

S tehnološkim napredkom se je spremenil tudi organizacijski koncept podjetij. Ta se z razvojem tehnologije spreminjajo iz hierarhične, birokratske strukture v mrežno povezanost, za katero je značilna hitra dinamika odziva in prilagajanja. Mrežna struktura podjetja omogoča večjo prilagodljivost organizacije dela, visoko stopnjo decentraliziranosti v operativnem odločanju, prizadeva si priznavanje heterarhije in segmentiranosti organizacije, hkrati pa zahteva inovativnost vsakega zaposlenega.

3.1. POVEZOVANJA MED PODJETJI

Z vse večjo internacionalizacijo se pojavlja bojazen, da eno samo podjetje, pa naj bo še tako uspešno, ne bo več kos vrtoglavih stroškom tehnološkega razvoja. Zato so bile v zadnjem desetletju zabeležene eksponentne rasti združitvev, pogodb in dogovorov o sodelovanju med vodilnimi multinacionalkami iz večjih industrijskih držav, v kar jih je prisilil tehnološki napredek (Dunning, 1997, str. 150).

- **Strateške povezave**

Strateške povezave so pomembne iz dveh vidikov. Prvič so tehnološki indikator, ki pokaže, da je razvoj tehnologije dosegel točko, kjer so stroški kompleksnega R&R ter tveganja za posamezno podjetje previsoki. Drugič pomenijo spremembo v načinu organizacije in sodelovanja posameznega podjetja v globalni mreži trgovanja in investicij. Za strateške povezave je značilno, da so skoncentrirane na omejeno število panog – tipične so za avtomobilski in visoko tehnološki sektor, kot so farmacevtska, biotehnološka, vesoljska, letalska in informacijsko-telekomunikacijska industrija ter razvoj novih materialov (Dunning, 1997, str. 150).

Multinacionalke se za strateške povezave odločajo iz različnih razlogov. Lahko gre za željo po vstopu na nov trg ali po zmanjšanju rivalstva na določenem prostoru, vendar je najpomembnejši motiv obvladovanje rasti stroškov, tveganja in zahtevnosti tehnologije. Tudi največja mednarodna podjetja ne zmorejo več pomesti s konkurenco – veliko panog je prišlo do točke, kjer je proračun R&R dejavnosti dosegel mejo, preko katere podjetje ne more več nadaljevati samo (Dunning, 1997, str. 151).

- **Offshoring ali oddaja del v tujino**

Poleg strateških povezav podjetja nižajo svoje stroške tudi z oddajo del v tujino ali offshoringom. Izraz offshoring pomeni prizadevanje podjetij, zlasti iz informacijske tehnologije, da svoje dejavnosti preselijo v cenejšo tujino. Med glavne vzroke selitve se uvrščajo tesni proračuni in večji pritiski k varčevanju. Pričakovanja so zelo velika, saj naj bi se pri stroških privarčevalo tudi do 50 odstotkov. Pri tem gre za to, da skušajo koncerni IT s tako politiko varčevati predvsem pri stroških za osebje. Poleg tega offshoring takim koncernom obljublja tudi visoke rasti, ker v novi deželi pričakujejo veliko povpraševanje po programski opremi, svetovanju in storitvah s področja IT (Volčič, 2004, str. 52).

S preprostejšimi besedami je offshoring definiran kot realokacija poslovnega procesa na lokacijo, kjer so nižji stroški. Beseda se uporablja tako v kontekstu proizvodov kot storitev (proizvodni in storitveni offshoring). Kitajska je tako zelena destinacija za proizvodni offshoring, medtem ko je Indija dominantna predvsem na področju storitvenega offshoringa (Offshoring definition, 2005).

- **Outsourcing ali zunanje izvajanje**

Druga oblika oddaje dela v tujino je outsourcing. Splošna definicija zunanjega izvajanja pomeni sklenjen dogovor med enim in drugim podjetjem za tekoče poslovanje in izboljšave aktivnosti, ki zadevajo del ali celoto:

- poslovnih funkcij (človeški viri, marketing, plačilna lista),

- infrastrukture (informacijski in varnostni sistemi, telekomunikacijske mreže),
- operativnih procesov (zagotavljanje surovin, industrijska proizvodnja, delovanje telekomunikacijskih mrež).

Zunanje izvajanje vključuje fiksno določene pogodbene sporazume, ki krijejo transport poslovnega procesa, lahko pa vključuje tudi selitev sredstev in človeških virov. Stranka (matično podjetje) se osredotoči na zelene rezultate, zunanjemu izvajalcu (drugemu podjetju) pa prepusti odgovornost, da ji to storitev dostavi (Definition of outsourcing, 2005). Ločiti velja še business process outsourcing (BPO) ali po slovensko oddajo poslovnih procesov drugim, ki vključuje selitev storitev k zunanjemu izvajalcu. K BPO se štejejo klicni centri, finance in računovodstvo, človeški viri in transakcijski procesi (Basic definition of outsourcing, 2005).

Zelo pogosto sta oba pojma napačno interpretirana. Tako je napak razumevanje, da ves offshoring vključuje outsourcing. Medtem ko se pri outsourcingu procesi predajo v roke tretjih izvajalcev, se offshore procesi lahko predajo tretji strani ali pa ostanejo v sklopu istega podjetja. Definicija offshoringa namreč vključuje organizacije, ki zgradijo svoje centre na nizko stroškovnih lokacijah (Basic definition of outsourcing, 2005). Outsourcing procese v praksi opravljajo indijska podjetja kot so TCS, Wipro in Infosys. Gre za podjetja, ki ameriškim in ostalim tujim podjetjem ponujajo svoje storitve iz različnih področij od IT do klicnih centrov. Na drugi strani pa offshoring zajema tuje multinacionalke, ki so v Indiji ustanovile svoje centre. Kot primere takih podjetij lahko navedemo: IBM, EDS in GE, ki imajo v Indiji svoje podružnice (Men and machines, 2004, str. 6).

- **Offshore outsourcing ali oddaja del v tujino**

Pojavlja se še izraz offshore outsourcing, ki pomeni izvoz dela, povezanega z informacijsko tehnologijo, iz ZDA in ostalih razvitih držav na področja sveta, kjer najdejo tako politično stabilnost kot nizke stroške delovne sile ali davčne olajšave. Outsourcing predstavlja dogovor, v katerem eno podjetje priskrbi storitve za drugo podjetje, ki bi lahko normalno bile zagotovljene v sklopu istega podjetja. Offshore pa preprosto pomeni, da gre za izvajanje »v katerikoli državi, ki ni domača«. Internet in hitre internetne povezave omogočajo zunanje izvajanje kjerkoli po svetu, tak trend pa ekonomisti imenujejo globalizacija. Na splošno si domača podjetja, zainteresirana za oddajo del v tujino, prizadevajo privarčevati denar, da bi bila bolj cenovno konkurenčna v primerjavi z ostalimi, in si omogočiti konkurenčnost tudi v drugih državah (Basic definition of offshore outsourcing, 2005). »S tem ko Siemens programira v Indiji ali Hypovereinsbank tam obdeluje svoj plačilni promet, to krepi njun konkurenčni položaj. To je del strukturne spremembe, ki dovoljuje zdravim podjetjem razmah in ustvarjanje novih delovnih mest« (Volčič, 2004, str. 52). K offshore outsourcingu se prištevajo pridelovalna industrija, IT in podpora zalednega sistema, t.j. procesi, ki potekajo v ozadju in uporabniku niso neposredno vidni.

3.1.1. Prednosti oddaje dela v tujino

Med največje koristi oddaje dela v tujino spadajo:

- znižani stroški - v primerjavi z ameriškimi klicnimi centri lahko podjetje s takim poslovanjem privarčuje do 50% stroškov poslovanja;
- izobražena, mlada in zelo motivirana, angleško govoreča delovna sila;
- komplementarno časovno območje.

Indija spada med države z največjim številom izobražene in angleško govoreče populacije na svetu, poleg tega ji geografski položaj določa zelo ugoden časovni razmik 12-ih ur v primerjavi z ZDA. To pomeni, da delo, dodeljeno ob 6⁰⁰ zvečer po pacifiškem standardnem času (PST), doseže Indijo ob 6⁰⁰ naslednje jutro in je do 6⁰⁰ zvečer že končano (Basic definition of outsourcing, 2005).

3.1.2. Slabosti offshore outsourcinga

Oddaja del v tujino pa ne obrodi vedno sadov. Outsourcing iz offshore lokacij povzroča, da se matična država srečuje s tveganji, kot so politična nestabilnost, regionalni nemiri, nestabilno gospodarstvo, revna infrastruktura, pomanjkanje izpostavljanja zahodnjaški poslovni kulturi in varnost podatkov. Indija sicer spada med države, v katere je varno potovati, vendar se nenehna trenja med Indijo in Pakistanom nadaljujejo. Država je v zadnjih letih občutno izboljšala svojo infrastrukturo, kar mestom kot so Hyderabad, Bombay in Bangalore omogoča, da postajajo središča zunanega izvajanja (Basic definition of outsourcing, 2005).

Poleg tega kritiki globalnega izločanja informatike opozarjajo, da preveč izvoženega IT dela v druge države, doma povzroča nezainteresiranost domačih talentov. Podjetja, ki že izvajajo outsourcing, se bodo težko vrnila na enako raven plač in delovnih ugodnosti za enako delo domačih delavcev, kot ga sedaj izvajajo v cenejši državi (Basic definition of offshore outsourcing, 2005). Informacijski beg v druge države povzroča izgubo domačih delovnih mest, podjetja pa se bodo še naprej zatekala k najcenejši delovni sili (Volčič, 2004, str. 52).

Ker imajo zaostale države dostop do sodobne tehnologije, prihaja na področju informacijske tehnologije do piratstva. Posebno slabost oziroma nevarnost zunanega izvajanja povzroča varnost podatkov, kar se kaže predvsem na finančnem in zdravstvenem področju.

Podjetja, ki izvajajo outsourcing na področju finančnih storitev, v zadnjem času namenjajo pozornost opazkam, da Indija ne zadovoljuje standardov zasebnosti in varovanja podatkov, ki ga stranke pričakujejo doma. Zadeva je prišla do faze, da je bila britanska banka Lloyds TSB obtožena, da je prekršila zakone in pošiljala osebne podatke v obdelavo izven Evrope brez

eksplicitnega dovoljenja strank. Banka se zagovarja, da dovoljenja ne potrebuje in zagotavlja, da so informacije primerno varovane (Safety matters, 2004, str. 70).

Prav tako se pred takimi obtožbami branijo najboljša indijska podjetja, saj menijo, da so njihove procedure na svetovni ravni in da so varnostni standardi veliko bolj strogi kot tisti, ki jim sledijo ameriška ali evropska podjetja. Poleg fizičnih ukrepov, ki varujejo računalniške terminale, uporabljajo razvite oblike programske opreme, ki varujejo pred hekerji in virusi, v večini primerov pa osebni podatki kot so številke kreditnih kartic, imena in naslovi, sploh ne gredo preko njihovih sistemov, marveč ostajajo na podatkovnem serverju posameznega klienta. Glede na dano količino zunanjega izvajanja v Indiji je škandalov, povezanih z varnostjo podatkov, izredno malo (Safety matters, 2004, str. 70).

Tabela 1: Deset največjih poslovnih in tehnoloških prioritete v 2005

Poslovne prioritete	Mesto	Tehnološke prioritete
izboljšanje poslovnih procesov	1	naložbe v orodje za povečanje informacijske varnosti
odpravljanje varnostnih lukenj in prekinitev delovanja sistema	2	nakup aplikacij za pridobivanje poslovnih podatkov
znižanje skupnih operativnih stroškov	3	vzpostavitev mobilnega dela
povečanje konkurenčne prednosti	4	nadgradnja in integracija dela
izboljšanje varnosti podatkov in varstva zasebnosti	5	nadgradnja načrtovanja razvojnih virov (ERP)
povečanje prihodkov	6	upravljanje s hranjenjem podatkov
poraba pridobljenih podatkov pri izdelkih in storitvah	7	integracija prenosa govora in podatkov preko protokola IP
izboljšanje notranjega nadzora	8	naložbe v upravljanje odnosov s strankami (CRM)
izboljšanje poslovnih spretnosti	9	naložbe v orodja za integracijo poslovnih procesov
doseganje hitrejšega razvojnega kroga	10	virtualizacija strežnikov

Vir: Anžin, 2005, str. 19.

Ne glede na obtožbe in zagovore pred njimi, je prav varnost v letu 2005 na prvem mestu poslovnih prioritete IT. Raziskava podjetja Gartner je pred kratkim v svojo raziskavo zajela več kot 1300 vodij informacijskih oddelkov v več kot tridesetih državah in zaključila s tabelo desetih največjih poslovnih in tehnoloških prioritete letošnjega leta (Tabela 1). V poslovnem in

tehnološkem pogledu te prioritete kažejo, da se podjetja vse bolj ukvarjajo z nadgradnjo in izboljšanjem uveljavljenih poslovnih in varnostnih sistemov (Anžin, 2005, str. 19).

4. GLOBALIZACIJA

Globalizacija je tisti pojem, ki ponavadi označuje povezovanje sveta v celoto. Temelj današnjega trenda povezovanja sveta je prav tehnološki napredek in nova sredstva, ki omogočajo telekomunikacijo in takojšnjo povezanost. Pred vsesplošno uporabo tehnologije v obliki računalnikov in mobilnih telefonov je bilo zunanje izvajanje precej zamudno in najbrž neprimerno. Danes se informacije prenesejo v nekaj sekundah s preprostim klikom na miško. Podjetje je s svojimi podružnicami in partnerji povezano v globalno mrežo komunikacij, kar mu omogoča opravljanje dejavnosti po celem svetu. In bistvo globalizacije je ravno to, da ni prostorskih ovir in omejitev.

Seveda ima globalizacija svoje obraze in svoje zagovornike ter nasprotnike. Poznamo dve vrsti globalizacije: elitistično, ki ji mnogi nasprotujejo, in ljudsko, za katero se številni zavzemajo. Za elitistično globalizacijo je značilna nenehna težnja h kar največjim dobičkom globalnih korporacij. Države sili k odpiranju gospodarstva pred velikimi korporacijami, h krčenju socialnih storitev, privatizaciji funkcij države in k deregulaciji gospodarstev. Države morajo biti učinkovite in konkurenčne ter imeti moč podreditve kogarkoli vladavini tržnih sil. Na drugi strani obstaja ljudska globalizacija, ki se osredotoča na življenjske vrednote. Sestavljena je iz mnogih velikih in rastočih gibanj: poštenih trgovskih gibanj, posojilne mreže za mikropodjetja, gibanj za socialne in ekološke značilnosti, pobratenih mest in šol, sindikalne solidarnosti prek meja, kooperativ v lasti delavcev, mednarodne mreže družinskih kmetij itd. (Idealizirani trgi, 2002, str. 12).

Velika podjetja imajo obrate, pisarne in izvajalce po vsem svetu, vendar ekonomiste zanimajo razlogi, zakaj se neko podjetje širi preko lokalnega območja ali regije na tuje trge. Lahko bi rekli, da jih zanima definicija globalizacije, ki v svoji preprosti obliki pomeni poglobljanje ekonomskih, političnih, socialnih in kulturnih odnosov preko meja (Streeten, 2001, str. 168).

4.1. RICARDO IN PRIMERJALNE PREDNOSTI

Najpreprostejša in hkrati najstarejša razlaga tega pojava pravi, da je ponudba določene dobrine ali storitve na drugačni lokaciji, kot je povpraševanje po njej. Geografska razpršenost omogoča bolj produktivno delitev dela, in s tem koristi od specializacije, razlike v obsegu razpoložljivih produkcijskih dejavnikov in prilagodljivi izobrazbi (Dunning, 1997, str. 149). S tem lahko povežemo Ricardovo teorijo primerjalnih prednosti, pri čemer igrata glavno vlogo menjava in specializacija, ki dvigujeta življenjski standard. V času Ricarda je menjava predstavljala žito, poslano z ladjo iz Nemčije, danes se lahko primerja z računalniškim

programom, poslanim iz Indije preko elektronske pošte (Trade disputes, 2004, str. 80). Nadzoren primer Ricardove primerjalne prednosti, specializacije in izvoza v dražjo državo je podal Mankiw, ki pravi, da je v primeru, ko je stvar ali storitev ceneje proizvedena ali opravljena v tujini, bi jo bilo za Američane boljše uvažati, kot pa jo proizvajati ali opravljati doma. Kot primer je navedel indijske radiologe, ki analizirajo rentgenske posnetke ameriških bolnikov, poslane po internetu (The great hollowing-out myth, 2004, str. 27).

Čeprav ena država proizvaja določeno dobrino ali storitev ceneje kot vse ostale, še zmeraj pridobi s tem, da se specializira na tistem področju, na katerem je njena relativna prednost največja. Ker se v zadnjem času vedno več storitev oddaja v obdelavo v tujino, so ljudje v razvitih državah v skrbeh, ali tak razvoj menjave in specializacije res pripomore k rasti domačega gospodarstva ali mu škodi (Trade disputes, 2004, str. 80).

Samuelson, ki zagovarja Ricardovo stališče, pravi, da obe državi pridobita s specializacijo in menjavo, vendar ne takoj. V klasičnem modelu menjava povzroči, da ena država izgubi in druga pridobi. Ker je pridobitev večja od izgube, je menjava med državama označena za pozitivno, saj dolgoročno poveča blaginjo v obeh gospodarstvih. Samuelson vzame za primer revno državo, ki s pomočjo tehničnega napredka izboljša produktivnost na področju uvožene storitve (finančni storitveni sektor v Indiji) iz razvite države. Zato se zniža cena izvoženih izdelkov/storitev iz razvite države, tako da je le-ta na slabšem, čeprav ima cenejši dostop do dobrin. Samuelson pride do sklepa, da se lahko menjava obrne predvsem v prid revne države (Trade disputes, 2004, str. 80).

Je lahko val oddaje del v tujino, v nerazvite države, usoden za razvite države oz. ali lahko outsourcing spremeni bogato državo v revno? Ekonomisti s priznanih ameriških univerz kot sta Yale in Columbia, s pomočjo klasičnega modela dokazujejo, da pojav zunanjega izvajanja ni prav nič drugačen od razmer v času Ricarda. Običajni rezultat menjave še zmeraj drži in vključuje možnost, da cene v državi izvoznici tako padejo, da je njeno gospodarstvo na slabšem. S pomočjo empiričnega preučevanja so prišli do sklepa, da offshoring ne škoduje Ameriki, saj je strah pred indijskimi inovacijami prenapihnen. Svoje ugotovitve zaključujejo s sklepom, da bodo ZDA s tehnološkim napredovanjem Indije z njo sodelovale tako, kot do zdaj sodelujejo s preostalimi razvitimi državami in od katerih imajo zgodovinske koristi (Trade disputes, 2004, str. 80).

4.2. GLOBALIZACIJA IN Z NJO POVEZANE DILEME

Globalizacija s svojo težnjo po skupni celoti prinaša probleme, ki zadevajo državo, način poslovanja podjetij, socialni status ljudi in trajni sklep, da ne koristi vsem, ampak le redkim.

➤ Problemi za državo

Z globalizacijo politični ekonomisti mislijo na hkratne posledice treh pomembnih sprememb – pospešena internacionalizacija proizvodnje, drastičen dvig mobilnosti kapitala ter večja mobilnost znanja in informacij, ki sega od komunikacijskih sporočil do selitve tehnologije. Problemi, s katerimi se srečujejo vlade, med drugimi zajemajo:

- Industrijsko in konkurenčno politiko – najpomembnejše vprašanje predstavlja odnos države do domačega ali tujega podjetja, ki deluje pod zakonodajo države. Pomembno vlogo igra industrijska politika, ki omogoča dovolj veliko konkurenco na domačem trgu, da podjetja ohranjajo svojo konkurenčnost na svetovnem trgu. Vendar se v svetovnem gospodarstvu izkaže, da je nemogoče doseči dogovor med vladami o mednarodnem odnosu oziroma množici pravil, ki bi preprečevala diskriminacijo do tujih podjetij oziroma bi zagotavljala, da ne bi bilo administrativnih ovir za vstop novega podjetja (Dunning, 1997, str. 139).

Temu se pridružujejo še vidik varstva okolja, državna podpora znanstvenih in tehnoloških raziskav ter infrastruktura, potrebna za trgovanje in proizvodnjo ter opravljanje storitev. Poleg tega podjetja sama iščejo izobraženo in zanesljivo delovno silo, nepismeni, neizobraženi ter nezanesljivi delavci lahko kažejo na slabo gospodarstvo, vendar znižajo stroške plač.

- Upravljanje delavskih odnosov – z demokratičnim nadzorom delovanja države se je spreminjal tudi odnos države do delavcev (legalizacija sindikatov, pravica do stavke). Z globalizacijo se stvari spreminjajo ali so se že spremenile. Politična odgovornost za ohranjanje dobrih delovnih odnosov in izogibanje industrijskim konfliktom se je večinoma iz državnih rok preselila v roke upravnih odborov. Sedaj so managerji tisti, ki morajo diplomatsko reševati nasprotujoče si interese med visoko plačano domačo delovno silo ter nizko plačanimi delavci iz nerazvitih držav. Poleg tega se morajo managerji sedaj spopadati še s politično negotovostjo, ki sledi globalizaciji trgov, negotovosti glede prihodnjega ravnanja matične države pa se pridružuje še podobna negotovost prihodnjih akcij v vseh državah, kjer delujejo (Dunning, 1997, str. 142).
- Zaščita pred kriminalom - z globalizacijo so tudi kriminalna dejanja prestopila nacionalne meje. Pri tem gre za služenje ogromnih dobičkov iz nenadzorovanih svetovnih trgovanj z mamili, orožjem in ilegalnimi imigranti (Duninng, 1997, str. 139 - 140). Na konkretnem primeru Indije: država je največja svetovna legalna proizvajalka opija za potrebe farmacije, vendar je neznan količina opija prodana na nelegalnih trgih kot mamilo oziroma iz opija narejene substance.

➤ **Problem poslovanja**

Globalizacija pomeni za poslovanje dvojno problematiko. Prvič gre za probleme, ki nastanejo zaradi povečane konkurenčnosti na globalnem trgu. Drugi problem predstavljajo neenakosti ali hibe države. Prva problematika pomeni za nekatere priložnost, saj na primer globalizacija na področju komunikacijskega poslovanja odpira izredne priložnosti za širitev in velike dobičke za največje telekomunikacijske družbe. Prav tako pomeni priložnost v sektorju finančnih storitev (Dunning, 1997, str. 141).

Druga problematika izhaja iz oslABLJENE avtonomije države. Sodelovanje v mednarodnem gospodarstvu pomeni za državo izbiro med učinkovitostjo in izgubo avtonomije, mnogo držav se je odločilo za slednje. To še posebej velja za telekomunikacijsko, farmacevtsko in letalsko industrijo ter industrijo polprevodnikov, kjer je tudi največji domači trg premajhen za podporo R&R naporov, ki so potrebni za ohranitev konkurenčnosti. Ker gre za absolutno potrebo po neprestanem tehnološkem napredku, ki je omogočen le z globalnim sodelovanjem, nima država nobenega vpliva na avtonomijo. Sprejetje višjih stroškov oziroma nižje učinkovitosti v zameno za večjo avtonomnost je realno nemogoče – na izbiro je le dvoje: ali bodo sodelovali v mednarodni konkurenci ali zamudili naslednjo generacijo mikroprocesorjev, zdravil ali telekomunikacijske tehnologije (Dunning, 1997, str. 156).

Država mora dovoliti domačim podjetjem, da sodelujejo na globalnem trgu. V teoriji bi država lahko sodelovala na globalnem trgu tako, da bi zaprla svoje meje za tuja podjetja, vendar je to v praksi zaradi pravil Svetovne trgovinske organizacije (WTO) neizvedljivo. Problem razločevanja med domačim in tujim gospodarstvom se še posebej pokaže pri elektronski mrežni povezavi v globalnem ekonomskem sistemu. Negroponte (navedeno po Dunning, 1997, str. 157) prikaže to razliko z delitvijo menjave z atomi in biti. Atomi predstavljajo otipljiv material, ki mora fizično prestopiti mejo in ga pregledajo cariniki. Na drugi strani so biti preneseni elektronsko, preko satelita, kar izniči pomen meje nacionalnega gospodarstva.

Državna avtonomija ali neodvisno odločanje izgublja na moči zaradi pojava elektronskega povezovanja sveta. Država sama je premajhna, da bi lahko bila kos stroškom razvoja, ki bi ji omogočil nadaljnjo konkurenčnost, s povezovanjem v globalni ekonomski sistem pa se v času telekomunikacij in satelitov brišejo meje med domačim in mednarodnim trgom.

➤ **Zunanja suverenost**

Ne glede na to, kako se gospodarstva preko internacionalizacije zlivajo v globalno gospodarstvo, se da končno točno določiti, katere ekonomske aktivnosti so potekale znotraj neke države. Argument zagovarja tezo, da se za vsako opravljeno transakcijo točno ve v sklopu katerega geografskega območja je bila opravljena in s tem, pod katero zakonodajo in

nadzor pade ter kateremu nacionalnemu gospodarstvu se jo pripiše. Zagovor naj bi veljal za moderno mednarodno gospodarstvo, ni pa nujno, da bo držal za post-moderno gospodarstvo, ki pomeni elektronsko povezano svetovno gospodarstvo. Primer take ureditve je indijska industrija programske opreme, ki je vključevala pošiljanje indijskih programerjev v tujino, da bi opravljali delo za stranke na njihovih računalnikih, danes pa to počnejo neposredno iz Indije preko satelitske povezave po celem svetu. Če indijski programer v Bangaloreju popravlja program na računalniku iz New Yorka, brez dvoma nastane dodana vrednost. Vendar – ali je bila transakcija opravljena v Indiji ali ZDA? Katera zakonodaja jo bo obdavčila in katera jo bo nadzorovala? To so vprašanja, ki povzročajo probleme pri vse bolj razširjenem elektronskem poslovanju (Dunning, 1997, str. 158).

➤ Problem za ljudi

Globalizacija je gospodarstva privedla na stopnjo, ko morajo podjetja tekmovati tudi v tujini, tako tekmovanje pa je globalizacijo še poglobilo. Nižanje stroškov, boljša učinkovitost in višji dohodki se dosegajo na račun večje negotovosti, nezaposlenosti in neenakosti, problemov, ki v prvi vrsti navadno zajamejo nižji in srednji sloj prebivalstva.

V ZDA je velik del javnosti kritično izjavil, da imajo velike korporacije preveč moči in da so najvišji managerji preplačani. Po njihovem mnenju bi morale ameriške korporacije imeti več kot samo profitni namen – prepogosto pozabljajo na svoje delavce in okolje, v katerem delujejo. Interesi korporacij pišejo globalno ustavo, ki povzdiguje ustvarjanje dobička nad pravice državljanov do zaščite delovnih mest in okolja (Idealizirani trgi, 2002, str. 12).

Nove tehnologije s področja telekomunikacij in informatike ter njihovo hitro širjenje po svetu so s seboj prinesle neenakosti v znanju in izkušnjah. Novi nižji razred družbe sestavljajo najmanj izobraženi, starejši delavci in v večini ženske. Gre za družbeni sloj, ki sta ga povzročila čas in tehnologija. Ti ljudje ne znajo uporabljati računalnikov, nove tehnologije s področja biomedicine jim predstavljajo čudeže; podjetja in država se otepajo izobraževanja teh ljudi, raje plačujejo nadomestilo za brezposelnost, kot pa da bi jim omogočili novo delo (Streeten, 1997, str. 42).

Stiglitz, nekoč gospodarski svetovalec Clintona in dve leti podpredsednik Svetovne banke, je kritiziral politiko IMF in bil zato prisiljen odstopiti. Stiglitz meni: »Globalizacija je odpovedala politično in ekonomsko – to stališče je danes splošno sprejeto. Navedel bom le dva primera tega neuspeha: med vzhodnoazijsko krizo sta bili na voljo 2 milijardi ameriških dolarjev za rešitev bank, ni pa bilo nobenega denarja, da bi reveže oskrbeli z najnujnejšim. Rusiji in drugim postkomunističnim državam je bilo v začetku 90-ih let obljubljen, da bosta privatizacija in liberalizacija trgov vodili k velikanski rasti. V resnici je BDP v teh državah dramatično padel in strahotno se je povečala revščina. Problem ni v globalizaciji kot takšni, temveč v politiki IMF. Njegova izvirna naloga je zagotavljati gospodarsko stabilnost. A v

zadnjih 30-ih letih je bilo več kriz, nestabilnosti in recesij kot kdaj koli prej. Vzrok za ta neuspeh je v mešanici ideologije in politike interesov. Strategije IMF koristijo predvsem finančnim trgov in Wall Streetu.« (Idealizirani trgi, 2002, str. 12).

Glavna polemika zadeva moralna in etična vprašanja. Ali obstajajo neka splošna pravila, ki bi se upoštevala vedno, ne glede na to ali bi bila vpletena politična priročnost ali ekonomska profitabilnost? Tako država kot podjetja bi morala določiti, komu bosta lojalna in do koga bosta imela večjo moralno odgovornost. Znani so nam različni interesi med delničarji in ostalimi upniki v določenem podjetju ter med obojimi in dobavitelji, distributerji in zaposlenimi (Dunning, 1997, str. 143).

Med moralna vprašanja spada tudi varstvo potrošnikov. Transnacionalno podjetje je ujeta med dva nasprotujoča si pola. Razvite države pod političnim pritiskom zahtevajo varstvo potrošnikov z zahtevanimi standardi za izdelke v uporabi, ki so določeni z zakonom in zanje podjetje odgovarja pred sodiščem. To za podjetje pomeni dodatne stroške, ki jih prenese na ramena kupcev. Po drugi strani si države v razvoju prizadevajo za interes svojega revnega prebivalstva. Le-to si želi cenejših dobrin, pa čeprav ne toliko varnih. Tipičen primer so zdravila. Določeni standardi glede zdravil pomenijo višjo ceno. Glede na to, da je na svetovnem trgu več revnih ljudi kot bogatih, se zastavlja moralno vprašanje, na katero stran naj se postavi določeno farmacevtsko podjetje – večji zaslužek ali pomoč ljudem, ki še zmeraj obolevajo za boleznimi, ki so v razvitih državah že desetletja izkoreninjene (Dunning, 1997, str. 144).

Ne gre pa le za varstvo potrošnikov, ampak tudi za položaj delovne sile. S tem ko svetovno znana podjetja selijo proizvodnjo ali opravljanje storitev v države v razvoju, se jim znižajo stroški dela in stroški celotne proizvodnje. Hkrati pozabljajo na domačo delovno silo, ki ob takšnih selitvah izgubi delo. Tako ravnanje ima tako ekonomski kot tudi moralni argument. Prvi pravi, da nizke plače in delovni standardi v državah v razvoju ogrožajo življenjske razmere in standard delavcev v razvitih državah, moralni pa izpostavlja, da nizke plače in delovni standardi kršijo osnovne človekove pravice delavcev v nerazvitih državah (Golub, 1997, str. 20). Ker so ključne osebe pri tem managerji in pri tem sta udeležena najmanj dva, so argumenti za tako ravnanje različni. Manager iz razvite države se pred izkoriščanjem delovne sile in kršenjem delovnih standardov zagovarja, da o tem ne ve nič, ker je to pač v rokah lokalnega managerja. Lokalni manager pa se zagovarja, da to ni izkoriščanje, ampak odgovor ljudi na revščino in njihova pripravljenost delati več ur, kot je dovoljeno, kar pomeni željo po boljšem življenju.

Vendar poleg ekonomskih soodvisnosti (menjava, finance, investicije) obstajajo še izobraževalni, tehnološki, legalni, vojaški, strateški in politični impulzi, ki se širijo po svetu. Preko meja se tako selijo denar in dobrine, podobe in ljudje, šport in religija, orožje in zdravila, bolezni in odpadki. Z vzpostavitvijo globalnega satelitskega povezovanja je

dosegljiv vsak kotiček sveta, saj so prav napredki s področja telekomunikacij in informatike zbližale svet. Znižali so se stroški komunikacije, tehnologija je pomagala povezati proizvodnjo in finance v globalno celoto, le-ta je stimulirala tehnološki napredek z vedno večjo konkurenčnostjo, tekmovalnost pa vpeljava vedno novejšo tehnologije (Streeten, 1997, str. 19-20).

Sama menjava, tuje investicije in pritek denarja so zaznamovali le določene regije sveta in razen negativnih posledic obšli preostanek. Pravimo, da je globalizacija kulture le delna. Revni so v veliki meri izključeni iz globalizacije oziroma iz njenih dobrih lastnosti. Globalizacija in gospodarski napredek povečujeta dohodek na osebo, vendar se ta zelo razlikuje med državami ter regijami, zato se je še bolj povečal prepad med bogatimi in revnimi narodi.

5. STOLETJE AZIJE

Po mnenju mnogih strokovnjakov dobiva globalizacija vse bolj azijski obraz, predvsem kitajski, indijski, indonezijski in, že dosti prej, japonski, korejski in tajvanski. Gre za države, ki bodo spremenile podobo sveta in ameriški model potisnile v še globljo krizo. Leta 2020 naj bi bilo na Kitajskem, v Indiji in Indoneziji skupaj tri milijarde prebivalcev, kar je skoraj polovica svetovnega prebivalstva. Po napovedih bo kitajsko gospodarstvo do takrat po obsegu BDP drugo na svetu, indijsko pa se bo postavilo ob bok razvitim evropskim državam. Dohodek na prebivalca bo v azijskih državah še naprej nižji kot v današnjih razvitih državah, kar ne bo onemogočilo nadaljnje rasti. Kljub nekaterim prednostim svetovni gospodarski velesili, kot so ZDA, tak razvoj Azije povzroča nemalo preglavic in nevarnosti. Indijski in kitajski trg se svetu ne odpirata pasivno in počasi, kot se je v 19. stoletju Japonska; kitajski in indijski protagonisti so aktivni, vitalni in številni. Po mnenju Segala se ZDA prvič v zadnjih petdesetih letih upravičeno bojijo, da bodo izgubile primat na področju tehnologije in znanosti, saj Azijci že vodijo na tehnološkem področju, kjer se prekrivata biotehnologija, nanotehnologija, informatika in vede o novih materialih. Skrb krepijo tudi številke, saj je kar 38 odstotkov diplomantov na ameriških univerzah s teh področij že rojenih zunaj ZDA (Kitajci in Indijci bodo spremenili podobo sveta, 2005, str. 5).

Skrbi se pojavljajo tudi na drugih področjih, saj bo leta 2020 svet mnogo bolj zapleten, mrežo nacionalnih držav bo prekrila mreža megamest. To bo predstavljalo aglomeracijo ljudi, vozlišče globalne ekonomije, medijev in politike. Vzpon Indije in Kitajske briše tudi razlike med Severom in Jugom, z neustavljivim procesom globalizacije in azijskega prevzema sveta pa se mamejo temelji tudi tradicionalnim institucijam kot sta npr. Združeni narodi in Mednarodni denarni sklad.

5.1. INDIJA

Indija je južnoazijska država, ki jo sestavlja 28 zveznih držav in 7 posebnih teritorijev (Priloga 1). V gospodarstvu vključuje tradicionalno vaško poljedelstvo, moderno kmetijstvo, obrtništvo, širok spekter modernih industrij, ki vključuje tekstilno in kemično industrijo, rudarstvo, programsko opremo ter pridelavo hrane, jekla, transportnih sredstev, cementa idr. Kljub dejstvu, da sta 2/3 delovne sile zaposleni v kmetijstvu, so glavni vir gospodarske rasti storitve.

Na koncu 1980-ih in v začetku 1990-ih let je indijsko gospodarstvo preživljalo črne čase. Indijska ekonomija je bila nezmožna plačevati svoje dolgove, izvozne tarife so bile vrtooglavo visoke, država je strogo nadzirala poslovanje vseh podjetij in favorizirala državna (Looking on the bright side, 2004, str. 12-15). S finančno krizo leta 1991 je Indija dosegla dno in potrebne so bile reforme. Slednje so zajemale omejeno odprtje gospodarstva za tuje investicije, delno liberalizacijo, nižje izvozne tarife, izboljšanje infrastrukture, prodajo nekaterih državnih podjetij, manjšo kontrolo s strani države idr. Še zmeraj pa je državo pestil visok fiskalni primanjkljaj, zavlekel se je tudi proces privatizacije državnih podjetij; državni nadzor nad mednarodno menjavo in investicijami iz tujine je bil odpravljen le v nekaterih delih; socialna, politična in ekonomska togost so zavirale prepotrebne spremembe (The World Factbook – India, 2005).

Od leta 1994 je Indija dosegla spoštljivo povprečno gospodarsko rast 6,8% letno in zmanjšala stopnjo revščine za 10 odstotnih točk. K temu je pripomogla številna, dobro izobražena in angleško govoreča mladina, zaradi katere evropska in ameriška podjetja izvažajo svoje delo prav v Indijo (Indian History, 2005). Za leto 2004 je bila napovedana 8% gospodarska rast, kar potrjuje, da je indijsko gospodarstvo preplaval globalizacijski val, v katerem kraljuje IT industrija in z njo povezane storitve (Vedpuriswar, 2004, str. 2).

5.2. INDIJSKA STORITVENA REVOLUCIJA

Indija je po osamosvojitvi od Velike Britanije leta 1947 vzpostavila socialistično vlado, ki je odvrčala tuje investitorje. Najpomembnejše dejavnosti so bile v lasti države in le-ta je zelo nadzirala tudi privatna podjetja. Zahodnjaki so Indijo videli predvsem kot revno državo, ki lahko mednarodnemu trgu ponudi le malo. Leta 1991 je država pristala v hudi finančni krizi in napočil je čas za gospodarske reforme, ki so v 1990-ih letih državo popeljale med globalne tekmičice. Tako je azijska država, bogata z mlado in zelo poceni delovno silo, postala zanimiva za mednarodna podjetja. V zadnjem času smo priča vse večjemu zunanjemu izvajanju v storitvenem sektorju, ki se opravlja preko satelitov ter komunikacijskih povezav na temelju optičnih vlaken (Rarick, 2004, str. 2).

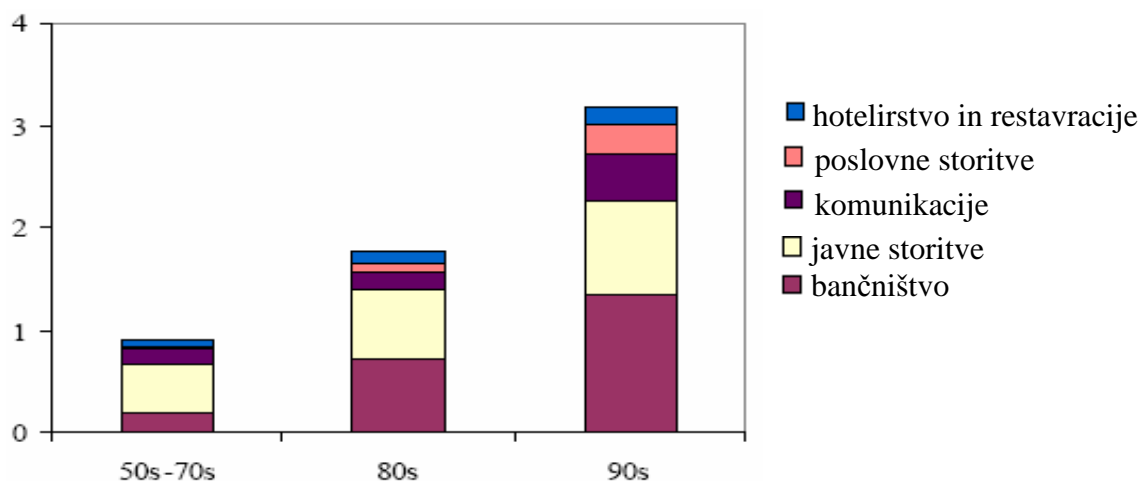
Obseg proizvodnje storitev v Indiji je v zadnjih dvajsetih letih konstantno naraščal. Storitveni sektor je oživel že leta 1980, večal svojo gospodarsko rast v 90-ih letih, večina napovedi pa napoveduje vsaj tako, če ne celo večjo gospodarsko rast v prihajajočih letih. Hkrati s porastom storitvenega sektorja se zmanjšuje delež kmetijstva, rast industrije pa ne dosega stopnje rasti storitev zaradi (Gordon, Gupta, 2004, str. 9):

- slabe infrastrukture,
- delovnih omejitev,
- boljše davčne iniciative, ki je je bil deležen storitveni sektor,
- delovno intenzivnejših dejavnosti storitvenega sektorja, Indija pa je s tako delovno silo zelo bogato obdarjena.

Največje uspehe v dinamičnem indijskem storitvenem sektorju žanjeta programska oprema in informacijsko-telekomunikacijska tehnologija, ki vključujeta klicne centre, oblikovanje programske opreme; sledijo poslovne storitve, komunikacije, bančništvo in na koncu še hotelirstvo ter restavracije (Gordon, Gupta, 2004, str. 10).

Gordon in Gupta (Slika 2, str. 19) prištevata med hitro rastoče aktivnosti poslovne storitve (vključno z IT), ki so predstavljale najhitreje naraščajoč sektor v 90-ih letih 20. stoletja, s povprečno letno rastjo približno 20%. Sledijo komunikacijske storitve in bančni sektor ter javne storitve, hotelirstvo in restavracije. Te storitve so v 80-ih letih predstavljale približno $\frac{1}{4}$ celotnih storitev, zaradi svoje relativne rasti pa so do leta 2000 predstavljale že $\frac{1}{3}$ celotnih storitev (Gordon, Gupta, 2004, str. 4).

Slika 2: Delež hitro rastočih storitev v rasti celotnih storitev



Vir: Gordon, Gupta, 2004, str. 24.

5.3. GLAVNE INDIJSKE PREDNOSTI

Z oddajo del Indijcem in z zunanjim izvajanjem v Indiji tuja podjetja pridobivajo, vsaj s stroškovne plati, na tehnoloških spretnostih, industrijski strokovnosti, konkurenčnem položaju, zanesljivosti, fleksibilnosti, nadgradnji in novostih s področja IT in integracije informacijske tehnologije v poslovne procese.

Največji indijski resurs predstavlja *dobro izobražena delovna sila*, ki omogoča učinkovito opravljanje zahtevnih finančnih in tehničnih potreb globalnega potrošništva, zato uživa zaupanje ameriških podjetij, saj kar 82% podjetij uvršča Indijo na prvo mesto kot možno destinacijo za zunanje izvajanje del. Indijska delovna sila slovi tudi po izredno dobri angleščini, prijaznosti in pripravljenosti pomagati. Poleg tega lahko Indija ohranja nizke stroške delovne sile še nadaljnjih 20 do 30 let, kar bo za tekmece še posebej težko doseči (Shalini, Rajshekar, 2004, str. 6).

Nekatera tuja podjetja zagotavljajo, da dela ne oddajajo v Indijo zaradi stroškovnih razlik, temveč zato, ker pospešujejo inovativnost in prispevajo k rasti podjetja. To naj bi jim zagotavljali zelo dobro izobraženi inženirji in znanstveniki, vse več multinacionalk pa pri selitvi upošteva potencial indijskega človeškega kapitala. Ker so kljub takim zagotovitom indijski strokovnjaki bistveno manj plačani kot njihovi stanovski kolegi v Evropi ali ZDA, ostajajo nizki stroški delovne sile še naprej glavni razlog, da večina podjetij seli oz. odpira obrate v Indiji (Rarick, 2004, str. 3).

Globalizacija je omogočila odprtje indijskega trga mednarodni konkurenci, kar indijski podjetniki jemljejo kot priložnost za uveljavljanje lastne znamke s področja razvoja programske opreme in storitvenega sektorja, to pa jim omogočajo: dobro znanje angleščine, programska in znanstvena talentiranost ter inovativne sposobnosti. Že v začetku 21. stoletja so Indijci kombinirali tehnološke resurse in človeški kapital, ki je zbujal pozornost pri tujcih. S tem so si pridobili status globalne destinacije za izvoz ter oddajo del predvsem v nekaterih industrijskih in storitvenih sektorjih (Shalini, Rajshekar, 2004, str. 6).

5.4. PRIMERJALNE PREDNOSTI

Indija si je primerjalno prednost pridobila z močno informacijsko tehnologijo in komunikacijsko infrastrukturo. Vzpostavitev strateških povezav med največjim indijskim internetnim oskrbovalcem in ostalimi mednarodnimi kabli, ki povezujejo svet v celoto, je državi omogočila razvoj telekomunikacijske in informacijske infrastrukture ter s tem povezano opravljanje storitev v Indiji.

Svoje je prispevala tudi vsaj 50-letna demokratična zgodovina države, ki podpira zunanje izvajanje storitev s pomočjo načrtovanja strategij za preprečevanje izčrpanosti sektorjev in zmanjševanje operacijskih stroškov. Poleg tega si prizadeva za promocijo izobraževanja in

večjih investicij v šolstvo, ki bodo omogočile nastanek močne izobraževalne baze v državi. Ker je BPO sektor v državi tako razvit, ima Indija posebnega ministra za IT. Država podpira tuje lastnike IT in ne postavlja izvoznih taks. Z raznimi programi, kot je npr. »Millennium BPO Policy«, si prizadevajo, da bi določeno mesto postalo središče za sprejemanje tujih poslovnih procesov. Omenjeni program si tako prizadeva, da bi mesto Bangalore in hkrati zvezna država Karnataka obdržala primerjalne prednosti s področja človeških virov, telekomunikacij in infrastrukture, povečati želijo zaposlitvene možnosti, promovirati investicije in vzpostaviti investicijam prijazno okolje v sklopu BPO sektorja ter zagotoviti še večjo varnost podatkov (Shalini, Rajshekar, 2004, str. 6). Tabela, ki prikazuje prisotne multinacionalke v indijski zvezni državi Karnataka, je v Prilogi št. 2.

Po drugi strani ima Indija številne pomanjkljivosti, ki vplivajo na končno odločitev podjetja o tem, ali bo uresničilo zunanje izvajanje. Indija je po odprtju gospodarstva sicer zelo napredovala, vendar še zmeraj spada med manj razvite države sveta. Ocenjuje se, da je tretjina prebivalstva nepismenega ter da le višji sloj prebivalstva govori dobro angleško, saj je uradni jezik hindujščina in ne angleščina. Poleg tega je tudi infrastruktura bolj slaba, z nezanesljivo dobavo električne energije in pogostimi poplavami, državna birokracija ima še vedno vidno vlogo v poslovnih dejavnostih. Poleg naštetega se ameriška podjetja, ki izvajajo outsourcing v Indiji, pritožujejo nad indijsko angleščino, ki je preveč britanska in za njihove uporabnike težje razumljiva, tako zaradi naglasa kot hitrosti govora (Rarick, 2004, str. 4).

Ostale prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti so razvidne iz SWOT analize Indije kot globalnega BPO središča.

Tabela 2: Indija kot globalno BPO središče – SWOT analiza

PREDNOSTI	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> ▪ trdna zgodovina razvoja programske opreme ▪ strokovno znanje angleščine ▪ podpora države ▪ stroškovne prednosti ▪ visoka izobraženost ▪ usmerjenost na kvalitetni proces ▪ izobražena in izkušena delovna sila ▪ izkušenost na področju novih tehnologij ▪ podjetništvo ▪ razumljive tehnične inovacije ▪ obstoječe dolgoročne povezave 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ infrastruktura ▪ kulturne razlike ▪ prodaja & marketing ▪ izkušnje za višje cenjeno izobrazbo ▪ izkušnje s področja poslovnega procesa ▪ oddaljenost od ZDA ▪ strah in negotovost povezana z odnosi s Pakistanom ▪ legalni sistem ▪ slabe izkušnje z globalizacijo

Nadaljevanje tabele 2.

PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
<ul style="list-style-type: none"> ▪ ustvarjanje globalnih znamk ▪ ponudba BPO in klicnih centrov ▪ širitev že obstoječih povezav ▪ domači in izvozni trg ▪ rast domačega trga ▪ dostop do ostalih trgov preko povezav z Zahodom 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ mednarodna konkurenčnost za resurse ▪ prevelike obljube/prenizko izpolnjevanje ▪ regionalna geopolitična negotovost ▪ naraščajoči stroški delovne sile ▪ konkurenčnost z ostalimi državami ▪ občasni prikriti nacionalizem ▪ državne ovire, reforme in pogodbe ▪ korupcija/piratstvo/zaupanje ▪ politična in religiozna nestabilnost – vojna

Vir: BPO Service India – SWOT Analysis, 2005.

Po mnenju IDC (International Development Corporation) bo leta 2006 globalni trg IT vreden 1,2 bilijona dolarjev (Priloga 3), indijski delež bo narasel iz 5% v letu 2003 na 12% v letu 2008 (Shalini, Rajshekar, 2004, str. 10). Vsekakor mora Indija še naprej razvijati in nadgrajevati infrastrukturo, svojo BPO znamko, premagovati kulturne razlike ter politična in verska vprašanja. Ključne priložnosti Indije so bile povezane s procesiranjem pritožb, kreditov, z raziskavami in razvojem, inženirstvom in oblikovanjem, klicnimi centri ter plačilnimi transakcijami. Za doseganje zgornje številke bodo morali Indijci ostati na določenem nivoju glede pomoči uporabnikom in vnašanja podatkov o uporabnikih, hkrati pa bodo morali slediti vrednostni verigi tujih podjetij, t.j. od rutinskega podatkovnega področja do bolj zahtevnih del, ki bodo zahtevala srednje in visoke managerske sposobnosti. Seveda ne smejo pozabiti na ostale države v razvoju, ki postajajo zanimive kot destinacije za zunanje izvajanje – Kitajska, Filipini, Irska ter Baltske države. Kajti lahko se zgodi, da bo Indija zaradi skrbi povezanih z lastnim uspehom svoje tekmece spregledala prav tako, kot so razvite države pred leti spregledale njene začetne uspehe.

Indiji je po nizkih stroških dela najbolj konkurenčna Kitajska (kitajski delavci dobijo za opravljeno delo približno 15% manj kot Indijci za enako kvalificirano delo), ki zaostaja zaradi nizkega odstotka angleško govorečih ljudi. Kitajska ima prednosti na področju rasti, saj se je v zadnjem desetletju njen BDP v povprečju povečal za 8% letno, indijski pa le za 6%. Boljša je tudi infrastruktura in večje število tujih investicij, vrednost izvoza pa štirikrat preseže vrednost izvoza Indije. Pomembna prednost je **bližina Japonske** – Kitajska naj bi rasla predvsem na račun japonskega zunanjega izvajanja, saj sta si državi geografsko bližji, pa tudi podobni v jeziku, in **naklonjenost države** – Kitajska je zelo naklonjena storitvenemu sektorju in je začela s promocijo učenja angleščine ter odpiranjem univerz po državi, kjer bodo poudarjali učenje tujega jezika (Shalini, Rajshekar, 2004, str. 14; The rise of India, 2004). Posebno vlogo v razvoju Kitajske sta imela Tajvan in Hong Kong, česar Indija nima.

V nasprotju s Kitajsko ima Indija boljšo zgodovino glede kakovosti programske opreme, velika večina prebivalstva tekoče govori angleško, pa tudi BPO procesi so že zelo razviti in uveljavljeni. Prednosti, ki jih vidijo tuja podjetja, zajemajo privatna podjetja, demokratično vlado, zahodnjaški način knjigovodstva, privlačen borzni trg ter močno šolstvo na področju znanosti in matematike (Shalini, Rajshekar, 2004, str. 13). Indija ima veliko privatiziranih podjetij, medtem ko Kitajska preferira državna; boljši je zakonodajni sistem na področju varstva in pogodb, pomembno vlogo pa igra tudi demografija, saj je kar 53% prebivalstva mlajšega od 25 let (The rise of India, 2004).

5.5. PODROČJA, NA KATERIH SE RAZVIJA INDIJA

Indija je trenutno najmočnejša na področjih:

- programske opreme – globalni center za razvoj in aplikacijo za področje financ, digitalne tehnologije in industrijskih obratov (Priloga 4);
- IT svetovanja – podjetja kot so Wipro, Infosys in Tata upravljajo ameriške mreže IT in reorganizirajo poslovne procese;
- klicnih centrov – na tisoče Indijcev upravlja uporabniške storitve ter rešuje zavarovalne zahteve, pritožbe, posojila, rezervacije in izpise kreditnih kartic;
- procesorsko modeliranje – Intel, Texas Instruments in mnogi ameriški začetniki jemljejo Indijo kot središče za R&R s področja mikroprocesorjev in multimedijskih čipov.

Vse bolj se usmerja tudi na druga področja :

- finančne analize – raziskave za Wall Street se bodo pojavile z odprtjem velikih pisarn ameriških investicijskih bank, posredniških hiš in računovodskih podjetij,
- industrijski inženiring – Indija opravlja pomemben del R&R za GE Medical, GM; proizvajalec motorjev Cummins, Ford in ostali proizvajalci načrtujejo odprtje velikih inženirskih središč,
- analize – ameriška podjetja zaposlujejo indijske matematične strokovnjake za pripravo modelov tveganja, potrošniškega obnašanja in industrijskih procesov,
- raziskave zdravil – ker so ameriški stroški raziskav zelo visoki, se za Indijo pričakuje, da bo postala globalni center za biotehnologijo in klinično testiranje (The rise of India, 2004).

6. INDIJA KOT DESTINACIJA ZA OUTSOURCING

Po vstopu v novo tisočletje je Indija postala največja outsourcing destinacija za ameriška in evropska podjetja ter njihove poslovne procese, ki obsegajo vse od klicnih centrov preko uporabniške podpore do mednarodnih procesov, kateri zajemajo finance, računovodstvo in človeške vire. Strategija zunanjega izvajanja omogoča tujim podjetjem, da se osredotočijo na njihovo ključno dejavnost, medtem ko dobivajo kvalitetno storitev po nizki ceni. Indija je bila izbrana zaradi nizkih stroškov, visoko izobražene in angleško govoreče delovne sile, razvite telekomunikacijske infrastrukture, dobro razvitega in uveljavljenega sektorja programske opreme ter ugodne 12-urne časovne razlike z Ameriko. Na nov trend zunanjega izvajanja se je aktivno odzvala tudi indijska vlada in začela graditi sodobno infrastrukturo, ki vključuje cestne povezave, letališča in energetske sektor (Shalini, 2004, str. 2-3). Svoje je prispevala še privatizacija telekomunikacijskega sektorja, kar je pomembno znižalo ceno storitev. S povezavami preko optičnih vlaken in satelitov se je Indija vključila v globalni svet.

6.1. ZAČETKI ODDAJE POSLOVNIH PROCESOV DRUGIM (BPO)

BPO (oddaja poslovnih procesov drugim) se je razvil ob koncu 1960-ih let, ko so si lahko le velika podjetja privoščila drage računalnike za poslovno procesiranje, veliko ostalih podjetij pa je svoje delo oddalo podjetju, ki je upravljalo s takimi računalniki. Indija je bila priča pojavu oddaje poslovnih procesov drugim šele v 1990-ih letih, ko sta se pojavila internet in globalno razvita komunikacijska tehnologija (Shalini, Rajshekar, 2004, str. 3).

Med začetniki na področju oddaje del v Indijo je bil General Electric (GE) s pravilom 70:70:70. Takratni generalni direktor Jack Welch je v začetku 1990-ih s tem pravilom zaposlenim povedal, da bo 70 odstotkov dela GE oddanega v tujino. Od tega bo 70% dela opravljenega v tujih razvojnih centrih in od tega bo 70% dela predanega v Indijo. Iz tega je sledilo, da se bo približno 30% dela GE preselilo v Indijo. Oddaja poslovnih procesov GE v Indijo je pripadla GECISu (GE Capital International Service), ki je bil ustanovljen leta 1997 z namenom izvajanja podpore operacijam zalednega sistema za glavne dejavnosti GE. Storitve so zajemale podatkovno svetovanje, IT pomoč, pomoč pri programski opremi, analize, pridobivanje podatkov, modeliranje, elektronsko učenje in center za pridobivanje novih kupcev. Danes GECIS zaposluje več kot 12.000 ljudi in dostavlja več kot 450 poslovnih procesov v 30 različnih poslovnih enot v ZDA, Evropi, na Japonskem in v Avstraliji. Samo v Indiji deluje iz štirih področij (Guaragon, Hyderabad, Bangalore, Jaipur), kjer ima 8 centrov (Basic definition of offshore outsourcing, 2005).

6.2. ZAČETKI IN ODSKOČNA DESKA V IT SEKTORJU

Prva tuja podjetja, pionirji prenosa dejavnosti v Indiji, kot sta bila Texas Instruments in Motorola, so že v 1980-ih letih v indijski zvezni državi Karnataka iskali lokalne talente. V 1990-ih so jim sledile multinacionalke Hewlett-Packard, American Express, City Bank ter Dun&Bradstreet, ki so v Indiji ustanovile lastne oddelke med IT organizacijami.

Prava pot indijskega uspeha se je začela po letu 1995. Bližalo se je leto 2000 in prestop v novo tisočletje, ki je s seboj prinašalo grožnjo Y2K oziroma grožnjo „milenijskega hrošča“. Informacijski eksperti so se bali, da bodo nekateri računalniški sistemi leto 2000 brali kot 1900. Ker je na domačem trgu zmanjkalo strokovnjakov, so se podjetja kot IBM, Accenture in EDS zatekla po pomoč k indijskim programerjem. Le-ti so rešili svet in prešli na naslednjo stopnjo – osvojiti svet (The place to be, 2004, str. 8).

Indijska IT podjetja Wipro, TCS in Infosys so se začela boriti za večji tržni delež. Sorazmerno z njihovo rastjo so pridobitne operacije tujih podjetij izgubljale na konkurenčnosti, zato jih je večina svoj delež prodala (npr. Citybank je pred kratkim prodala nekaj svojih IT postopkov indijskemu finančno-programskemu specialistu Polaris). Velike zahodnjaške multinacionalke so med tem začele slediti lastnostim konkurentov z nizkimi stroški ter začele same zaposlovati v Indiji. Tako je npr. plačilna lista podjetja Accenture v letu 2001 v Indiji imela le 150 zaposlenih, v letu 2004 pa se je to število povečalo na 10.000 (The place to be, 2004, str. 8).

Zunanje izvajanje je v začetku obsegalo le klicne centre in prepisovanje zdravniških kartotek, sčasoma pa se je v Indijo preselil celoten zaledni sistem nekaterih ameriških in evropskih podjetij. Dejavnosti, ki so jih oddali Indijcem, so zajemale pomoč uporabnikom, finance in računovodstvo, administracijo, transakcijske procese, iskanje podatkov, internetno svetovanje, tržne raziskave, logistiko in distribucijo (Shalini, Rajshekar, 2004, str. 4). Dejavnosti, ki jih tuja podjetja danes oddajajo v Indijo, so povzete v naslednji tabeli.

Tabela 3: Dejavnosti in tuja podjetja v indijskih središčih

Mesto	Zunanje izvajanje in delavci v IT	Dejavnost	Prisotna podjetja
Delhi	73.000	klicni centri, procesiranje transakcij, programska oprema, procesorsko modeliranje	GE, American Express, STMicroelectronics, Wipro Spectramind, Convergys, Daksh
Kalkuta	7.300	svetovanje, programska oprema	PwC, IBM, Infotech, TCS
Pune	7.300	klicni centri, procesorsko modeliranje	Msource, C-Dac, Persistent Systems, Zensar
Hyderabad	36.500	programska oprema, zaledni sistem, produktno oblikovanje	HSBC, Microsoft, Satyam, Intel, IBM, SAP, SAS, Dell
Bangalore	109.500	procesorsko modeliranje, programska oprema, bio-informatika, klicni centri, IT svetovanja, davčno procesiranje	Cisco, TI, Motorola, HP, Oracle, Yahoo, AOL, E&Y, Accenture, Wipro, Infosys, Msource
Madras	51.100	programska oprema, transakcijsko procesiranje, animacije	World Bank, Standard Chartered, Cognizant, Polaris, EDS, Pentamedia Graphics
Bombay	62.050	finančne raziskave, zaledni sistem, programska oprema	Morgan Stanley, Citigroup, TCS, Mphasis, i-Flex Solutions

Vir: Shalini, Rajshekar, 2004, str. 5.

Prihodnost indijskega uspeha zagotavljajo podjetja kot so Infosys, Wipro in Cognizant, ki črpajo svojo ponudbo iz revnih predelov države. Indijska podjetja naj bi uspela tudi z dodatnimi IT storitvami, ponudbo globalnih standardov ali celo nadstandarda, vendar naj bi le-ta bil proizveden z indijskimi stroški (Faster, cheaper, better, 2004, str. 10-11).

Tabela 4: Najboljša indijska IT podjetja, 2004*

	Celotni dohodek v mrd \$	Tržna kapitalizacija 29.10.2004, v mrd \$	Število zaposlenih v tisoč
TCS	1.62	12.17	40.9
Wipro	1.34	10.13	32.0
Infosys	1.08	11.26	32.9
HCL Tech"	0.57	2.38	16.4
Satyam	0.57	2.62	15.6

* finančno leto s koncem v marcu " finančno leto s koncem v juniju

Vir: Faster, cheaper, better, 2004, str. 11.

20 najuspešnejših indijskih izvoznikov programske opreme in IT storitev je navedenih v Prilogi 5. Obstajajo najmanj štiri velike skupine podjetij, ki se borijo za večji delež pri rastočem trendu zunanega izvajanja storitev s področja IT. V prvi skupini so indijska podjetja programske opreme kot so Tata Consultancy Service (TSC), Infosys in Wipro – podjetja, ki svojim strankam zagotavljajo celoten izbor storitev od aplikacij programske opreme do upravljanja plačilnih list. V naslednjo skupino se uvrščajo izvajalci outsourcinga – OfficeTiger, Evalueserve, Cognizant, Daksh, EXL in WNS, nekoč enota British Airwaysa. V tretjo skupino spadajo enote, ki so si jih uredile multinacionalke, še posebej s finančnega področja, kot so GE Capital, American Express, HSBC, Citigroup in Standard Chartered. V zadnji skupini so velika, globalna in profesionalno orientirana svetovalna podjetja, kot so IBM, Ernest & Young in Accenture, ki svojim tekmecem sledijo s ponudbo storitev na njihovem domačem terenu (Faster, cheaper, better, 2004, str. 10-11).

Po mnenju Nandan Nilekania, direktorja Infosysa, je globalizacija storitev belih ovratnikov postala glavna smernica današnjega časa. Indija, ki ima veliko število zelo dobro izobraženih, mladih in angleško govorečih ljudi, kakovostne svetovne standarde in nizke plače, je s tem v samem žarišču. Razlogi za optimistično prihodnost so naslednji (The remote future, 2004, str. 14):

- veliko tujih podjetij še razvija svoje strategije, ki se nanašajo na oddajo poslovnih procesov drugim (BPO). Tako naj bi leta 2003 le 14% velikih ameriških podjetij sodelovalo v BPO, njihovo število pa naj bi se v letu 2004 vsaj podvojilo;
- obseg dela, ki se izvaja na oddaljenih lokacijah, se konstantno povečuje (Priloga 3). Najbolj odmevna dela rastočega zunanega izvajanja zajemata povsem različni dejavnosti: pisanje računalniških programov in odgovarjanje na klice v klicnih centrih. S tem se šele odpre paleta aktivnosti, povezana z zunanjim izvajanjem – prepisovanje zdravstvenih zapisov ali celo oddaljeno postavljanje diagnoze, izpolnjevanje davčnih pritožb in zahtevkov, obravnavanje zavarovalnih pritožb, nadgradnja letnih računskih pregledov, priprava predstavitev, raziskava trga itd.;
- velik del globalnega trga ostaja nezasedenega. Velik delež oddaje del drugim izvira iz Britanije in ZDA, vendar bodo ostala podjetja drugod po svetu kmalu začela iskati podobne stroškovne prednosti.

Obstaja še en argument, ki podpira napoved o rasti. Indijska podjetja poznajo lastno državo veliko bolje kot ameriški ali evropski tekmeci, kar jim omogoča še hitrejšo in cenejšo rast. To pa pomeni, da bodo svoje stroške nižali tudi v prihodnosti (Faster, cheaper, better, 2004, str. 10-11).

6.3. TCS - ZAČETNIK V INDIJSKI IT INDUSTRIJI

TCS je kratica za Tata Consultancy Services, najuspešnejše in največje indijsko podjetje, ki je začetnik v indijski IT industriji. Junija 2003 je TCS predstavljalo največje podjetje

programske opreme v Aziji, ki zaposluje 28.000 strokovnjakov s področja IT, ki imajo 30 različnih državljanstev in so zaposleni v 32 državah. Tata je tudi največji indijski izvoznik programske opreme v zadnjih 30 letih, predstavlja pa začetnika v razvoju IT v državi, ki je začelo delovati leta 1968. V prvih desetletjih se je prebijalo skozi poslovne probleme, nenaklonjeno državno politiko in licenčni sistem, ki je onemogočal uvoz računalnikov, vendar je bilo odločeno, da uspe v svetovnem merilu.

Tata je vpeljala koncept razvojnega centra za oddajo del v tujino, kjer so bili TCS inženirji locirani v Indiji in so delali na projektih za tuje stranke ter tako prihranili na stroških za TSC kot pri naročnikih. Zaradi kvalitetno opravljenega dela in nizkih stroškov je podjetje Indijo popeljalo na globalni zemljevid in postalo premierna IT outsourcing destinacija za zahodna in predvsem ameriška podjetja. TCS-jevi tekmeci se strinjajo, da je podjetje igralo pomembno vlogo pri svetovnem sprejetju indijskih programskih sposobnosti (Prashanth, Gupta, 2004, str. 2).

6.3.1. Ozadje razvoja TCS

TCS je bilo ustanovljeno leta 1968 z glavno enoto v Bombayu kot oddelek enega največjih indijskih konglomeratov (Tata Sons Limited). Glavni namen ustanovitve je bil omogočiti indijskim podjetjem boljše upravljanje preko učinkovite uporabe IT. V 1970-ih letih je podjetje začutilo potrebo po izboljšanju tehnoloških zmožnosti, kar je bilo po njihovem mnenju možno doseči le s ponudbo tujim povpraševalcem, ki so zahtevali visoke standarde za kvaliteto. Po prvih dobrih odzivih iz tujine se je podjetje usmerilo na ameriški trg in dobilo prvo večje naročilo od Institutional Group & Information Company (IGIC), podatkovni center desetih bank, ki upravlja z dvema milijonoma strank. TCS je bilo zadolženo za vzdrževanje in nadgradnjo IGIC-jevega računalniškega sistema (Prashanth, Gupta, 2004, str. 3).

V začetku 1980-ih let je TCS odprlo prvo pisarno na tujem, in sicer v New Yorku, s čimer so povečali svoje možnosti na ameriškem trgu. Sledila so naročila American Expressa, največje finančne firme v ZDA, kar je spodbudilo sodelovanje ostalih ameriških podjetij. TCS-ju je bila naklonjena tudi želja tujih podjetij po zniževanju stroškov preko zunanega izvajanja IT projektov pri cenejših tujih dobaviteljih (Prashanth, Gupta, 2004, str. 3).

Hkrati z uspehom podjetja se je moralo le-to prilagajati novim potrebam. Razvili so svoj R&R center, ki je igral ključno vlogo pri razvoju izdelkov svetovnega merila, ter priskrbeli tehnično podporo za svetovanja in zaposlene. V poznih 1980-ih letih je podjetje zaradi velikega števila naročil ugotovilo, da je bolj ekonomično in priročno, če izvajajo dela neposredno iz Indije, kot pa iz lokacij zainteresiranih podjetij. Sledil je prvi razvojni center za sprejem dela, oddanega v tujino. V tem času je prišlo tudi do liberalizacije indijskega gospodarstva, ki je umaknilo večino uvoznih in izvoznih taks za IT dobrine. TCS je tako lahko prosto uvažalo in izvažalo računalnike ter prevzemalo večje število naročil iz tujine (Prashanth, Gupta, 2004, str. 3).

6.3.2. Najboljša opravila

Tata Consultancy Service je znano predvsem po treh unikatnih podjetniških pristopih na področju razvoja proizvodov in storitev, kreiranja nove infrastrukture ter upravljanja s človeškimi viri.

6.3.2.1. Razvoj proizvodov in storitev

Večji del v razvoju proizvodov in storitev opravlja razvojni del podjetja – Tata Research Development and Design Centre (TRDDC), ki šteje razvoj programske opreme za kapitalno intenzivno dejavnost. Podjetje je že na začetku vedelo, da mu s hitro spreminjajočim tehničnim napredkom ne bo uspelo vedno znova ustvariti novega programa in hkrati razvijati nove aplikacije. To bi namreč pomenilo potrebo po večjem številu zaposlenih in zato višje stroške. Strategija, za katero so se odločili, je obsegala standardizacijo orodij, ki bodo v prihodnosti pomagala pri hitrejšem razvoju programskih izdelkov. Končni rezultat je bil ustanovitev posebnega oddelka, kjer so razvijali nove izdelke z uporabo standardnih orodij in procesov in tako dosegali zniževanje stroškov skozi čas (Prashanth, Gupta, 2004, str. 4).

Med množico standardiziranih orodij TCS-ja spadata tudi MasterCraft iz leta 1999 in BioSuite iz leta 2004. MasterCraft je bil uporabljen za prevod specifikacij programa v kodo in je bil uporabljen kot ogrodje novejših programske opreme. Orodje je bilo uporabljeno tudi za razvoj proizvoda Quartz, ki je bančni izdelek za evropski trg. Podobno je bil BioSuite razvit za farmacevtsko industrijo in omogoča podjetjem ter laboratorijem učinkovito povzemanje pomembnih informacij iz velikih količin genetskih podatkov (Prashanth, Gupta, 2004, str. 5).

6.3.2.2. Ustvarjanje nove infrastrukture

TCS zagotavlja potrebno infrastrukturo za nastajanje IT proizvodov v velikih količinah in preko tega nižanje stroškov z ekonomijo obsega. Podjetje je zgradilo več razvojnih centrov za programsko opremo v različnih indijskih mestih. Vsak tak center se je specializiral za specifično tehnologijo ali IT strojno opremo, TCS pa je usmerjalo povpraševalce na ustrezno lokacijo glede na njihovo tehnologijo in infrastrukturne zahteve. Eden najbolj znanih centrov je t.i. Y2K, ki je nastal zaradi rešitve problema ob prehodu v novo tisočletje (Prashanth, Gupta, 2004, str. 6).

6.3.2.3. Upravljanje s človeškimi viri

Podjetje gleda na svoje zaposlene kot na premoženje, ki ga mora učinkovito uporabljati. TCS skrbi za svoje osebe od novačenja do usposabljanja in razvijanja kariere. Novačenje jim pomeni tekoč proces, s pomočjo katerega iščejo kandidate po celi državi in preko katerega si prizadevajo pridobiti programske inženirje ter hkrati izboljšati izobraževalne standarde v Indiji.

TCS prireja na univerzah različne konference o IT, v industriji pa je znano tudi po poudarjanju usposabljanja zaposlenih, kateremu namenjajo veliko vsoto denarja. Usposabljanje poteka v posebej za ta namen ustanovljenem centru in prispeva h kvaliteti izdelkov in prepoznavanju znamke. Center za usposabljanje velja za enega boljših na svetu, kar priznavajo tudi v ameriški Silicijevi dolini (Prashanth, Gupta, 2004, str. 7).

Poleg tega si podjetje prizadeva za napredovanje svojih zaposlenih v svetovalce in managerje. Zaposleni se v prvih letih v podjetju selijo po različnih tehnoloških platformah in oddelkih aplikacij, s čemer TCS preprečuje pretirano specializacijo zaposlenih. Tehnologija in želje potrošnikov se zelo hitro spreminjajo, podjetje pa ne želi, da bi zaposleni s specializacijo na določenem področju s tehnološkim napredkom postali neuporabni. Po dveh letih delavci napredujejo v sistemske svetovalce, s čemer jim nihče ne onemogoča nadaljnjega napredovanja. Tak pristop do delavcev se razlikuje od večine preostalih IT podjetij, saj le-ta podpirajo specializacijo zaposlene delovne sile (Prashanth, Gupta, 2004, str. 7).

Ker se pri TCS zavedajo, da je njihova delovna sila razpršena po celem svetu, ji pri prilagajanju na novo okolje in kulturo pomagajo s pomočjo prostovoljne organizacije Maitree, ki preostalim družinskim članom pomaga pri selitvi, iskanju stanovanja, šol za otroke in splošni vključitvi v novo okolje. Ta program delavce in njihove družine zbližuje tudi v prostem času in sicer z raznimi družabnimi večeri, obiski v gledališču, adrenalinskimi športi idr. (Prashanth, Gupta, 2004, str. 7).

6.3.3. Strategija rasti

TCS se je v poznih 1990-ih odločilo za tri strategije, ki jih bo izvajalo v prihodnosti. Podjetje bo tako osredotočeno na področje razvijanja novih izdelkov, ki bodo prinašali visoke dobičke, zadovoljevanje domačega in tujega trga ter usmerjenost na neorgansko rast preko strateških povezav in združitev.

6.3.3.1. Osredotočenje na področja z visokim potencialom

Podjetje je že v preteklosti predvidelo, katera področja bodo prinašala največje zaslužke in na kaj naj se osredotoči. Tako so izkoristili svoje znanje in tehnologijo pri grožnji Y2K in pri vpeljavi enotne denarne enote evro. Podjetje se je specializiralo na področju elektronskega poslovanja in svetovanja. Z razvojem in ponudbo IT storitev so razvili sodelovanje s podjetji kot je IBM, Microsoft in Siebel. To je podjetju omogočilo še večjo ponudbo svojim kupcem, s kvalitetnim elektronskim poslovanjem pa so privabili številna znana podjetja kot so GE, KLM, AT & T, Prudential, British Telecom, Merrill Lynch, Xerox in P & G.

Kljub različnim industrijam, za katere TCS opravlja storitve, ima podjetje največ izkušenj na finančnem področju. Razvili so proizvode, ki zadostujejo različnim potrebam s tega področja,

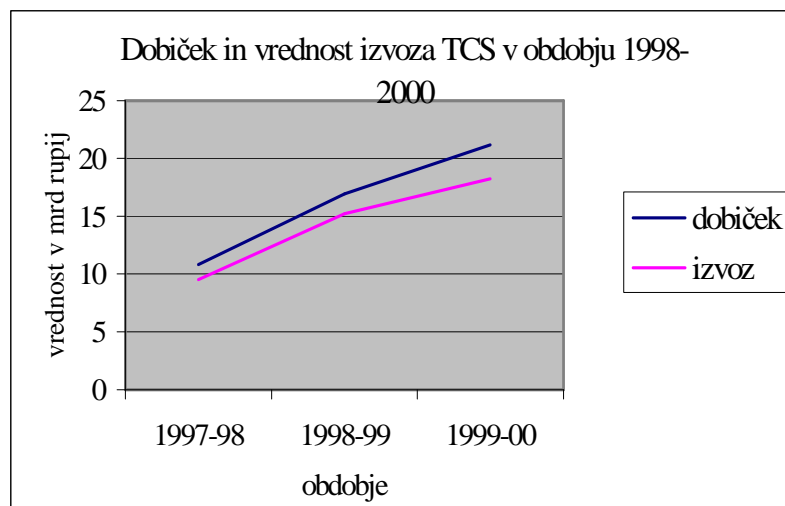
na področjih kot so skrbništvo, posredovanje, borzno posredništvo, depoziti idr. (Prashanth, Gupta, 2004, str. 8).

6.3.3.2. Širjenje na domačem in tujem trgu

Na domačem trgu je TCS osredotočeno na ključne sektorje, ki jih predstavljajo država, zavarovalništvo, telefonija in predelovalna industrija. Tudi na tujem trgu želijo pridobiti zainteresirane s področja bančništva, financ in zavarovalništva, telefonije in proizvodnega sektorja. Za vsak sektor je podjetje ustvarilo marketinško skupino in podpisalo dolgoročne pogodbe o dostavljanju IT proizvodov in storitev. Kljub temu, da je ameriški trg še zmeraj največji povpraševalec po TCS-jevih storitvah in prinaša tudi največje dobičke, se podjetje širi tudi na druge celine.

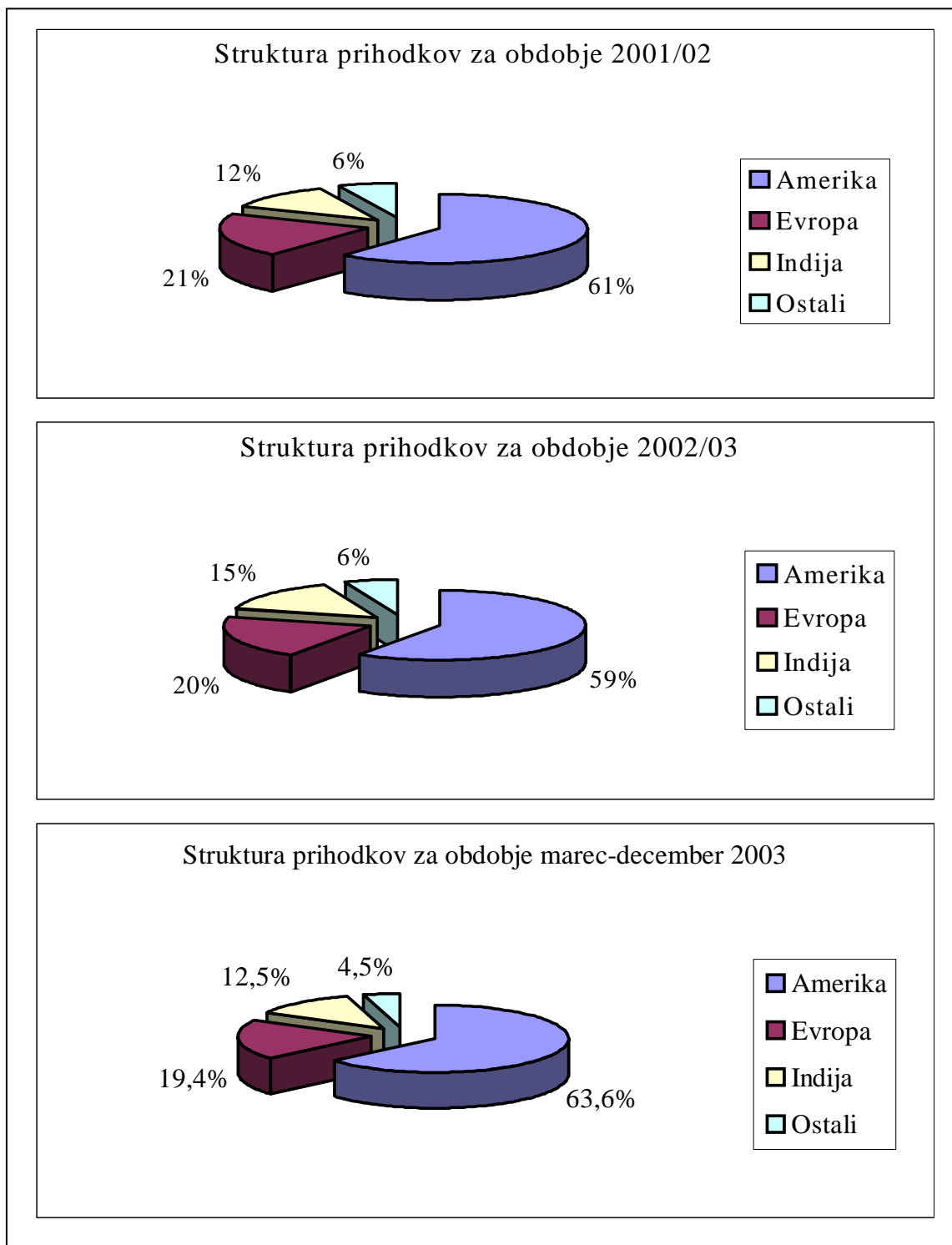
Zaradi svoje agresivne globalne strategije je bilo TCS ob vstopu v novo tisočletje eno izmed vodilnih svetovnih in hitro rastočih IT podjetij. Dobiček se je v obdobju 1998-2000 podvojil, TCS pa je bilo četrto največje podjetje s področja IT svetovanja v Ameriki in največje v Aziji. Že od leta 2000 podjetje ponuja strateško svetovanje in sistemsko integrirane storitve več kot 800 strankam po celem svetu v sedmih poslovnih segmentih – BFSI (bančništvo, finančne storitve, zavarovalništvo), telekomunikacije, predelovalna industrija, transport, zdravila in medicinski pripomočki. V fiskalnem letu 2002-03 je preko 40% TCS globalnih zaslužkov prišlo ravno iz omenjenih segmentov (Prashanth, Gupta, 2004, str. 9).

Slika 3: Dobiček in vrednost izvoza TCS v obdobju 1998 – 2000



Vir: Prashanth, Gupta, 2004, str. 9.

Slika 4: Geografski segmenti TCSja



Vir: Prashanth, Gupta, 2004, str. 9.

6.3.3.3. *Prevzemi in povezave*

TCS je bilo sprva osredotočeno na prevzeme, da bi povečalo svoj delež, vodstvo je verjelo v to, da bo neorganska rast podjetja, ki jo predstavljajo prevzemi in združitve, prej ali slej obrodila sadove in TCS popeljalo med vodilne na področju IT. Na domačem trgu so prevzeli 51% delež v odločanju v CMC – vodilnem podjetju na področju infrastrukturnega upravljanja, mrežnih povezav in vzdrževanja v Indiji. TCS se je povežalo tudi z ostalimi IT podjetji za razvoj novih proizvodov, storitev in razvoja trga. Tako so sodelovali z Ubiquity, British Telecom, Nortel Networks, National Institute of Standards and Protocols ter Sun Microsystems (Prashanth, Gupta, 2004, str. 10).

Na mednarodnem trgu so ustanovili razvojne centre v številnih državah zaradi razširitve preko ameriških mej in resnega nastopa kot globalno podjetje. Centre so locirali v VB, Madžarski, Avstraliji, na Kitajskem ter na Japonskem. Glede na prihodnost se je podjetje osredotočilo na hitro rastočo bio-informacijsko industrijo (Prashanth, Gupta, 2004, str. 10).

6.3.4. Rezultati in prihodnost

S svojo politiko in strategijo poslovanja si je TCS pridobilo svetovno prepoznavnost in zaupanje; uspešno premaguje domače tekmece kot so Infosys, Wipro in Satyam. Za svoje izdelke in storitve, predvsem za kakovost in dostavo, so si prislužili mnogo prestižnih nagrad s strani različnih svetovno znanih podjetij kot je IBM, HP, Microsoft in Bank One. Vizija podjetja je biti med najboljšimi desetimi na svetu do leta 2010, misija zajema pomoč uporabnikom pri doseganju poslovnih ciljev z zagotavljanjem inovativnih, najboljših svetovanj, IT rešitev in storitev (Prashanth, Gupta, 2004, str. 10).

Po mnenju analitikov je TCS cenovno zelo agresivno podjetje, vendar počasno pri odločitvah. Očitajo mu konzervativnost, saj medijem in javnosti neradi razkrivajo načrte za prihodnost. V prihodnosti bodo morali upoštevati vsaj še nekaj tem, med drugim tudi nasprotovanje Američanov nadaljnjemu zunanjemu izvajanju izven njihove države, ker le-to po njihovem mnenju zahteva preveč delovnih mest. Naslednja tema zajema domačo in tujo konkurenco (Infosys, IBM), fiksne cene za določen projekt ter večjo tveganost v primeru kršenja dobavnih rokov (Prashanth, Gupta, 2004, str. 12-13).

6.3.5. Domača konkurenca

V 1980-ih letih so bila ustanovljena številna podjetja s področja informacijske tehnologije. Med najbolj znana podjetja programske opreme v Indiji poleg TCS spadajo Wipro, Infosys in Satyam, ki opravljajo projekte različnih velikosti in zahtevnosti. Našteta podjetja so danes usmerjena predvsem na izvajanje zunanjih del, ki prihajajo iz Amerike in Evrope.

- **INFOSYS TECHNOLOGIES LIMITED** – eno izmed vodilnih podjetij IT je bilo ustanovljeno leta 1981 in je v 1990-ih letih uspelo z gospodarskimi reformami. Model dostavljanja storitev jim je pomagal k svetovni prepoznavnosti. Podjetje se ukvarja z razvojem programske opreme, z vzdrževanjem, reinženiringom storitev, elektronskim poslovanjem in spletnim svetovanjem. Ima 17 offshore razvojnih centrov po Indiji in poleg zunanjega izvajanja projektov razvija lastno programsko opremo. Proizvodi s področja bančništva spadajo med tri najbolj prodajane na svetu. V zadnjih letih se je podjetje usmerilo na letalsko industrijo in oblikovanje kot ključno poslovno področje, sledi pa področje spletnega svetovanja. Na prvem področju ga je najelo podjetje Airbus za oblikovanje letalskih kril (Prashanth, Gupta, 2004, str. 19).
- **WIPRO INFOTECH** – preko svojih IT storitev ponuja svetovanja, integracijo sistemov, vzdrževalne storitve in zunanje izvajanje storitev severnoameriških strank. Poslovni portfolio zajema oblikovanje proizvodov, BPO, tehnološko infrastrukturo ter svetovanje. Globalno izvaja Wipro operacije v 18 državah iz 8 offshore centrov in 33 prodajnih enot. Podjetje je v zadnjih letih usmerjeno na izvajanje poslovnih procesov tujih podjetij, predvsem s področja svetovanja (Prashanth, Gupta, 2004, str. 19).

6.4. BIOTEHNOLOŠKI IN FARMACEVTSKI SEKTOR

Biotehnologija po definiciji pomeni uporabo bioloških organizmov, sistemov in procesov, ki temeljijo na znanstvenih in inženirskih načelih, za proizvodnjo dobrin in storitev za človeško dobrobit. Je veja genske tehnologije, proizvodnje in prenosa genov med organizmi ter zajema upravljanje s celicami in embriji. Pomembno pri tej vedi je, da ni posebna znanost, ampak mešanica ved kot so genetika, molekularna biologija, biokemija, embriologija in celična biologija (Biotechnology, Agriculture and Food, 1992, str. 29). Biotehnologija s seboj prinaša novosti kot so (Glas, 1991, str. 15):

- izboljšane lastnosti rastlin in živali s pomočjo tehnike genskega inženiringa,
- cenejše alternativne vire energije,
- pridobivanje kovin iz rud z biološkimi procesi,
- prihranke energije zaradi postopkov pri nizkih temperaturah,
- procese, ki so primernejši za varstvo okolja,
- vzgojo bolj plodnih in odpornih rastlin.

Biotehnologija je ideološko nevtralna in se lahko uporablja za raznovrstne namene: povečanje količine kmetijskih izdelkov ali zmanjšanje vložkov, izdelavo prestižnih izdelkov ali osnovnih potrebščin, zamenjavo kemičnih herbicidov in pesticidov ali izboljšanje njihove učinkovitosti, pridelovanje bolj zdrave hrane z boljšim okusom ali diagnosticiranje testov za bakterijske okužbe idr. (Biotechnology, Agriculture and Food, 1992, str. 29). Kljub uporabi v kmetijstvu in na ostalih področjih, se biotehnologija najbolj uporablja v farmacevtski industriji in sicer zaradi dveh razlogov. Prvič, kot proizvodna tehnologija je vpeljala mnogo

produktov, ki so že na razpolago na trgu, ter tistih, ki še čakajo na odobritev s strani zdravstvenih organizacij. Kot drugo in najbrž najpomembnejše, biotehnologija je preko raziskovalnih metod spremenila raziskovalno paradigmo v farmacevtski tehnologiji (New approaches to science and technology cooperation and capacity building, 1998, str. 289).

6.4.1. Razvoj biotehnologije v Indiji

Zgodovina biotehnoške industrije v Indiji ima svoje začetke v letu 1896, ko je bil v Bombaju ustanovljen raziskovalni laboratorij Plague. Čez slabih sto let so bila ustanovljena prva podjetja, ki so preučevala industrijske encime, raziskovala DNK zasnovo in promovirala moderno biotehnologijo tako na področju znanosti kot industrije. Sledilo je odprtje številnih raziskovalnih inštitutov in centrov za R&R, predvsem za molekularno biologijo in zdravila, z vstopom v novo tisočletje se je začelo razvijati področje genskih raziskav in gensko spremenjenih zdravil proti rakastim obolenjem.

Indijska biotehnoška podjetja počasi plezajo navzgor po vrednostni verigi. Najprej so uspešno prodajali osnovne biotehnoške izdelke v zdravstvu in kmetijstvu ter razvijali gensko spremenjene organizme, nato so se podjetja usmerila na naslednjo stopnjo – odkrivanje novih zdravil in razvoj sistemov za dostavo zdravil. S slednjim je uspelo podjetje Shanta Biotech, saj njihovo prvo genetsko spremenjeno zdravilo proti hepatitisu B stane 4\$, kar je manj kot pol cene zdravila, ki ga za enako bolezen proizvajajo svetovne farmacevtske multinacionalke. Poleg tega so tudi ostala farmacevtska podjetja zelo napredovala in so usmerjena na klinične in pogodbene raziskave ter razvijanje novih sistemov za dostavo zdravil (Jampani, 2004, str. 4).

Danes biotehnologija predstavlja nov, rastoč sektor v indijskem gospodarstvu. V letu 2003 je Indija predstavljala le 2% globalnega biotehnoškega trga, vendar analitiki napovedujejo, da bo v prihodnjih petih letih eksponentno naraščala ter dosegla 10% delež. Indija bo to lahko dosegla s pomočjo zelo razvite informacijske tehnologije, strokovnjakov in nizkih stroškov R&R. Napovedi kažejo na to, da bo biotehnologija naslednji največji dejavnik gospodarske rasti v Indiji, takoj za IT v 1990-ih letih (Jampani, 2004, str. 2).

6.4.2. Patentna zakonodaja in nov WTO dogovor

Po dogovoru med članicami Svetovne trgovinske organizacije avgusta 2004, ki je revnim državam omogočil dostop do nadomestnih patentiranih zdravil za bolezn AIDSa, tuberkuloze in malarije, je farmacevtske velikane v razvitih državah zagrabila panika. Med prvimi ZDA, ki se bojijo, da bo dogovor kršen in vrtooglavi dobički drastično nižji. Pojavlja se bojazen, da se bodo generična zdravila, namenjena revnim državam, tihotapila nazaj v bogate države, hkrati pa naj bi generični proizvajalci v državah v razvoju (Indija in Brazilija sta med vodilnimi) dogovor izkoristili za povečanje lastnega dobička (WTO dosegla dogovor o cenejših zdravilih za revne države, 2003, str. 1).

Ameriške farmacevtske multinacionalke in trgovce je najbolj prizadelo dejstvo, da so proizvajalci generičnih zdravil iz tretjega sveta postali veliki izvozniki po celem svetu. Še več, generična zdravila predstavljajo zlato jamo, zato sta se tako Indija kot Brazilija usmerili še na druga zdravila – zdravila, ki so potrebna za zdravljenje najhujših in najbolj razširjenih bolezni. Zdravilom proti AIDSu, malariji in tuberkulozi so se pridružila generična zdravila za zdravljenje rakastih obolenj (Zlobec, 2003, str. 7).

Medtem ko se indijska podjetja zanimajo za vstop na globalni trg, jih imajo pod nadzorom zdravstvene organizacije, saj predstavljajo vir generičnih in predvsem cenejših zdravil za revne države. V igri so seveda patenti in patentna zakonodaja ZDA in evropskih držav, ki ščiti najučinkovitejša zdravila za najbolj pereče bolezni tudi do 20 let, medtem pa generični proizvajalci legalno ne smejo na trg poslati svoje kopije zdravila. S patenti si multinacionalke zagotovijo bajne dolgoročne dobičke, saj brez generičnih tekmecev omejitev cen zdravil predstavlja nebo. Patentirano zdravilo Fluconazole proti smrtonosnim infekcijam stane na ameriškem trgu, kjer ima patent in monopol Pfizer, 10 dolarjev za tableto, v Indiji ga generični proizvajalec Cipla prodaja za 25 centov. To si je Indija lahko privoščila, ker ni priznavala patentiranja izdelkov, po drugi strani pa indijska podjetja ne postavljajo tako vrtoglavih cen, ker jim ni potrebno upravičiti R&R stroškov (A problem of patents, 2000, str. 69).

Farmacevtska podjetja razvitih držav se bojijo, da bo Indija nov WTO dogovor izkoristila za vstop na nove trge in zanemarjajo dejstvo, da proizvajalci generičnih zdravil vidijo svojo prihodnost tudi na drugih področjih. Poleg prodaje cenejših zdravil revnim državam želijo prodreti na ameriški in evropski trg. Uspeh indijskega biotehnološkega sektorja se primerja z indijskim informacijsko-tehnološkim razmahom. Ranbaxy, največja farmacevtska firma v Indiji, že sedaj opravlja več kot polovico poslovanja na ameriškem trgu, v prihodnosti pa prežijo na prevzeme in sodelovanja v Franciji, Nemčiji ter Italiji (Patently ambitious, 2003, str. 56).

6.4.3. Indijska biotehnološka podjetja

Prvo indijsko biotehnološko podjetje predstavlja Biocon, ki je bilo ustanovljeno leta 1978 kot skupna naložba z irskim Biocon Biochemicals Ltd. Sprva so proizvajali industrijske encime in sodelovali v integriranem biotehnološkem podjetju, osredotočenem na razvoj biofarmacevtskih izdelkov, klinične raziskave ter encime. Podjetje ima dve podružnici – Synegene in Clinigene. Prvo izvaja storitve s področja kemije in molekularnih raziskav v začetnih fazah odkrivanja zdravil ter nadaljnji razvoj, drugo pa longitudinalne raziskave (običajno nekajletne raziskave, ki zajemajo enako populacijo) diabetesa ter ponuja velik obseg storitev, povezanih z razvojem zdravila in medicinskih raziskav (Jampani, 2004, str. 5-7).

Biocon proizvaja in prodaja številne terapevtske biomolekule, s katerimi je uspešno prodril na biogenerični trg zdravil na domačem in tujem farmacevtskem trgu. Podjetje je vodilno na trgu industrijskih encimov, saj je v zadnjih dvajsetih letih uspešno predstavilo več kot 25 encimov, ki jih izvažajo v več kot 50 držav po svetu. Po teh encimih povprašujejo podjetja iz različnih industrijskih sektorjev – v proizvodnji piva, prehrane, pijače, živalske hrane, škroba, tekstila, papirja in pulpe, čistil, usnja in zdravil (Jampani, 2004, str. 6).

6.4.3.1. *Shantha Biotechnics*

Podjetje Shantha je bilo ustanovljeno leta 1993, vendar je svetovni uspeh poželo šele leta 1997, in sicer z razvojem zdravila proti hepatitisu B. V začetku se je biotehnoško podjetje ubadalo s finančnimi problemi, saj niso imeli dovolj lastnih sredstev za raziskave in razvoj zdravila, investitorji pa so bili mnenja, da hepatitis ne spada med bolezni z visoko stopnjo umrljivosti. Drugi razlog za pomanjkanje sredstev oziroma zavrnitev zaprosene denarne pomoči je bil osnovni poklic ustanovitelja podjetja, Varaprasad Reddya. Slednji je namreč elektroinženir, ki je ustanovil podjetje, ki temelji na medicinski znanosti (Jampani, 2004, str. 7; Shantha Biotech – about us, 2005). Danes je biotehnoško podjetje osredotočeno na raziskave in razvoj zdravil, ki bodo omogočila boljše in bolj zdravo življenje. R&R centri so opremljeni z modernimi napravami, v njih delajo najboljši strokovnjaki.

Shantha v razvoju in trženju rekombinirane DNK ter na tem temelječih zdravil zaseda pionirski status. Najbolj znan proizvod je ShanvacTM B, prvo indijsko r-DNK bazirano zdravilo. Po odobritvi s strani WHO (svetovna zdravstvena organizacija) spada med svetovno najbolj priznana zdravila proti hepatitisu B, ki ima redke stranske učinke in visoko imunsko odpornost. Skupaj z zdravilom Shanferon (zdravilo za boj proti raku) pomenita revolucijo v indijski biotehnologiji. V naslednjih letih se bodo osredotočili na številna generična zdravila, kot so insulin, protitelesca za pljučne bolezni, bolezni srca in ožilja, nova zdravila proti hepatitisu C in E idr. (Shantha Biotech – products, 2005).

6.4.3.2. *Ranbaxy Laboratories Ltd.*

Laboratoriji Ranbaxy spadajo med najbolj znane indijske farmacevtske družbe. Na začetku so na trg vstopali z generičnimi zdravili, saj so bile raziskave in razvoj lastnih zdravil predrage. Zavedali so se, da ne morejo enakovredno tekmovali z multinacionalkami, kot so Glaxo, Eli Lilly in Merck, ki namenijo R&R veliko več denarja, poleg tega pa so raziskave zelo dolgotrajne. Ranbaxy je razvil tehnološki proces in dosegel redne odobritve za patentirana zdravila veliko prej kot je slednjim potekel patent. S tem so bili pripravljeni na tržišče poslati svoj izdelek takoj, ko je potekel patent prvotnega zdravila (Jampani, 2004, str. 9). Tak način rasti je zelo pomemben, saj se, vsaj v ZDA, največ denarja obrne v prvih šestih mesecih po izteku patenta, ko lahko kopijo zdravila proizvaja le eno podjetje. V roku enega leta je takih proizvajalcev vsaj šest in cena pade tudi do 80%. Najbolje se v takšni situaciji znajdejo

farmacevtska podjetja z najnižjimi stroški, med katerimi so na prvem mestu indijska (Unconventional medicine, 2004, str. 54).

Ob prehodu na novo tisočletje se je Ranbaxy osredotočil na tri velika področja zdravil: antibiotike, zdravila za dihalne poti, kardiovaskularne bolezni ter bolezni centralnega živčnega sistema.

6.4.3.3. Dr. Reddy's Laboratories

Dr. Reddy je bilo ustanovljeno leta 1884 z namenom razvoja in dostave inovativnih farmacevtskih rešitev. Danes je Dr. Reddy eno izmed najpomembnejših biotehnoloških podjetij, opremljeno z najsodobnejšo tehnologijo. V svoji zgodovini delovanja so patentirali več kot 75 procesov, ki jih izvažajo v 60 držav, ključ uspeha pa leži v primernih cenah. Delo v podjetju je razdeljeno na šest poslovnih enot, vsaka je usmerjena na svoje področje kot je npr. že znana zdravila, generična zdravila, biotehnologija, raziskave za nova odkritja idr. Prav tako se vsaka enota osredotoči na svoj trg. Enota za distribucijo že uveljavljenih zdravil sodeluje s podjetji v Aziji, Afriki in Latinski Ameriki, vodilno indijsko farmacevtsko podjetje pa predstavljajo v Rusiji, Skupnosti neodvisnih držav, Latinski Ameriki, Afriki in na Kitajskem. Ciljna trga naslednjih let sta Brazilija in Kitajska (Dr. Reddy's Laboratories Limited, 2005).

Enota za generična zdravila vidi svojo priložnost v vsaj 60 milijardah USD vredni svetovni farmacevtski industriji, saj bodo zaščitenim inovativnim izdelkom v naslednjih osmih do desetih letih potekli patenti. Podjetje si prizadeva prevzeti vsaj 60% takih zdravil med leti 2002 in 2008. V prihodnosti želijo preko posebnih izdelkov sodelovati z najboljšimi generičnimi multinacionalkami na ključnih trgih ZDA, Velike Britanije, Francije, Španije, Nemčije, Južnoafriške republike, Avstralije in Kanade (Dr. Reddy's Laboratories Limited, 2005).

Oddelek biotehnologije se ukvarja z raziskavami in odkrivanjem zdravil ter postavljanjem diagnoz. Glavne dejavnosti so usmerjene na molekularno biologijo, celično kulturo, fermentacijo idr. Na tem področju je podjetje pionir, ki je s pomočjo biotehnologije razvilo zdravilo Grastim (z generičnim poimenovanjem Filgrastim), rekombiniran protein, ki se uporablja pri kemoterapijah in transplantacijah kostnega mozga. Z ostalimi rekombiniranimi proteini ustvarjajo zdravila za zdravljenje raka, diabetesa ter bolezni srca in ožilja (Dr. Reddy's Laboratories Limited, 2005).

6.4.4. Tuja biotehnološka podjetja v Indiji

Indija je že pred nekaj leti postala potencialni center za farmacevtske raziskave, vendar je danes še bolj privlačna. Poleg strokovnjakov specializiranih v reinženiringu, bo indijska vlada po več kot treh desetletjih uvedla patentiranje izdelkov, česar do sedaj ni bilo. Patentiranje

izdelkov je ključnega pomena za ohranjanje visokih dobičkov pri uvedbi novih zdravil, saj proizvajalcu omogoča vsaj desetletno brezskrbnost pred konkurenti. Indija se je za ta korak odločila iz dveh razlogov. Prvič zato, ker je sama postala znana proizvajalka zdravil in ker se je spremenil sam odnos do patentiranja. Drugi razlog so pritiski WTO in prihodnost, saj je Indija potencialni center za proizvodnjo cenejših raziskav za zdravila (Arora, 2004).

Med tujimi podjetji, ki silijo v Indijo zaradi uspešnega trgovanja v sklopu farmacevtskega sektorja, lahko najdemo (Arora, 2004):

- AstraZeneca – švedsko farmacevtsko podjetje, ki je leta 2003 v Bangaluru odprlo 10 milijonov dolarjev vreden obrat ter namenilo 40 milijonov dolarjev za razvoj zdravil proti tuberkulozi;
- Pfizer – svetovno znana farmacevtska multinacionalka namerava v Bombayu odpreti akademijo za klinično usposabljanje in raziskave;
- GlaxoSmithKline izvaja več let trajajoče raziskovalno sodelovanje z laboratoriji Ranbaxy za razvoj zdravil za indijski in ameriški trg;
- Nemški Schering AG sodeluje z indijskim farmacevtskim podjetjem Zydus Cadila za trženje in proizvodnjo Schering izdelkov za indijski trg;
- Novo Nordisk – dansko podjetje bo pri Dr. Reddy's zunanje izvajalo 10,5 milijonov vredne klinične raziskave za novo diabetično zdravilo.

6.4.5. Prihodnost

Indijska Ranbaxy in Dr. Reddy's sta že sedaj zelo uspešna pri pridobivanju dovoljenj za prodajo generičnih kopij zdravil v Ameriki, ki jim poteče patent, vendar si želita veliko več. Ranbaxyev cilj je raziskovalna usmerjenost, Dr. Reddy's pa je osredotočen na nova odkrivanja. Obe farmacevtski podjetji si prizadevata biti izvorni, cenovno ugodni in pametna posnemovalca. Stopnja neuspeha je precej visoka, saj imajo ameriški in evropski tekmeci za R&R namenjene zelo velike proračune, štiti pa jih tudi patentna zakonodaja. Želje indijskih farmacevtskih družb pomenijo korenito spremembo za industrijo, zasidrano v zaščiti in patentih, cenah, nadzoru in licenčnem piratstvu. V Indiji je od leta 1970 patentna zakonodaja zajemala le izdelovalne procese, ne pa tudi samih izdelkov (Patently ambitious, 2003, str. 56). Zakonodaja je prepovedovala patentiranje farmacevtskih izdelkov, možna je bila le zaščita procesa, ki je trajala 14 let, indijska vlada pa je lahko pooblastila uporabo patentiranega procesa pri drugih. To je domačim podjetjem omogočilo legalno proizvodnjo zdravil, ki so bila drugod patentirana, in s pomočjo obratnega inženiringa poceni prodajati kopije najbolj priznanih zdravil (Krishnan, 2003, str. 3-4). Pod pritiski in pravili WTO so s 1. januarjem 2005 tudi v Indiji začeli s patentiranjem izdelkov.

Pri uvedbi patentiranja izdelkov gre za dvorezni meč. Najboljša indijska podjetja bodo uspela v svetovnem merilu, saj se po spremembi patentne zakonodaje obetajo nove investicije, sodelovanja in naval ameriških ter evropskih farmacevtskih podjetij, možna bodo donosna raziskovalna sodelovanja, večji skupni proračun za R&R novih zdravil, vendar tudi prilagajanje standardom razvitih držav za že obstoječa zdravila. Po drugi strani pa mnogo od 20.000 indijskih biotehnoloških podjetij sprememb ne bo preživelo. Indija bo na tujih trgih uspela z nizkimi stroški proizvodnje, ki so tudi do 2/3 nižji kot v Ameriki ali Evropi, kar predstavlja še posebno primerjalno prednost v proizvodnji generičnih zdravil (Arora, 2004; Generic genius, 2000, str. 66).

6.5. DRUGE DEJAVNOSTI

Po uspehu v zunanjem izvajanju v indijski IT in biotehnološki industriji se je v zadnjem letu in pol razmahnilo zunanje izvajanje v zabavni in medijski industriji (Tabela 5). Dejavnosti s teh področji so bile do sedaj oddane v London, Bangkok in v Avstralijo, vendar je zaradi nizkih stroškov, tehničnih izkušenj, angleško govoreče delovne sile in razvite informacijsko-tehnološke podpore mnogo ameriških in evropskih multinacionalk del svojih aktivnosti oddalo v Indijo. To jim je omogočilo prihranek časa in denarja, hkrati pa so se lahko usmerili na svoje glavne dejavnosti. S koncem leta 2003 se je kot naslednja velika priložnost za indijska podjetja za zunanje izvajanje pojavila zabavna in medijska industrija na področju oglaševanja, snemanja filmov, animacije, računalniške grafike, izdaje knjig in fotografij. Zunanje izvajanje v Indijo prakticirajo mednarodni tržni raziskovalci, največji založniški konglomerati in medijske hiše kot so Nielsen Research, MacMillan, Oxford University Press, Time Warner, Walt Disney in Fox Entertainment (Mohanty, 2004, str. 2).

Tabela 5: Časovni razvoj zunanjega izvajanja

Evolucija zunanjega izvajanja		
1960-ta	time-sharing
1970-ta	del IT operacij
1980-ta	celotne IT operacije
1990-ta	povezave in združitve
2000-ta	IT omogočene storitve
2003	zunanje izvajanje v medijih in zabavni industriji

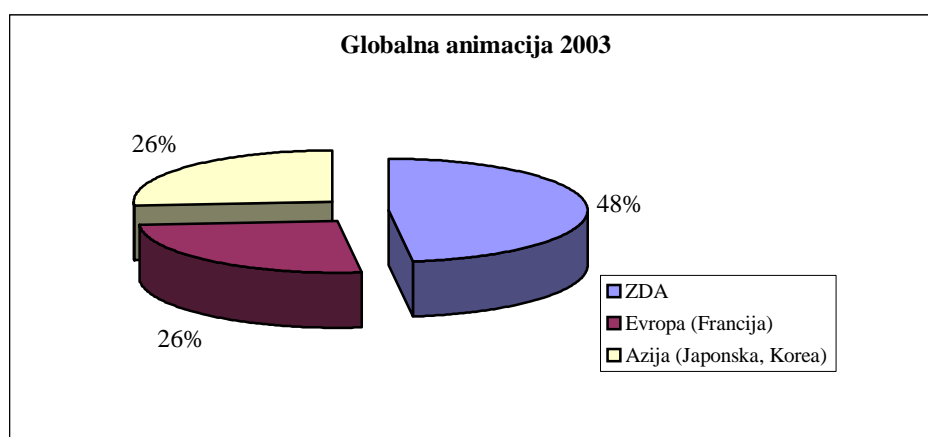
Vir: Business Process Outsourcing in India, 2004.

6.5.1. Zunanje izvajanje v zabavni industriji

Indijska zabavna industrija je za Hollywoodom druga na svetu in postaja vse bolj zaželeno destinacijo za zunanje izvajanje. Glavni indijski akterji na tem področju so Pentamedia

Graphics, Jadoo Works, CD India, UTV Toons, Moving Picture Company, Noida, Heart Entertainment Ltd., Color Chips India in Toonz Animation India. Ker so imeli animacijski strokovnjaki probleme v doseganju domačega trga in napačno predstavo o uporabi le-te (animacija naj bi bila draga in bi se zato uporabljala le za prizore, ki ne bi mogli biti posneti drugače), so se usmerili na tuje stranke. Slednji so Indijo videli kot idealno destinacijo, saj ima ogromen potencial v IT in tehničnih izkušnjah, stroški pa so bistveno nižji kot v ostalih državah (Tabela 6). V obdobju med 1998 in 2003 je npr. Ramoji Film City iz Hyderabad sodelovalo pri nastajanju sedmih hollywoodskih filmov, vendar le z dobavo opreme, osebja, scen in post produkcijskih aktivnostih. Slednje so bile ponavadi oddane na Japonsko, Tajvan in Korejo, vendar je indijska poceni delovna sila zbudila pozornost, tako da sedaj poleg ameriškega Hollywooda storitve v Indijo oddajajo tudi preostale azijske države (Mohanty, 2004, str. 2-3).

Slika 5: Delež izdelave animacij na svetovnem trgu



Vir: Can animation etch India's image?, 2003.

Tabela 6: Stroški polurnega animiranega programa

Postavka za polurni animirani program	
<u>Država</u>	<u>Stroški v ameriških dolarjih</u>
ZDA in Kanada	250.000 - 400.000
Korea in Tajvan	250.000 - 400.000
Filipini	90.000 - 100.000
Indija	60.000

Vir: Indian animation market bound to grow by leaps and bounds, 2003.

Izmed znanih tujih multinacionalk oddaja delo v Indijo tudi Walt Disney Company, ki vidi v državi izreden potencial, predstavlja pa mu tudi eno izmed globalnih strategij. V Indiji je namreč kar 340 milijonov otrok mlajših od 15 let, kar je več kot celotna populacija ZDA. Podjetje je prepričano, da je animacija nov trend, zato vzpodbujajo animacijske segmente, kot so igrice, oglaševanje, glasbeni spoti idr. (Bird, 2004).

6.5.2. Zunanje izvajanje v medijski industriji

Mediji so poleg animacije postali rastoče področje v indijskem BPO. V začetku leta 2004 so se za sodelovanje z Indijci odločili medijski konglomerati, kot so Bertlesmann, BBC, Amazon.com, Ebook.com idr. Pogodbe zajemajo opravljanje storitev s področij založništva, digitalizacije vsebin, medijskih prepisov, tekstovnih pogovorov, dodelovanje scenarijev in oblikovanja publikacij. Pri tem je pomembno, da ta sektor podpirajo največja indijska podjetja s področja IT (Infosys, Wipro, TCS in Cognizant), ki jim nudijo programska orodja za oblikovanje in zaščito. Tako medijska hiša Nielsen Media Research 90 odstotkov dela, povezanega z IT, izvaja v sodelovanju s Cognizantom, saj je le-to ustanovilo poseben oddelek za zunanje izvajanje na področju medijev (Mohanty, 2004, str. 5).

Analitiki so opazili, da postaja Indija največje središče zunanjega izvajanja za medijsko industrijo, ima pa tudi velik potencial za proizvodnjo animacijskih storitev. V prid ji je edinstvena prednost – poleg angleško govoreče delovne sile, robustne industrije programske opreme, prisotnosti filmske in televizijske industrije ter možnosti razvoja animacijske tehnologije, ima Indija bogato zgodovinsko dediščino mitoloških oseb in folklore, ki olajša vsebinske zasnove. Velika prednost te industrije je tudi v tem, da se skoraj izključno uporablja tehnično znanje zaposlenih in ne njihove govorne sposobnosti, kot se dogaja v primeru klicnih centrov ali pomoči uporabnikom (kritike angleškega naglasa s strani ameriških uporabnikov) (Mohanty, Madhav, str. 6-7). Ostale prednosti in slabosti nove, rastoče industrije so v SWOT analizi.

Tabela 7: SWOT analiza indijske medijske in zabavne industrije

PREDNOSTI	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> ▪ bogata zgodovinska dediščina – mitološke osebe idr. ▪ zelo dobro znanje angleščine ▪ 8-10% nižji proizvodni stroški kot v tujini 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ nezaupanje s strani domačih investitorjev v nadgradnjo 3D animacije ▪ omejen trg za klasično prikazovanje zgodb mitoloških bitij ▪ nižje število studiev (75) v primerjavi s konkurenčnimi državami (S. Koreja-400) ▪ pomanjkanje specializirane delovne sile ▪ v veliki meri neorganiziran sektor

Nadaljevanje tabele 7.

PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
<ul style="list-style-type: none">▪ visoke napovedi rasti – Nasscomove raziskave napovedujejo 1.5 mrd USD vredno rast▪ rast domačega trga – filmi, TV programi, reklame, igre, študij na daljavo, specifične industrijske aplikacije s področja arhitekture, medicine in prava▪ vzpodbuden globalni scenarij – sektor naj bi dosegel vrednost 51,7 mrd USD	<ul style="list-style-type: none">▪ kitajska konkurenca

Vir: Iyengar, 2004, str. 6.

7. VPLIV IN POSLEDICE ZUNANJEGA IZVAJANJA V RAZVITIH DRŽAVAH

Velika večina podjetij opravičuje svoje predajanje del v tujino z nižjimi stroški, ki zadevajo predvsem stroške poceni delovne sile. Vsaj 1/3 dela se seli v Indijo, kjer je 100 USD vredno delo opravljeno za 20 dolarjev (Engardio, 2003, str. 50). Vsako podjetje želi povečati dobiček, če mu pri tem uspe znižati še stroške delovne sile, se lažje odloči za zunanje izvajanje v bistveno cenejši Indiji. Po drugi strani podjetje skoraj pozablja na domačo delovno silo, ki ob taki selitvi izgubi delovno mesto. Prva izmed perečih posledic outsourcinga je prav izguba nekaterih delovnih mest na domačih tleh.

Sile, ki so pred leti s kombinacijo tehnologije in upravljalvskega »know-how« omogočile razvoj globalne mreže povezav, so pomenile čudež nove ekonomije. Danes je situacija drugačna. Zaposlovanje indijskih inženirjev ne predstavlja več fleksibilnosti hitro rastočih podjetij, marveč padajočo zahodnjaško tekmovalnost. Optični kabel med Ameriko in Indijo, nekoč simbol futurističnega transporta digitalne ekonomije, je danes označen kot ogromen jašek, v katerem ponikajo delovna mesta ameriških in evropskih delavcev (A world of work, 2004, str. 3).

7.1. DILEME GLEDE NOVIH DELOVNIH MEST

Sredstva, ki so v 1990-ih letih pomenila rast nove ekonomije, sedaj predstavljajo migracijo delovnih mest iz bogate v nerazvito državo. Tako ameriška podjetja selijo vse več delovnih mest s področja storitvenih dejavnosti v države z nizkimi stroški dela kot so Indija, Kitajska in Rusija. Po napovedih ameriškega inštituta za raziskave Forrester naj bi ameriška podjetja do

konec leta 2005 v tujino izvozila okoli 830.000 delovnih mest (Ameriška podjetja pospešeno selijo storitvena delovna mesta v tujino, 2004, str. 1).

Skrbi, povezane z izvozom delovnih mest, ki narašča predvsem v IT sektorju (računalniški vnos podatkov in klicni centri) in s katerimi se ubadajo Amerika, Nemčija in Japonska, se lahko primerjajo s tistimi ob mehanizaciji pred 75 leti. Ko podjetje seli svoje proizvodne obrate iz ZDA na Kitajsko ali delavce iz klicnega centra iz ZDA v Indijo, spreminja način proizvodnje stvari. Te spremembe imajo enak učinek kot avtomatizacija – določeno delo prevzame stroj oz. v tem primeru tuj delavec. Sledi logičen sklep, da se bo naraščajoči trend zunanjskega izvajanja kazal v povečani brezposelnosti (Into the unknown, 2004, str. 12).

Strah pred še večjo brezposelnostjo zanemarja oziroma ne upošteva, da enake spremembe v proizvodni tehnologiji, ki uničujejo delovna mesta, na drugi strani ustvarjajo nova. Ker tuji delavci opravljajo enako delo ceneje, padajo stroški produkcije. To pomeni večji profit in znižanje cen, povečanje povpraševanja po novih produktih in storitvah. Zato začenjajo podjetniki nov posel, ki bi zadostil potrebam povpraševalcev, s tem pa ustvarjajo nova delovna mesta (Into the unknown, 2004, str. 12). Na popolno konkurenčnih trgih bi se morala dolgoročna ponudba po delovnih mestih izenačiti s povpraševanjem, vendar gospodarstva ne delujejo tako popolno, zaradi česar obstaja brezposelnost.

7.2. IZVAŽANJE DELOVNIH MEST – ZAGOVORNIKI IN KRITIKI

Sedanji globalizacijski val seli vse več visoko kvalificiranih delovnih mest iz bogatih v manj razvite države. Osrednja misel ameriškega pogleda na globalizacijo je, da se je delavci ne bi smeli bati, saj naj bi bogate države izgubljale le slabo plačana delovna mesta na področjih kot je tekstilna industrija v korist slabo plačanih in neizobraženih kitajskih delavcev. To je sicer dobro, ker bi se ZDA morale specializirati na področjih, kjer je v ospredju izurjena delovna sila in napredna tehnologija. In tukaj se zaplete. ZDA »pridelajo« manj inženirjev kot Kitajska in Indija (Priloga 6) in čeprav so slednji zaradi lokacije ali izurjenosti na slabšem, je na koncu odločilna razlika v plači (Stiglitz, 2004, str. 8). Kritiki zunanjskega izvajanja v svojem črnem scenariju napovedujejo, da bodo morali ameriški in evropski računalniški strokovnjaki privoliti v znižanje plač ali pa se pridružiti brezposelnim, kajti v primeru nove zaposlitve bo plača vsekakor nižja.

Nekateri analitiki menijo, da razlogov za paniko med ameriški delavci ni. Prvič, ker je zunanje izvajanje prenapihnjeno in drugič, ker se bodo ameriški delavci situaciji prilagodili, kot so se še zmeraj. Zagovorniki zunanjskega izvajanja menijo, da je potencial precej omejen, saj mnogih dejavnosti, ki zahtevajo podrobno krajevno poznavanje, ni mogoče izvoziti. Mnogo jih tudi meni, da ni nič narobe, če Silicijska dolina ni edini tehnološko-razvojni center na svetu. Vsekakor pa jih večina gleda na neto koristi zunanjskega izvajanja (Priloga 7) (Engardio et al., 2003, str. 53).

Kljub temu je največja težava globalizacije v tem, da koristi le malo ljudem, večini pa škoduje. Vsekakor bo okrepljena gospodarska rast, vendar se bo delavcem zaradi nižjih plač godilo slabše (Stiglitz, 2004, str. 9).

7.2.1. Zagovorniki zunanjega izvajanja

Zagovorniki proste menjave (tudi med storitvami) izhajajo iz Ricardovih primerjalnih prednosti. Po njihovem mnenju prihaja do zunanjega izvajanja zaradi cenejše delovne sile v državi kamor je delo preseljeno. Raziskovalni inštitut McKinsey ugotavlja, da je delo ameriškega programskega inženirja vredno 60 USD na uro, enako delo v Indiji pa le 6 USD na uro. Tehnološki napredek v telekomunikacijah lahko podjetju, ki izvaja outsourcing omogoči prihranke pri stroških med 45 in 55%, v nekaterih primerih celo do 70 odstotkov (Bajaj, 2004, str. 3). Poleg nižjih stroškov igra pomembno vlogo še izkušena in učinkovita delovna sila.

Dandanes se mnoga strokovno-tehnična dela selijo v Indijo, kar je pri nasprotnikih zunanjega izvajanja razlog za izgubo domačih delovnih mest. Ameriški zagovorniki to trditev izpodbijajo s tremi sklepi, ki dejansko zavračajo povečanje brezposelnosti na račun zunanjega izvajanja;

- ameriško gospodarstvo v zadnjem desetletju pesti ciklična in ne strukturna brezposelnost, saj se gospodarstvo pobira po recesiji leta 2001, kar se bo v prihodnjih letih videlo v višji stopnji zaposlenosti;
- zunanje izvajanje je v ameriškem gospodarstvu prisotno že stoletja, vendar le malo pripomore k uničevanju delovnih mest. ZDA se ravna po načelu učinkovite alokacije resursov (denarja in ljudi) na mesta, kjer so najbolj produktivni, v pomoč jim je tudi konkurenčnost – tudi preko zunanjega izvajanja, ki niža cene;
- naraščajoča globalizacija IT storitev bo v prihodnje močno vplivala na področja, kjer se jih uporablja (trgovine, banke, bolnišnice), kar bo koristilo podjetjem in ustanovam, ki niso neposredno IT usmerjena. Kljub temu, da bo nekaj IT dejavnosti izvedenih v tujini, se bo v ZDA odprlo mnogo novih delovnih mest (The great hollowng-out myth, 2004, str. 27-28; Into the unknown, 2004, str. 12).

Zunanje izvajanje storitev vpliva na nekatera delovna mesta belih ovratnikov, vendar je po mnenju raziskovalnega centra Forrester povečana brezposelnost na račun outsourcinga zanemarljiva. Do leta 2015 naj bi izvozili 3,4 mio delovnih mest, kar zveni ogromno, vendar pomeni le 0,5% letni odtok delovnih mest iz vpletenih industrij. Ameriško gospodarstvo letno v povprečju uniči 30 mio delovnih mest, kljub zunanjemu izvajanju pa jih ustvari še nekoliko več kot jih uniči (Trade Disputes, 2004, str. 80).

Zagovorniki zunanjega izvajanja uporabljajo tudi argument globalizacije informacijske tehnologije. Moč slednje znižuje cene in omogoča širitev nove tehnologije, njene uporabe ter nastajanje novih delovnih mest. Prav tako zagovorniki izpodbijajo scenarij nižjih plač; po njihovem mnenju bodo nova delovna mesta zahtevala večjo IT usposobljenost, ki bo tudi višje plačana. Bureau of Labour Statistics napoveduje, da se bodo plače specialistom za računalniško podporo in inženirjem programske opreme med leti 2000 in 2010 podvojile (The great hollowing-out myth, 2004, str. 30).

Ashok Bardhan iz Berkeleyske univerze v Kaliforniji pravi, da 11% aktivne ameriške delovne sile opravlja delo, ki tvega zunanje izvajanje. To pomeni le, da se njihovo delovno mesto lahko opravlja tudi drugje, dejanska selitev pa bo odvisna od ponudbe in povpraševanja na trgu delovne sile, od priložnosti, pripravljenosti in usposobljenosti za nova delovna mesta. Bardhan je prepričan, da bi se teh 14 milijonov delovnih mest vsekakor srečalo z avtomatizacijo, ne glede na to ali bi se prej selilo v tujino ali ne (Into the unknown, 2004, str. 13).

Zadnji argument za zunanje izvajanje velja bolj za ameriški trg, ki je zelo fleksibilen. V Evropi (Nemčija in Francija) in na Japonskem tako fleksibilnost ovira kombinacija socialne varnosti, močnejših sindikatov in korporativnih dogovorov, ki vplivajo na rigidno politiko zaposlovanja in višje plače kot bi bile sicer. Prav te države razmišljajo o uvedbi tarif za uvoz IT storitev, ki ogrožajo domačo zaposlenost (Sink or Schwinn, 2004, str. 15).

7.2.2. Nasprotniki zunanjega izvajanja

Na nasprotni strani zagovornikov stojijo antiglobalisti, ki multinacionalke obtožujejo nečloveškega ravnanja in izkoriščanja delavcev v revnih državah. S tem želijo prikriti lastne interese protekcionizma, hkrati pa pozabljajo na staranje evropske in ameriške populacije (Priloga 8), kar pomeni, da je manj mlajših generacij, ki rastejo skupaj z razvojem tehnologije, manj je diplomantov, magistrstrov in doktorjev z rastočih področij IT in biotehnologije. Povečano povpraševanje po teh dobrinah in storitvah bo povzročilo pomanjkanje domačih strokovnjakov in vrata bodo znova odprta za indijske, kitajske in ruske inženirje. Zunanje izvajanje bo olajšalo probleme oskrbovanja in financiranja starejših ljudi, znižalo pa naj bi jim tudi stroške zdravljenja.

Zaradi medijskih napadov in prenapihnenih števil so multinacionalke postale pazljivejše pri razkrivanju dejanske količine zunanjega izvajanja v Indijo medijem. Prav tako so strah pred povečano brezposelnostjo na račun zunanjega izvajanja izkoristili politiki ter pri podjetjih in privatnih agencijah začeli boj zoper zunanje izvajanje storitev. V ameriških zveznih državah Colorado, Wisconsin, Indiana in Minnesota so z marcem 2004 predstavili zakonodajo o prepovedi zunanjega izvajanja. Slednje je bilo tudi glavna politična debata v ameriškem predsedniškem boju leta 2004 (The remote future, 2004, str. 16; Bajaj, 2004, str. 4).

Po mnenju Information Technology Association of America je zunanje izvajanje kratkoročno vplivalo na ameriško brezposelnost, vendar so dolgoročne koristi presegle stroške. Prihranki pri stroških so se pokazali na nižji inflacijski stopnji in obrestni meri, višjih realnih plačah in večji produktivnosti.

7.3. VPLIV NA DRUŽBO

Zunanje izvajanje poleg dileme o izgubi delovnih mest zbuja skrbi glede širjenja prepada med sloji in življenjskim standardom posameznih razredov družbe. Pojavljajo se vprašanja, ali Indija kot država ravna prav, ko spodbuja zunanje izvajanje – slednje cveti na račun izobraženih strokovnjakov s področja IT in biotehnologije, pozablja pa se na milijone nešolanih in nepismenih Indijcev, ki beračijo za vsakdanje preživetje.

Indija ima danes dobro milijardo prebivalcev, do leta 2050 naj bi jih štela že več kot 1,5 milijarde. V zadnjih letih je naraščala tudi gospodarska rast, vendar se pojavlja vprašanje, če je država zmožna zgledno preživeti svoje državljane. Dejstvo je, da je bil razvoj Indije zelo neenakomeren in da v najrevnejših petih zveznih državah (Bihar, Madhya Pradesh, Orissa, Rajastan in Uttar Pradesh) živi 45 odstotkov prebivalstva Indije in 56 odstotkov njenih najrevnejših slojev (Cassen, 2004, str. 8). Napovedi ne kažejo izboljšanj kar pomeni vse večji prepad med severom in jugom države ter zahodom in vzhodom.

Delna globalizacija je tudi v Indiji povzročila povečan prepad med regijami. Zvezna država Bihar, tretja najbolj poseljena država s 83 milijoni prebivalcev, je postala oznaka za najslabše, kar obstaja v Indiji – razširjena in neizbežna revščina, podkupljeni politiki, ki se ne razlikujejo od mafije, sistem kast, ki podpira najhujšo fevdalno krutost, teroristični napadi maoistov – država v kateri je odpovedal sistem šolstva, zdravstva, infrastrukture, varnosti in reda, država v kateri je električna razsvetljava luksuzna dobrina (An area of darkness, 2004, str. 17–18). Na drugem polu lahko najdemo visoko razvito zvezno državo Karnataka in mesto Bangalore – mesto, ki velja za enega izmed svetovnih središč za zunanje izvajanje, sledita pa mu Hyderabad in Chennai.

Nekateri indijski prebivalci so mnenja, da je Indija v fazi tihe revolucije, kjer želijo mladi uresničiti svoje sanje brez vmešavanja države. Problem te revolucije je, da spreminja življenje le redkim urbanim prebivalcem, v veliki meri le srednjemu razredu (Unbundling India, 2004, str. 19-21).

Drugi velik izziv za bodočo množico ljudi je okolje, saj so v preteklosti rast prebivalstva Indije omogočale počasne in neenakomerne izboljšave v zdravstvu, izobraževanju in gospodarskem blagostanju, pri čemer je trpelo okolje. Največji problem je onesnaževanje zraka, rodovitne zemlje in pitne vode zaradi industrijskih odpadkov, ki so razlog za vsakoletno smrt več stotisoč ljudi. Rešitev bi bila uporaba čistejše tehnologije in povečana učinkovitost porabe vode (Cassen, 2004, str. 8).

8. SKLEP

Že v 1990-ih letih so nekatera podjetja v težki industriji s pomočjo globalizacije del svojih opravil prenesle v države, ki so imele primerjalne prednosti. Danes globalizacija spreminja storitveni sektor. Zaradi padajočih stroškov telekomunikacij in vse večje uporabe satelitskih prenosov se lahko mnogo storitev in zalednih operacij izvaja v oddaljenih deželah.

V zadnjih letih je mnogo multinacionalk spoznalo, da lahko preko zunanjega izvajanja v državi, kot je Indija, drastično znižajo svoje stroške. To sicer pomeni le vrh ledene gore, ki jo predstavlja globalizacija s svojim vplivom na razvoj industrije. Podjetja lahko na račun nižjih stroškov pridobivajo nove trge, saj se nižji stroški odražajo v nižjih cenah izdelkov in zato povečanem povpraševanju po njih. Ker ni vse v nizkih stroških, morajo podjetja, ki razmišljajo o selitvi na cenejšo lokacijo, upoštevati naslednje stvari: izobrazbo in lastnosti delovne sile, kakšni bodo njeni stroški, jezikovne ovire in znanja, telekomunikacijske povezave, njihovi stroški in zanesljivost, infrastruktura, politična in gospodarska stabilnost, uveljavljanje lastninskih pravic in poslovnih pogodb ter splošno zrelost področja za napredno gospodarstvo.

Čeprav je zunanje izvajanje najnovejši trend globalizacije, ki ima že sama po sebi dovolj zagovornikov in kritikov, se tudi pri oddaji del v tujino krešejo iskre nasprotij. Pojav naj bi bil kriv za dodatno brezposelnost v razvitih državah, vendar se da vse argumente izpodbiti. Tako naj ZDA ne bi pestila večja brezposelnost na račun izvažanja delovnih mest v Indijo, temveč je razlog v zelo fleksibilnem gospodarstvu, ki se pobira po recesiji na začetku tisočletja.

Po mojem mnenju gre le za zaskrbljenost razvitih držav, saj so spregledale indijski napredek na visoko tehnoloških in znanstvenih področjih, kot sta informacijska tehnologija in biotehnologija – področji, na katerih zaenkrat vodijo evropske in ameriške države. Do sedaj so na Indijo in Kitajsko gledali kot na manj razvite države, ki za njih proizvajajo tekstilne izdelke in avtomobile. V svojem objektivu so najprej spremljali Japonsko, nato azijske tigre in Kitajsko, medtem pa se je Indija s pomočjo izobražene, angleško govoreče in prijazne delovne sile prebila med vodilne destinacije za zunanje izvajanje.

Analitiki vidijo 21. stoletje kot stoletje Azije, v katerem bo eno izmed glavnih vlog igrala prav Indija s svojim številom prebivalstva. Vprašanje je le, če ji bo dolgoročno uspelo, saj se kljub uspehom še naprej spopada z osnovnimi problemi, kot so visoka revščina, onesnaženost zraka in pitne vode. Pojavlja se tudi strah, da si državni organi zatiskajo oči pred neizbežno revščino, zaradi katere letno umre na milijone ljudi. Kot vedno bo tudi v primeru Indije čas tisti, ki bo pokazal, če se ji bo res uspelo prebiti ob bok današnjim razvitim evropskim in ameriškim državam.

LITERATURA

1. A desperate embrace. *Economist*, London, 373(2004), 8401, str. 7.
2. A problem of patents. *Economist*, London, 356(2000), 8190, str. 69.
3. A world of opportunity. *Economist*, London, 373(2004), 8401, str. 15-16.
4. An area of darkness. *Economist*, London, 370(2004), 8363, str. 17-20.
5. Anžin Jure: Na prvem mestu bo varnost. *Delo*, Ljubljana, 2005, 23, str. 19.
6. Arora Vasantha: World's drug makers make a beeline for Indian market. Washington : B.i., 2004. 2 str.
7. Aziz Jahangir: Poverty Dynamics in Rural India. Washington : IMF, 2002. 22 str.
8. Bajaj Ankeet: Comparative Cost Advantage and the American Outsourcing Backlash. Hyderabad : ICFAI Business School Case Development Center, 2004. 9 str., 6 pril., 1 tbl.
9. Beyond the digital divide. *Economist*, London, 370(2004), 8366, str. 8.
10. Burton David: Emerging Asia: Outlook, Challenges, and India's Growing Role. New Delhi : IMF, 2004. 12 str., 12 pril.
11. Cassen Robert: Perspektive Indije z 1,5 milijarde prebivalcev. *Finance*, Ljubljana, 2004, 176, str. 8.
12. Castellis Manuel, D'Andrea Tyson Laura: Growing Impact of the Technological Revolution. *Economic Impact*, New York, 1990, 1, str. 18-24.
13. Chaze Aaron: Open for. *Global Finance*, New York, 18(2004), 8, str. 14-17.
14. Dunning H. John: Governments, Globalization, and International Business. New York : Oxford University Press, 1997. 518 str.
15. Engardio Pete et al.: Is your job next?. *Business Week*, New York, 77135(2003), 3818, str. 50-59.
16. Farrell Diana: Beyond Offshoring – Assess Your Company's Global Potential. *OnPoint Harvard Business Review*, Boston, 8525(2004), 1-12 str.
17. Faster, cheaper, better. *Economist*, London, 373(2004), 8401, str. 10-12.
18. Freeman Christopher: The Economics of Industrial Innovation. London : Frances Pinter Publ., 1982. 57 str.
19. Generic genius. *Economist*, London, 356(2000), 8190, str. 66-68.
20. Glas Miroslav: Tehnologija, ekonomski in družbeni razvoj. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1991. 30 str.
21. Glaxo's big challenge. *Economist*, London, 371(2004), 8375, str. 59-61.
22. Gordon James, Gupta Poonam: Understanding India's Services Revolution. New Delhi : IMF, 2003. 35 str. 13. pril., 10 tbl.

23. Growing up. Economist, London, 371(2004), 8376, str. 58-60.
24. Hawser Anita: Arrested Development. Global Finance, New York, 18(2004), 8, str. 25-27.
25. Idealizirani trgi. Delo, Ljubljana, 2002, 40, str. 13.
26. India's shining hope. Economist, London, 370(2004), 8363, str. 3-5.
27. Innovative India. Economist, London, 371(2004), 8369, str. 65.
28. Into the unknown. Economist, London, 373(2004), 8401, str. 12-13.
29. Iyengar Hansa: Digital Animation: India's Competitive Advantage. Hyderabad : ICFAI Business School Case Development Center, 2004. 8 str., 1 pril., 2 tbl.
30. Jampani Suchitra: Innovations in the Biotech and Pharma Industries in India. Hyderabad : ICFAI Center for Management Research, 2004. 14 str., 3 tbl.
31. Kirshnan Rekha: Making Well and Making Profit: A Biotechnology Drug Dispute in India. Tilburg : Tilburg University, 2003. 21 str.
32. Kitajci in Indijci bodo spremenili podobo sveta. Delo, Ljubljana, 2005, 48, str. 5.
33. Kohl Richard: Globalisation, Poverty and Inequality. Paris : OEDC, 2003. 134 str.
34. Kriplani Manjeet, Engardio Pete, Hamm Steve: The Rise of India. Business Week, New York, 77135(2003), 3861, str. 66-75.
35. Let it shine. Economist, London, 370(2004), 8363, str. 12.
36. Looking on the bright side. Economist, London, 370(2004), 8363, str. 12-15.
37. Mašanović Možo: Polovične ali v prihodnost odrinjene rešitve. Delo, Ljubljana, 2002, 43, str. 4.
38. Men and machines. Economist, London, 373(2004), 8401, str. 5-7.
39. Merchant Khozem: Siemens to invest \$500m in Indian export hub., Financial Times, Bombay, 10.02.2005, str. 20.
40. Mohanty Dakshi: Entertainment and Media Outsourcing in India. Hyderabad : ICFAI Business School Case Development Center, 2004. 10 str., 5 tbl.
41. Now hiring. Economist, London, 371(2004), 8377, str. 65.
42. NR/BG: Ameriška podjetja pospešeno selijo storitvena delovna mesta v tujino. Finance, Ljubljana, 2004, 1, str. 1.
43. Old India Awakes. Economist, London, 370(2004), 8362, str. 62.
44. On the Other Foot. Economist, London, 370(2004), 8361, str. 41.
45. Patently ambitious. Economist, London, 368(2003), 8340, str. 69.
46. Peklaj Robert: Uvod v prilogo »Poslovna informatika«: Nesojena vladna usmeritev. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 2000, 25, str. 3.

47. Pettifor Ann, Bush Janet: Real Eorld economic outlook: the legacy of globalization: Debt and deflation. New York : Palgrave Macmillian, 2003. 232 str.
48. Prashanth Konakanchi, Gupta Vivek: Tata Consultancy Services: The Pioneer in the Indian IT Industry. Hyderabad : ICFAI Center for Management Research, 2004. 19 str., 8 tbl.
49. Prihajajo veliki računalniki. Ljubljana : Dnevnik, 2002, 82, str. 4.
50. Rarick A. Charles: India: The Employment Back Hole of Cyber Space?. Miami : Barry University, 2004. 6 str.
51. Rond D. Mark: Strategic Alliances as Social Facts. Cambridge : Cambridge University Press, 2003. 216 str.
52. Safety matters. Economist, London, 372(2004), 8391, str. 70-72.
53. Shalini: India as an Outsourcing Destination: Competitive Advantages and Core Competencies. Hyderabad : ICFAI Knowledge Center, 2004. 15 str., 4 pril.
54. Shankar RN Ajith: The Bangalore Brand. Hyderabad : ICFAI Center for Management Research, 2004. 13 str., 6 tbl.
55. Shastry Umashanker: India: An Automobile Hub in the Making. Hyderabad : ICFAI Business School Case Development Centre, 2004. 11 str., 1 pril.
56. Sink or Shwinn. Economist, London, 373(2004), 8401, str. 14-15.
57. Southern comfort, eastern promise. Economist, London, 373(2004), 8405, str. 78-80.
58. Stiglitz E. Joseph: Izvažanje delovnih mest, da bi ostali brez dela. Finance, Ljubljana, 2004, 97, str. 8.
59. Streeten Paul: Globalisation: Threat or Opportunity?. Copenhagen : Copenhagen Business School Press, 2001. 173 str.
60. Šubic Petra: Zgledujte se po Singapuru. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 2004, 7, str. 6.
61. The great hollowing-out myth. Economist, London, 370(2004), 8363, str. 27-30.
62. The lace to be. Economist, London, 373(2004), 8401, str. 8-10.
63. The latest in remote control. Economist, London, 372(2004), 8392, str. 57-59.
64. The remote future. Economist, London, 370(2004), 8363, str. 14-16.
65. Trade disputes. Economist, London, 372(2004), 8393, str. 80-81.
66. Ulrich Hilpert: State Policies and techno-industrial innovation. London : Routledge, 1951. 360 str.
67. Unbundling India. Economist, London, 370(2004), 8363, str. 19-21.
68. Unconventional medicine. Economist, London, 372(2004), 8386, str. 54.
69. Urbanija Anamarija: Prihaja stoletje Azije. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 2003, 46, str. 41.

70. Vedpuriswar AV: India in 2004. Hyderabad : ICFAI Knowledge Center, 2004. 9 str.
71. Venkatraman N. Venkat: Offshoring Without Guilt. MIT Sloan Management Review, Cambridge, 45(2004), 3, str. 14-16.
72. Volčič Marija: Cena dela: Konec preseljevanja industrij?. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2004, 43, str. 31.
73. Volčič Marija: IT teče na vzhod. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2004, 16, str. 52.
74. Weisser et al.: 5 Ways to cut your Health Costs. Business Week, New York, 34(2005), 1, str. 20-23.
75. What India Can Do To Catch Up With China. Business Week, New York, 77135(2004), 3870, str. 26.
76. WTO dosegla dogovor o cenejših zdravilih za revne države. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2003, 1, str. 1.
77. Zlobec L. Jaša: Oblast sovjetom, zemljo kmetom, ljudstvom mir in zdravil!. Mladina, Ljubljana, 2003. str. 7.

VIRI

1. Basic definition of offshore outsourcing.
[URL: http://searchcio.techtarget.com/sDefinition/0,,sid19_gci924479,00.html]
25.01.2005.
2. Basic definition of outsourcing.
[URL: <http://www.ebstrategy.com/outsourcing/basic/definition.htm>], 28.01.2005.
3. Biotechnology, Agriculture and Food. Pariz : OECD, 1992. 219 str.
4. Business Process Outsourcing in India. [URL: www.bpointia.org], 2004.
5. Can animation etch India's image?. [URL: www.expresscomputeronline.com], 24.11.2003.
6. Definition of outsourcing. [URL: <http://www.connexim.ca/en/outsourcing/definition/>],
25.01.2005.
7. Dr. Reddy's Laboratories Limited. [URL: <http://www.drreddys.com>], 10.04.2005.
8. Export made by STPI Registred Units.
[URL: <http://www.stpi.soft.net/areport.11.html>], 26.04.2005.
9. Indian animation market bound to grow by leaps and bounds.
[URL: <http://www.domain-b.com>], 15.04.2005.
10. Indian History. [URL: <http://education.yahoo.com/reference/factbook/in/index.html>],
20.05.2005.

11. Map of India.
[URL: <http://www.mapsofindia.com/maps/india/india-political-map.htm>], 22.05.2005.
12. Multinational Companies in Karnataka.
[URL: <http://www.bangaloreit.com/html/itsckar/mnc.htm>], 26.04.2005.
13. New Approaches to Science and Technology Cooperation and Capacity Building. Geneva
: United Nations publications, 1998. 540 str.
14. Offshoring definition.
[URL: <http://www.investordictionary.com/definition/Offshoring.aspx>], 28.01.2005.
15. Shantha Biotech – about us. [URL: <http://shanthabiotech.com/about-us.asp>], 10.04.2005.
16. Shantha Biotech – products.
[URL: <http://www.shanthabiotech.com/products.asp>], 10.04.2005.
17. The World Factbook – India.
[URL: <http://www.cia.gov/cia/publications/factbook/geos/in.html>], 21.05.2005.
18. XicomTM Technologies: BPO Service India – SWOT Analysis.
[URL: http://xicom.biz/bpo_swot_analysis.html], 10.03.2005.

PRILOGE

Priloga 1: Indijske zvezne države in teritoriji Unije	1
Priloga 2: Tuje multinacionalke v indijski zvezni državi Karnataka	2
Priloga 3: Globalni trg IT in IT storitev (ITeS).....	2
Priloga 4: Izvozniki programske opreme iz različnih indijskih IT centrov v obdobju 2002-2003	3
Priloga 5: 20 najuspešnejših indijskih izvoznikov programske opreme in IT	4
Priloga 6: Število diplomantov, magistrrov in doktorjev s področja znanosti in inženirstva na Kitajskem, Indiji, Filipinih, Mehiki in ZDA	5
Priloga 7: Neto koristi zunanjega izvajanja v Indijo.....	6
Priloga 8: Staranje ameriškega prebivalstva	8

Priloga 1: Indijske zvezne države in teritoriji Unije



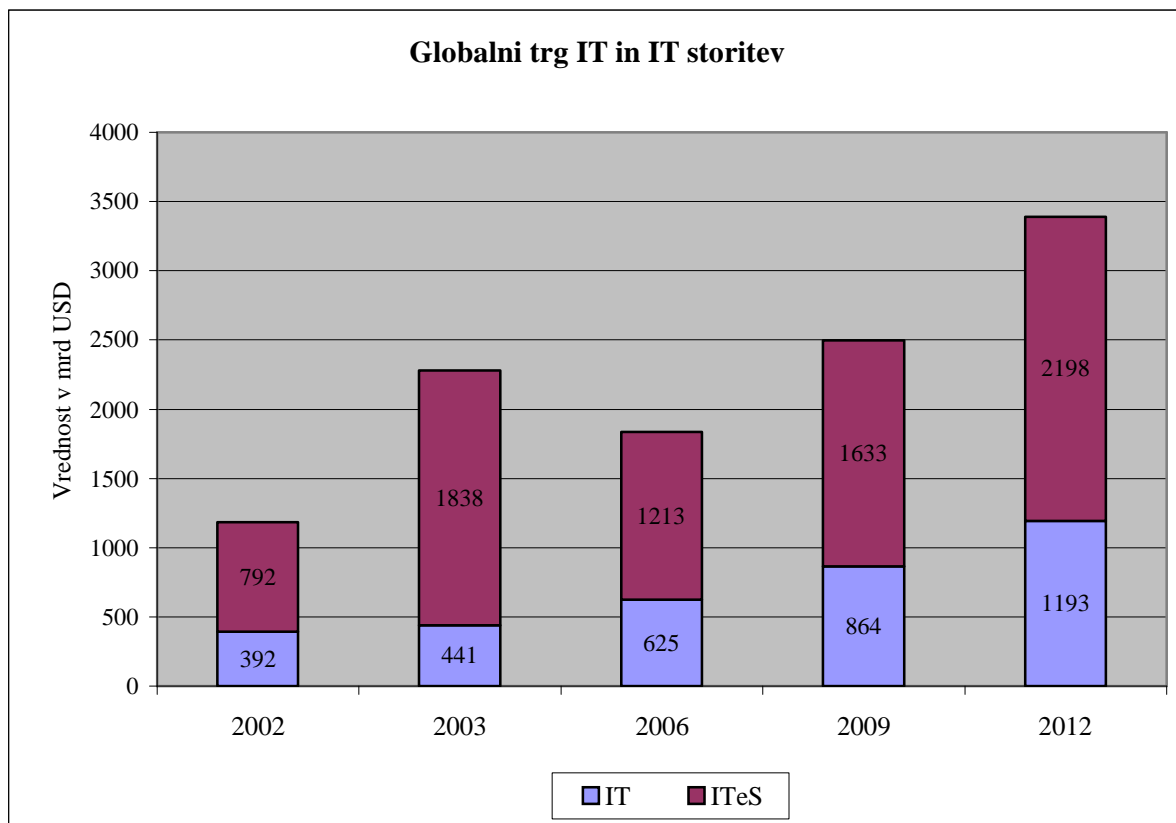
Vir: Map of India, 2005.

Priloga 2: Tuje multinacionalke v indijski zvezni državi Karnatakaa

ZDA		
IBM	T&T	Amphetronics
Texas Instruments	Digital Equipments	Verifone
Hewlett Packard	Motorola	Kodak
Intel	Novell	General Electric
ELXSI	3M	Spicer
Tektronix	AMP	Moog Control
SK & Beecham	City Corp	Megatromech
Lucent Tech	Sun Micro Systems	Analog Devices
Cisco Systems	Apple Development	Oracle
Hughes	Honeywell	Cybercash
Network Associates		
JAPONSKA		
Yokogowa	Mitsubishi	Sony
Citizen	Komatsu	Nissan
Fanuc	Sanyo	Toyota
Sharp		
VELIKA BRITANIJA		
British Aero Space	Moog Controls	British Petroleum
Unilever	Rolls Royce	Wilkinson Sword
Index Computing for ANZ	Alfred Herbert	Rover
British Telecom	Forbes	
NEMČIJA		
Bosch	Stump Schule	AFG
Siemens	Widia	Fritz Werner
SAP	Lapp Cables	Daimler Benz
FRANCIJA		
Bull	Citel	Alcatel
Alsthom		
OSTALI		
L&T	Pieco (Philips-Holland)	Brooke Bond
Britannia	Ericsson	Rotary Mec Engineering
Nortel Networks		

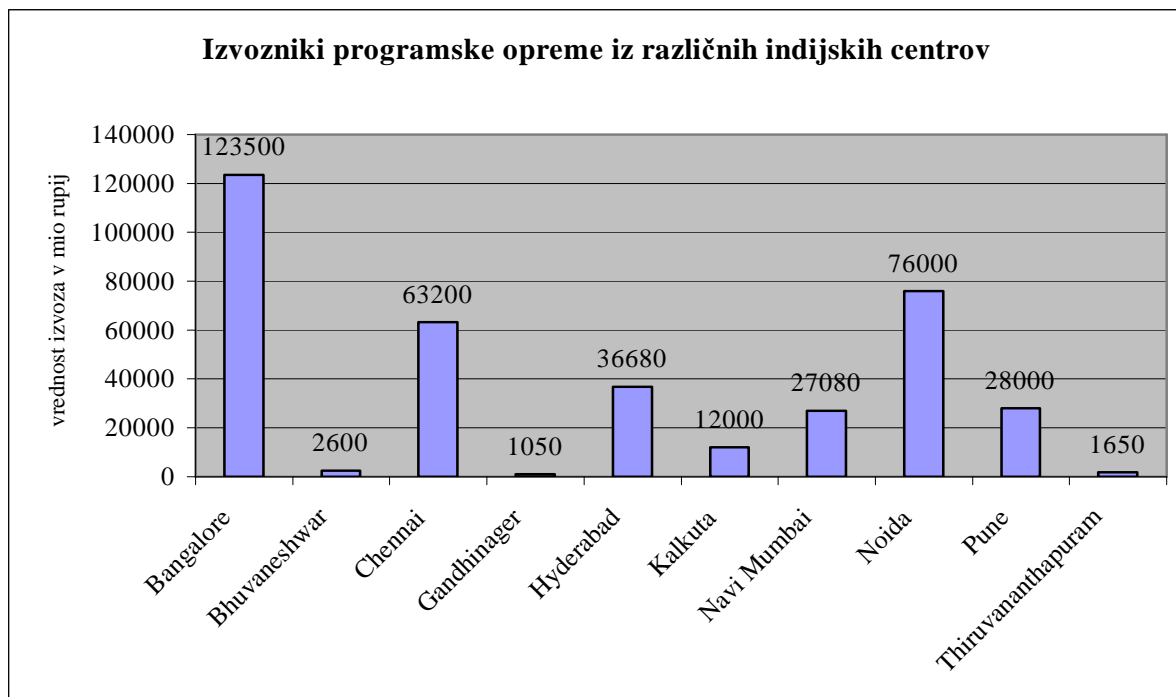
Vir: Multinational Companies in Karnataka, 2005.

Priloga 3: Globalni trg IT in IT storitev (ITeS)



Vir: Shankar, 2004, str. 13.

Priloga 4: Izvozniki programske opreme iz različnih indijskih IT centrov v obdobju 2002 – 2003



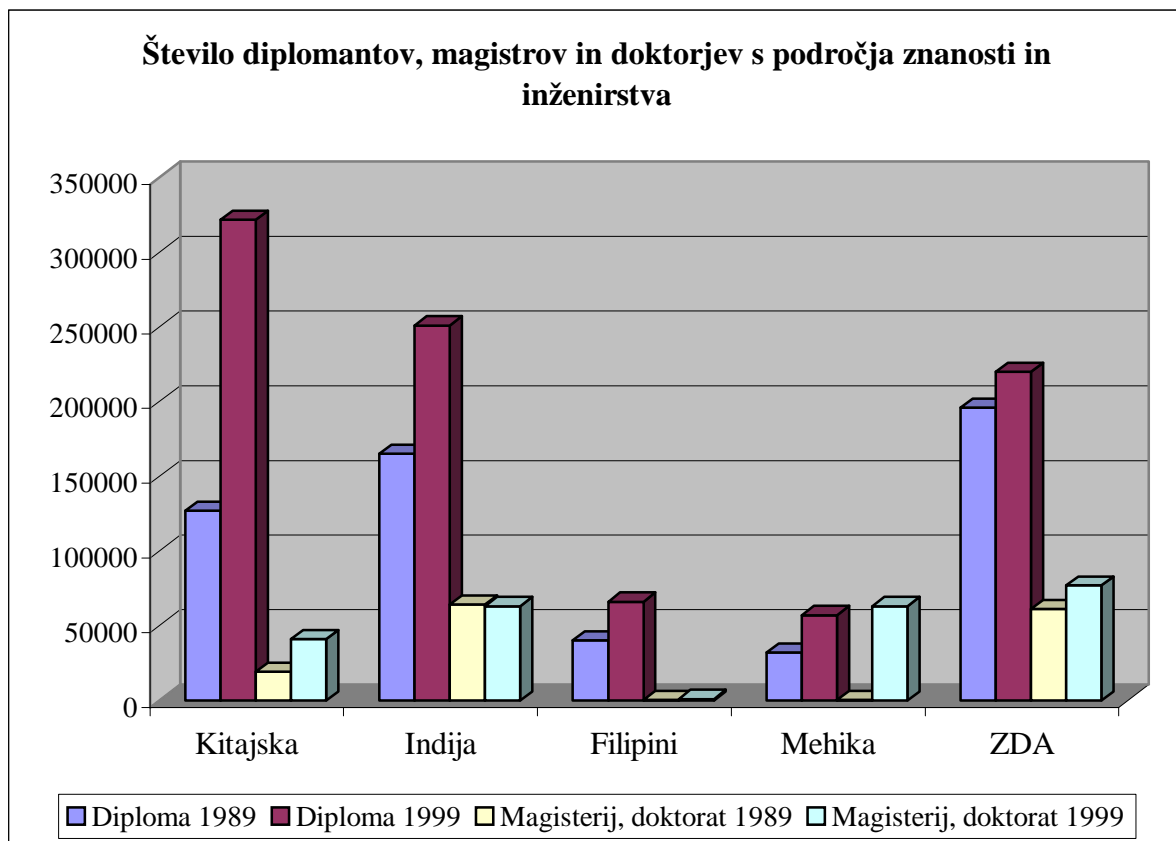
Vir: Export made by STPI Registered Units, 2005.

Priloga 5: 20 najuspešnejših indijskih izvoznikov programske opreme in IT

Mesto	Podjetje	Vrednost izvoza v mio USD
1	Tata Consultancy Services	1198,9
2	Infosys Technologies Ltd.	1026
3	Wipro Technologies	854,1
4	Satyam Computer Services Ltd.	538,6
5	HCL Technologies Ltd.	412,9
6	Patni Computer Systems Ltd.	266,4
7	iFlex Solutions	168,4
8	Mahindra British Telecom Ltd.	158,5
9	Polaris Software	126,1
10	Perot Systems TSI	118,1
11	Digital Globalsoft Ltd.	117,9
12	NIIT Ltd.	117,2
13	iGate Global Solutions Ltd.	106,4
14	Birlasoft Ltd.	93,1
15	Mphasis BFL Ltd.	85,5
16	Mastek Ltd.	82,5
17	Hexaware Technologies Ltd.	82,4
18	Larsen & Toubro Infotech Ltd.	76,6
19	Tata Infotech Ltd.	75,1
20	Hughes Software Systems	70

Vir: Shankar, 2004, str. 11.

Priloga 6: Število diplomantov, magistrrov in doktorjev s področja znanosti in inženirstva na Kitajskem, Indiji, Filipinih, Mehiki in ZDA



Vir: Engardio et al., 2003, str. 59.

Priloga 7: Neto koristi zunanjega izvajanja v Indijo

Korist 1\$ ameriške porabe za zunanje izvajanje

Za Indijo:		
Sektor zunanjega izvajanja	Delo	0.10
	Dobiček obdržan v Indiji	0.10
Dobavitelji		0.09
Davki	Centralna vlada	0.03
	Zvezna država	0.01
Neto korist Indiji		0.33
Za ZDA:		
Neposredne koristi	Prihranki	0.58
	Uvoz ameriških dobrin s strani indijskih dobaviteljev	0.05
	Transfer dobička nazaj v matično državo	0.04
Posredne koristi	Vrednost rezaposlitve ameriških delavcev	0.45 - 0.47
Potencialne koristi ameriškega gospodarstva		1.12 - 1.14

Vir: Bajaj, 2004, str. 6

Priloga 8: Staranje ameriškega prebivalstva

	Milijoni		Delež	
Skupaj	227,8	312,3	100	100

Starost ameriške populacije	>= 55 let	77,8	106,2	28	34
	25 - 54 let	122,2	121,8	44	39
	<= 24 let	77,8	84,3	28	27
		2001	2015	2001	2015
Neto zmanjšanje populacije do leta 2015 = 5% = 15,6 milijonov delavcev					

Vir: Bajaj, 2004, str. 9