

Uvod

Ako ste aktivni rukovoditelj u prvom desetljeću dvadesetprvog stoljeća, već znate za pojavu globalizacije u industriji – iako možda niste upoznati s cijelim obujmom te pojave. Ali on je, po bilo kojoj mjeri, golem. Godine 2006., omjer ukupne međunarodne razmjene i BDP-a u SAD-u bio je 28,0 posto, u usporedbi s 11,1 posto 1970. i 20,4 posto 1990. godine.¹ U 2006. godini poduzeća u SAD-u posvetila su 60 milijardi dolara novim industrijskim izravnim stranim ulaganjima (FDI), što je porast od *66 posto* u odnosu na prethodnu godinu.²

Uzroci ovakve pojave detaljno su obrazloženi i veoma – nerijetko intenzivno – raspravljani. Oni uključuju prekomorski niski trošak radne snage, mali broj regulatornih ograničenja, bliskost tržišta u nastajanju (olakšavanje prodaje na tim tržištima), mogućnost usmjerenja domaćih resursa na razvoj proizvoda i marketing, pojednostavljenje proizvodne tehnologije, porast dobavljačkih skupina u različitim zemljama itd.

No, postoji paralelna pojava koja je danas prisutna – još jedna vrsta vangraničnog poslovanja – i koja bi ubrzo mogla nadmašiti svog industrijski-temeljenog bratića u doseg i razmjeru: *globalizacija usluga*.

Mi to zovemo “premještanje usluga”.

Ovo je nova i drugačija pojava, i jedna čije implikacije nisu dovoljno jasne mnogim poslovnim rukovoditeljima. Istina je da je većina ljudi čula priče u kojima velika poduzeća sele pozivne centre i osnovne poslovne procese (npr. razvoj softvera, platnu listu, fakturiranje) na vangranične lokacije. Također, većina ljudi zna okvirno što je potrebno za razumijevanje nesavladive logike koja se na-

lazi iza ovih razvoja događaja. Kupcu koji zove da bi se potužio na stavku upisanu na mjesečnom izvještaju kreditne kartice nije važno je li zaposlenik koji radi u pozivnom centru u Omahi u Nebraski ili u Bangaloreu u Indiji. Ako je jeftinije zaposliti tog zaposlenika u Bangaloreu nego u Omahi i ako usto ta osoba može uspješno riješiti problem, onda je vrlo vjerojatno da će se ta usluga preseliti na vangraničnu lokaciju.

A činjenica je, da u velikoj mjeri već *jest*.

No, do sada je bilo vrlo teško vidjeti što se točno zbiva – i gdje i zašto. Kamo ta radna mjesta idu? Tko uživa u prednostima koje nosi globalizacija usluga? Kolike su te prednosti? Koja poduzeća su (ili bi mogla biti) u prednosti zbog vangraničnosti usluga? Kako to točno funkcionira? Tko su dobri partneri u ovom području? Koje su javne političke implikacije ovog trenda – i kako poduzeća mogu dugoročno investirati ako im se tlo pod nogama pomiče?

Ovo su pitanja koja postavljamo i odgovaramo u *Premještanju usluga*.

Izmještanje i vangranično poslovanje

Prvo moramo postaviti neke definicije koje ćemo još detaljnije obraditi u sljedećim poglavljima. Izmještanje (eksternaliziranje) znači preseljavanje određenog zadatka van granica poduzeća. Kada poduzeće odluči eliminirati interni odjel prehrambenih usluga i ugovoriti posao s vanjskim dobavljačem, ono “izmješta” tu funkciju. Za mnoge “ne-glavne” praktične djelatnosti – poput zapošljavanja radnika u kantini i čišćenja poslovne zgrade – izmještanje znači kupnja te usluge u blizini poduzeća.

No, mnoge druge aktivnosti nemaju veze s geografijom. Barem u teoriji, *možete* ugovoriti izmještanje ovih zadataka s dobavljačima bilo gdje u svijetu. Kada se zadatak preseli preko državnih granica, to se zove “vangranično poslovanje.”

Proteklih smo godina vidjeli nastanak pojave koja se zove “elektronički ICU (odjel intenzivne njege)” – virtualni odjel intenzivne njege koji se koristi videokonferencijom, terminalima koji se nalaze uz bolničke krevete, a šalju podatke na daljinu te tehnologijom za primanje slike kako bi se iz daljine nadzirali teško oboljeli pacijenti. S eICU-om, skupina specijalista iz daljine neprestano nadzire vitalne organe pacijenata i, ako nešto nije u redu, kontaktira prisutno bolničko osoblje te pruža savjete za daljnje liječenje.”

Jedan opskrbljivač odjela intenzivne njege, VISICU, promovira svoj proizvod kao način ekonomičnog unapređenja liječenja u bolnicama koje nemaju dovoljno zaposlenih specijalista:

Pacijenti na odjelima intenzivne njege zahtijevaju neprestano specijalizirano liječenje, ali mnogi takvi odjeli nemaju dovoljno obučeni liječnika da bi to pružili. S eICU jedinicom, povezanom preko telemedicine i računalnih ekrana s bolničkim prostorijama odjela za intenzivnu njegu, mogu svojim pacijentima pružiti potrebno liječenje³.

VISICU uspoređuje svoje eICU rješenje s kontrolom zračnog prometa u kojoj skupina tehničkih specijalista ovisi o softveru i tehnologiji za detektiranje da bi pomogli pri navigaciji zrakoplova, a da nisu u pilotskoj kabini. Poduzeće tvrdi da je implementiralo neki oblik eICU rješenja u 34 bolnice u SAD-u, te da je nedavno sklopilo ugovor vrijedan 25 milijuna dolara sa Sutter Healthom, vodećim sjevernokaliifornijskim neprofitnim opskrbljivačem zdravstvenih usluga.

Trenutno se eICU izmješta, odnosno povjerava domaćim dobavljačima, radije nego izvodi vangranično. No, u ovoj je djelatnosti *udaljenost nevažna*. U stvari, osim nekih uistinu zastrašujućih nadzornih barijera, za preseljenje eICU-a na vangranične lokacije te zamjenjivanje domaćih zdravstvenih tehničara stranima nema nikakvih prepreka.

Doktori u bijelim kutama u lokalnim bolnicama mogu djelovati vječno otporni na vangraničnost, ali, kao što eICU primjer pokazuje, slučaj nije nužno takav.

Vangraničnost, kao što samo ime daje naslutiti, znači preseljenje jedne funkcije i pratećih poslova u neki drugi dio svijeta. Vangraničnost obuhvaća širok raspon veza između “roditeljskog” poduzeća i pružatelja usluga na daljinu. Ponekad ti pružatelji ostaju unutar poslovnih granica, ali djeluju na geografskoj udaljenosti, a ponekad izvan poslovnih granica (takvi se zovu “izmješteni vangraničari”). U ovoj ćemo se knjizi uglavnom usredotočiti na pojavu vangraničnog poslovanja, iako je domaće izmještanje također važna vrsta “premještanja usluga.”

Riječ “vangraničnost”, koliko god bila korisna, pomalo zavara. Globalizacija usluga nije samo priča o poslovima koji se sele na vangranične lokacije. Tu se radi o *temeljnoj reorganizaciji rada* u kojoj različite zadatke izvode različite osobe na različitim lokacijama. Kako se pojavljuju nove mogućnosti za nabave u svijetu, tako rukovoditelji koji aktivno unaprijed planiraju ocjenjuju zadatke, procese i funkcije unutar svojih poduzeća – od podrške iz ureda do vodećeg istraživanja – kako bi ustanovili najekonomičnije i najkvalitetnije lokacije za izvršavanje ovih aktivnosti. Drugim riječima, ne radi se samo o pronalaženju jeftine lokacije. Tu se radi o stjecanju pristupa najboljoj kombinaciji talenta, resursa i lokalnih tržišta.

Zašto se to događa *sada*? Ponovno, obrazložiti ćemo ovo pitanje detaljnije u poglavljima koja slijede. Za sada ćemo ukazati na pet nesavladivih sila:

- **Tehnološke novine** - Ove novine uključuju širenje računalne pismenosti, pristup širokopojasnom internetu, jeftinu međunarodnu telefoniju, rasprostranjene digitalne arhive i ostalo.
- **Rast tržišta u nastajanju** - Danas, zemlje u razvoju rade na “rastu” uslužnih grana barem jednako koliko i proizvodnih grana. Zemlje diljem svijeta svjedočile su iskustvu Indije – s rastom složene godišnje stope rasta izvoza softvera i IT usluga od preko 43 posto, povećavajući se s 128 milijuna dolara u 1991. godini na 40,8 milijardi dolara u 2007. godini⁴. Ovi se izvozi mogu ostvariti pomoću re-

lativno malo uloženog kapitala i utjecaja na okoliš. Na kraju, ova je grana privlačna jer uključuje znanje jedne zemlje umjesto mišića.

- **Svjetska makroekonomska liberalizacija** - Prema standardnim mjerilima “otvorenosti”, više je zemalja u mogućnosti sudjelovati u međunarodnoj trgovini i ulaganju nego ikad prije.
- **Poslovni pritisak za smanjenje troškova i poboljšanje kvalitete** - Većina poslovnih praktičara razumije ideju smanjenja troškova kroz vangranično poslovanje. Manje istih razumije da vangraničnost može dovesti do značajnih poboljšanja kvalitete i produktivnosti.
- **Konvergencija globalne poslovne kulture** - Ovo uključuje svjetsko širenje zapadnjačkih rukovoditeljskih načela, pojavu engleskog kao svjetskog poslovnog jezika itd.

Čak i ovaj kratak sažetak sila koje vode globalizaciju usluga trebao bi *značajno* pokazivati da ovaj moćni trend nije nekakav prolazni hir nego golem, temeljni, nepovratni premještaj. Prema McKinsey/NASSCOM-u, vangranične IT usluge i usluge izmještanja poslovnog procesa (BPO) dostigle su tek devetinu i dvanaestinu svojih pojedinačnih tržišnih potencijala!⁵

Što ovo znači za vaše poduzeće? Poslovni modeli i organizacijske strukture postat će dinamičnije, tečnije i prevrtljivije. Naime, ova se transformacija već događa.

Što ovo znači za *vas*? Rukovoditelji budućnosti također će morati postati fleksibilniji, svestraniji i širih vidika. Stari načini pružanja usluga – uobičajena “uslužna grana” i uslužno orijentirane aktivnosti industrijskih poduzeća – neće biti dovoljni pred svjetskim premještanjem usluga. Morate razumjeti vangranične mogućnosti koje su vam dostupne jer – *bez sumnje* – vaša će ih najjača konkurencija zasigurno razumjeti i iskoristiti.

Predstavljanje autora

Tko će vas točno povesti na ovo svjetsko putovanje vangraničnim poslovanjem? Potrudit ćemo se koristiti prvo lice množine – mi – što je više moguće. No, za ovaj dio uvoda nakratko ćemo se poslužiti trećim licem.

Autor **Robert (Bob) Kennedy** profesor je Poslovne administracije s odličjem Tom Lantos i direktor Globalne inicijative na Poslovnoj školi Ross Sveučilišta Michigan. Također je izvršni direktor Instituta William Davidson (WDI) koji je neovisni, neprofitni istraživački i obrazovni institut smješten na Sveučilištu Michigan. Osnovan 1992. godine, Institut je usredotočen na pitanja poslovne politike zemalja u razvoju te djeluje na sljedećih pet širokih područja: istraživanje, obrazovanje direktora, usluge razvojnog savjetovanja, razvoj i distribucija nastavnih materijala i podrška međunarodnim aktivnostima Sveučilišta Michigan.

Kennedy je većinu desetljeća bio uključen u istraživanje i savjetovanje izravno povezanima s vangraničnim poslovanjem. Godine 1999. počeo je raditi za Tata Consultancy Services, najveće indijsko softversko poduzeće i jednu od vodećih svjetskih sila vangraničnosti usluga. Od tada, Kennedy je izdao više od 12 obrazovnih primjera vezanih uz pitanja vangraničnog poslovanja. Između 2002. i 2008. godine, njegovi primjeri međunarodnog i vangraničnog poslovanja koristili su se u svih 25 najboljih poslovnih škola prema časopisu *Business Week*.

Uz svoje akademske uspjehe, Kennedy ima mnogo iskustva i u “stvarnom svijetu”. Radio je kao savjetnik u više od 20 zemalja, savjetujući mnoga poduzeća koja prakticiraju najnaprednije tehnike vangraničnog poslovanja. Prije nego je započeo akademsku karijeru, radio je kao investitor poduzetničkog kapitala u središnjoj Europi i, od tada, održao je usredotočenost na stvarni svijet.

Suautor Ajay Sharma istraživački je rukovoditelj Inicijative globalizacije usluga na Institutu William Davidson i stručnjak u po-

dručjima savjetovanja i IT-a. Nakon što je diplomirao elektrotehniku na Institutu za tehnologiju Sveučilišta Banaras Hindu (Varanasi) 1992. godine, pridružio se Infosysu, koji je tada započeo značajnu krivulju rasta temeljenu na vangraničnom razvoju softvera. Nakon šest godina kao rukovoditelj projekta u Infosysu, Sharma je prešao u PriceWaterhouseCoopers (SAD) gdje je pružao tehnološko savjetovanje poduzećima s popisa Fortune 500. Tada je završio MBA program na Sveučilištu Michigan i – nakon magistriranja 2004. godine – pridružio se Institutu William Davidson.

Sada ćemo se ponovno vratiti na naš zajednički autorski glas. Obojca imamo čvrstu teoretsku pozadinu, mnogo praktičnog iskustva i čvrste veze s mnogim najinovativnijim vangraničnim poduzećima u svijetu. Ovakvo znanje i iskustvo spajamo u *Premještanje usluga*.

Što ćete pronaći u ovoj knjizi

Već smo vas upoznali s važnom razlikom između izmještanja i vangraničnog poslovanja, uglavnom govoreći na razini sektora proizvodnje. U prvom poglavlju, “Globalizacija usluga: što, zašto i kada”, detaljnije ćemo obrazložiti ove pojave, prikazujući primjere na dvije razine: sektora i poduzeća. Ponudit ćemo vam nekoliko alata pomoću kojih ćete moći razmišljati o svom poduzeću i njegovom mjestu u zajednici svjetskih usluga. Objasniti ćemo da je trenutni (rastući) val globalizacije usluga sljedeći logični korak evolucije međunarodnog trgovanja, koji je započeo vađenjem i iskorištavanjem prirodnih resursa, nastavio se kroz racionalizaciju proizvodnje diljem svijeta – proces koji se i danas nastavlja – i sada se proširuje na uslužnu granu.

Mi ekonomisti ponekad uzimamo zdravo za gotovo određene teorije i načela koje poslovni praktičari, učeni ljudi i nestručnjaci ili ne razumiju ili jednostavno u njih ne vjeruju. Imajući to neslaganje na umu, pružamo nekoliko osnovnih ekonomskih opravdanja zašto su međunarodno trgo-

vanje i investicije “dobri”, u smislu kreiranja komparativne prednosti za nacije i bolje dobiti od kapitala za individualne investitore.

Da, promjena neizbježno uzrokuje bol i razmještaj radnika u nekim industrijama i granama. Jedan je od paradoksnih čimbenika globalizacije da kreiranu *dobit* možemo rasporediti na veliki broj pojedinaca, dok *bol* koju stvara osjete male skupine radnika, poduzeća ili zajednica. Kada svaki od više milijuna Wal-Martovih kupaca uštedi 10 dolara na tenisicama za trčanje, to je golema kolektivna prednost za te kupce. No, jedna se tvornica tenisica za trčanje negdje u Sjedinjenim Američkim Državama zatvori što uzrokuje bol i razmještaj kod tih radnika i okolne zajednice. Kada se sustavno sagleda situacija, u skoro svim situacijama, ukupna dobit trgovanja nadmašuje gubitke. Samo što se ti gubici lakše prepoznaju i zapaze.

Domaći novinari u SAD-u to su primijetili i često ovu pojavu objašnjavaju kao “izgubljena američka radna mjesta”. Ali, ovo je krivi način sagledavanja trgovine. Pravo je pitanje *gdje se mogu i gdje bi se trebali određeni zadaci izvršavati da bi se postigla najbolja kombinacija troška i izvedbe?* Da, moguće je da će se radna mjesta koja idu uz te zadatke preseliti, ali razmještanje *pravih zadataka na prava mjesta* također vodi do bržeg razvoja proizvoda, jačih poduzeća u “vangraničnim” nacijama, bolje dobiti za investitore u ta poduzeća i povećanje potražnje u tim nacijama.

Drugim riječima, vangranično poslovanje – obavljeno kako treba – vodi do povećanog životnog standarda i u razvijenim zemljama i u zemljama u razvoju. Naravno, promjena nije ugodna, i ovo služi kao udica za polemičare, ali promjena je također nužna za rast i poboljšanje.

U prvom ćemo poglavlju dalje razjasniti da rukovoditelji nemaju luksuz stavljanja svojih strategija na stranu dok čekaju ishod rasprave o nacionalnoj politici. Svoja poduzeća moraju unaprijediti *danas* i to metodama koje su dokazano učinkovite. U suprotnom će zaostati za onima koji *naprave* te važne promjene.

Drugo poglavlje, “Ekonomija i pokretači vangraničnog poslovanja”, pruža okvir za analiziranje i razumijevanje mogućnosti vangraničnog poslovanja te objašnjava zašto se globalizacija usluga događa *sada*.

U prvom ćemo dijelu drugog poglavlja ukratko sagledati dva ekonomska okvira koja pomažu pri razumijevanju i ocjenjivanju različitih vangraničnih mogućnosti. Prvi je okvir vrijednosni lanac kojeg je 1985. godine uveo Michael Porter. Okvir vrijednosnog lanca dozvoljava analitičaru da pogleda u “crnu kutiju” poduzeća, dijeleći je u nekoliko funkcija ili zadataka. Porterov je uvid bio da konkurentna prednost proizlazi iz sposobnosti na nivou *funkcija ili zadataka*, a ne na razini *poduzeća*.

Drugi je okvir “ekonomija transakcijskih troškova”, ili TCE, koja objašnjava zašto i gdje postoje granice poduzeća. Ovo pomaže razjasniti zašto poduzeća neke zadatke izvršavaju sama, neke “izmještaju” drugim poduzećima, a za neke nalaze nabavu na udaljenim lokacijama. Kako poduzeća, dobavljači, kupci i tehnologija napreduju tako se relevantni transakcijski troškovi seljenja tih zadataka preko geografskih granica i granica poduzeća također mijenjaju, utječući na mogućnosti nabave i isplativosti s kojima se poduzeća suočavaju.

Nakon toga, poglavlje ponovno razmatra odluku o izmještanju ili vangraničnom poslovanju i, koristeći TCE, pojašnjava čimbenike prema kojima je više ili manje vjerojatno da je određeni zadatak kandidat za preseljenje preko granica poduzeća ili geografskih granica.

U prvom poglavlju objašnjavamo zašto je zadnjih godina trgovina uslugama postala sličnija trgovini proizvedenim dobrima (proizvodnja i potrošnja postale su geografski razdvojene). U drugom poglavlju pokazujemo kako se trgovina uslugama bitno *razlikuje* od trgovine industrijskim dobrima.

Zašto? Kao prvo, usluge su često radno-intenzivnije od proizvodnje. To znači da zemlje s niskim plaćama imaju veću prednost u

uslugama nego što su imale u industrijskoj proizvodnji. Kao drugo, nove (i zvučne) kategorije radnika postale su podložne vangraničnosti. Kao treće, trgovina uslugama zna biti *istodobna* – tj. događa se u stvarnom vremenu – što čini ovakvu vrstu trgovine vrlo vidljivom. I četvrto, unutar poduzeća vangraničnost se događa na nivou zadatka i aktivnosti koje imaju ishodište daleko ostaju blisko povezane s aktivnostima koje ostaju domaće. To znači da uslužna aktivnost koja je pretvorena u vangraničnu – npr. računovodstvo, naplata ili dizajn proizvoda – još uvijek svakodnevno komunicira sa zaposlenicima koji su još uvijek u tom poduzeću.

Nisu sve usluge otvorene vangraničnosti. Još uvijek postoje cijele kategorije poslova koje će ostati otporne na vangraničnost za sada, a neke čak i zauvijek. (Vaš brijač, policajac i osnovnoškolski učitelj vjerojatno su imuni na vangraničnost.) Određene vrste poslova koji su blizu samog srca poduzeća – temeljne kompetencije – vjerojatno su “sigurne”. Ali tehnološke promjene pozivaju na neprestano preispitivanje mogućnosti. Radiolozi su nekad smatrali da su sigurni, ali sada postaje jasno da nisu.

Poglavlje završava raspravom o “ključnim silama globalizacije usluga” u uslužnoj grani te objašnjava zašto će se te sile pojačati u budućnosti:

- ekonomska liberalizacija u zemljama u razvoju koja je uzrokovala: 1) manje prepreke ekonomskom sudjelovanju, 2) više stope rasta u tim zemljama i 3) povećanu pažnju svjetskih poduzeća koja su pod pritiskom da povećaju svoje stope rasta
- digitalizacija poslovnih procesa, koja “čini pokretnima” mnogo više poslovnih aktivnosti
- brz napredak u kvaliteti i smanjenje troškova širokog raspona računalnih i telekomunikacijskih usluga koji omogućuju i potiču “mobilnost zadataka”
- rast mogućnosti u svijetu

- pojava globalne poslovne kulture, temeljene na praksi vodećih poduzeća iz SAD-a i Europe, što stvara stalno-rastuće mogućnosti za ta poduzeća.

U trećem poglavlju, “Ostvarenje”, predstavljamo okvir koji će vam pomoći utvrditi realistične ciljeve za nabave vašeg poduzeća, te da te iste ciljeve i provedete. Poduzeća se upuštaju u vangranično poslovanje iz brojnih razloga, uključujući učinkovitost, unapređenje i transformaciju. Prvi dio poglavlja objašnjava po čemu se ovi pristupi razlikuju i zašto je nužno da ste jasni i realni u određivanju vangraničnih ciljeva. Ovi ciljevi utječu na cijelo vangranično putovanje – s kojim zadacima ili procesima započeti, vrstu partnera za nabave s kojim ćete surađivati, rizike na koje ćete naići i očekivane prednosti.

Tada, poglavlje pojašnjava razlike između premještanja zadataka na vangranične lokacije (npr. djelovanje pozivnog centra i rukovođenje dugovanjima) i premještanje cijelih procesa na vangranične lokacije (npr. rukovoditelje ljudskih potencijala za proces od zaposlenja do mirovine ili izvorne djelatnosti procesa od kupovine do plaćanja). Premještanje zadataka na vangranične lokacije češće je usredotočeno na troškove i najbolja iskustva, a premještanje procesa blisko je povezano s reinženjeringom. U nekim slučajevima, uspješna transformacija procesa vodi do prednosti poslovne uspješnosti veće za 10 do 20 puta od one postignute smanjenjem troškova radne snage.

Tada, poglavlje detaljno opisuje kako poduzeća prepoznaju, dokumentiraju i preseljavaju aktivnosti na vangranične lokacije. Obradit ćemo proces u osam koraka koji vodi poduzeća od prepoznavanja aktivnosti do implementacije koristeći se alatima kao što su detaljno preslikavanje postupka, implementacija IT sustava, smanjenje rizika, nadziranje, preseljenje procesa i integracija poslije prelaska.

Pretpostavimo da ste zainteresirani za vangranično poslovanje, ali niste sigurni kakve izbore imate na svjetskom tržištu. Četvrto poglavlje, “Ponuda”, istražuje današnje mogućnosti izmještanja. Počinje s pregledom vangraničnog svijeta – veličina, stope rasta, vrste djelat-

nosti itd. Poglavlje nastavlja s objašnjenjem kako je došlo do ovog – počevši od prvog izvoza softvera Tata Groupa 1973. godine, nastavljajući (kroz prekretnice) do sadašnjosti.

- Tada predstavljamo tipologiju vangraničnih poslovnih modela:
- Vlastita djelovanja svjetskih poduzeća kao što su Motorola, American Express i Microsoft.
- Organizacije povezane sa svjetskim izmještajućim poduzećima kao što su Accenture, IBM i Convergys.
- Poduzeća povezana s vangraničnim poduzećima za softver kao što su TCS, Infosys i Wipro.
- Neovisna poduzeća kao što su ITTIAM, EvaluateServe i Teleradiology Solutions, Inc.

Očito je da vangraničnost uključuje različite vrste poduzeća. Da, tu su golema softverska poduzeća koja su se upustila u djelatnosti uredovnica. Također su uključena američka poduzeća s popisa Fortune 100 koja se priključuju u sve većim brojevima. (IBM trenutno ima 53 000 zaposlenika⁶ u Indiji, što je 17,6 posto njihove globalne radne snage. Opisali su Indiju kao stožer svoje poslovne strategije usluživanja “globalno integriranog poduzeća”.) Ali, tu su, također, i vrlo mala poduzeća u ulogama niša, kao što su istraživanje tržišta, medicinski prijepisi itd. Uključene su i rekonfiguracije – npr. GE-ov Genpact (od vlastitog djelovanja poduzeća do samostalnog poduzeća), i R.R. Donnelleyeve nedavne akvizicije Office Tigera (od samostalnog poduzeća do vlastitog djelovanja poduzeća).

Danas je Indija centar većine ovih aktivnosti, ali sve više i više zemalja igra, ili pokušavaju igrati, vangraničnu igru. Kina i Filipini već su postali važne vangranične destinacije, a zemlje poput Mađarske, Rusije, Maroka, Brazila, Južnoafričke Republike i Mauricijusa dobro napreduju na tom putu.

Što ova različita poduzeća, u svojim različitim geografskim konfiguracijama, znače za *vas* kao suvremenog rukovoditelja? Kako ćete izabrati partnera i kakve signale morate tražiti u vangraničnom odnosu?

Peto poglavlje, “Premještanje kompleta vještina”, istražuje što ovo sve znači za rukovođenje i organiziranje vašeg poduzeća. Počinjemo s činjenicom da je vangranično poslovanje *praktična aktivnost*. Preseljenje zadataka s jedne geografske lokacije na drugu za poduzeća stvara goleme izazove i izrazite mogućnosti. Rukovoditelji moraju imati specifične komplete vještina da bi vangraničnost bila uspješna, a ti kompleti vještina često se razlikuju od onih koji su potrebni u neizmještenom, nevangraničnom svijetu.

Uzmimo kao primjer međunarodne vještine – jezične vještine, kulturološku osviještenost i razumijevanje funkcioniranja svjetske poslovne zajednice. Prije je ove vještine bilo “lijepo imati”. No, danas su te vještine za vangranična poduzeća neophodni resursi. Ovakve su vještine prije koristili samo direktori ili “međunarodni odjel”, ali danas su obvezne u najdubljim dijelovima vangraničnog poduzeća. Zaposlenici na skoro svakoj razini moraju razumjeti kako komunicirati i rukovoditi u različitim kulturama. Oni moraju biti vješti u predviđanju i rukovođenju rizikom i moraju biti učinkoviti komunikatori što im omogućuje da da preusmjere protureakciju koja je često svojstvena vangraničnosti, ili da je obuzdaju i neutraliziraju kada se pojavi.

Istovremeno, potrebne su izražene IT vještine, te vještine industrijskog inženjerstva, ne samo za reinženjering, seljenje i rukovođenje rasprostranjenim poslovnim aktivnostima, nego i za razvijanje i održavanje IT sustava potrebnih za upravljanje geografski raspršenim aktivnostima.

Poglavlje pruža sustav pomoću kojeg ćete razmotriti vrste rukovoditeljskih dužnosti koje vode do uspjeha. Onda za primjer uzimamo detaljne razgovore s desecima vangraničnih poduzeća da bismo prikazali kako se ključni čimbenici uspjeha za rukovoditelje mijenjaju kada poduzeće prihvati svjetske nabave.

Od uvodnih poglavlja *Premještanja usluga* podcrtavamo politički agnosticizam vangraničnosti. Budući da nema smisla raspravljati s većinom (kako mi kažemo), rukovoditelji se moraju usredotočiti na *razumijevanje* i *iskorištavanje* ovog rastućeg trenda. U šestom

poglavlju, “Premještanje usluga: implikacije na politike”, prihvaćamo širu političku perspektivu. Vangranično je poslovanje uzrokovalo nalet političkih inicijativa i u razvijenim zemljama i u zemljama u razvoju. Koji su opći pristupi i što oni znače za rukovoditelje?

U zemljama u razvoju poslovna je politika bila usmjerena na investiranje u obrazovanje (i osnovno i napredno tehničko), deregulaciju telekomunikacija, područja prerade izvoza, opće poticaje za inozemna ulaganja i – u nekim slučajevima – široko usmjerenu reformu komercijalnog kodeksa. Očito je da su ove političke mjere namijenjene otvorenosti prema vangraničnom poslovanju, a mnoge su se dokazale kao vrlo uspješne.

U razvijenom je svijetu većina političkih inicijativa namijenjena usporavanju ili reguliranju vangranične opcije. Primjerice, u SAD-u su najmanje 33 zakonodavna tijela zagovarala protuvangraničnu politiku, a Senat je čak usvojio zakone koji postavljaju ograničenja vangraničnom poslovanju. Mi smo uvjereni da su zbog najmanje tri razloga ove mjere posljedice neupućenosti, kratkoročno i dugoročno. Prvo, kao što je već spomenuto, ušteda vezana uz vangranično poslovanje često je golema, a poduzeća su pod izuzetnim pritiskom da poboljšaju marže. U tom slučaju rukovoditelji nemaju izbora nego izabrati ovakve opcije, čak i kada političko okruženje na to ne gleda s odobravanjem.

Drugo, vangranično seljenje aktivnosti jednostavno je preteško za uočiti da bi se moglo učinkovito regulirati. Čak i kada vlasti pokušaju regulirati vangranično poslovanje, nemaju skoro nikakvu sposobnost nadgledanja, a još manje provođenja takvih regulacija. Preseliti tvornicu s 250 zaposlenika jedna je stvar, a preseliti četiri pozicije brige o kupcima ili zaposliti inženjera u Kini (iako je bio jedan dostupan i u Michiganu) sasvim je drugo.

Treće, kao što je objašnjeno u prvom poglavlju, svi dokazi ukazuju na to da, za razvijeni svijet, zabrana vangraničnog poslovanja smanjuje dugoročne prihode. Zemlje koje otvore svoja gospodarstva sklone su bržem rastu, zemlje koje se zatvaraju sklone su sporijem ra-

stu. Protuvangranična politika može biti politički privlačna u kraćem roku, ali nije pogodna za dugoročni razvoj ili visoke životne standarde.

Jedini su izvedivi politički odgovori na bol i preseljenja uzrokovana vangraničnim poslovanjem – po našem mišljenju – naglasci na smanjenje troškova pogođenim zaposlenicima i ubrzanje tranzicije prema novim granama. Mnogo toga je obrađeno u medijima SAD-a o programima tranzicije i prilagodbe koji nisu bili uspješni. Mi ćemo ukazati na procese prilagodbe koji *jesu* uspješni i koji *dodaju* vrijednost.

I na kraju, u sedmom poglavlju “Pogled naprijed”, gledamo u budućnost. Koji je sljedeći veliki trend globalizacije usluga? Što to znači za rukovoditelje danas?

Kao prvo, ponavljamo nekoliko pojedinosti iz prethodnih poglavlja. Vangranično će poslovanje postati više istinski globalna aktivnost. Druge će zemlje sustizati Indiju pomoću osmišljanja svojih jedinstvenih niša i konkurentnih prednosti.

Kao drugo, globalizacija će se proširiti na mnoge druge usluge – one koje donose visoku vrijednost (istraživanje i razvoj, dizajn proizvoda, pravni i savjetodavni poslovi), kao i one koje su osobnije (poučavanje djeteta, životno savjetovanje, osobno planiranje vremena).

Kao treće, globalizacija usluga znatno će rasti u područjima van IT-a. Umjesto usluživanja klijenata iz daljine, nova će poduzeća klijente dovesti u svijet u razvoju. Već vidimo početke ovog trenda s tzv. “medicinskim turizmom” i umirovljeničkim zajednicama u jeftinijim zemljama.

Četvrto, multinacionalna poduzeća poslovnih procesa igrat će još važniju ulogu. Poduzeća kao što su Tata Consultancy Services, Infosys, Wipro i Genpact rastu zaprepašujućom brzinom. Vrlo je vjerojatno da će sva navedena poduzeća imati preko 100 000 zaposlenika u roku od sljedećih nekoliko godina. Bit će u poziciji da nude ekvivalent “standardnim dijelovima” za znanstveni rad⁷. Kako se to odvija, sve će veći broj poduzeća u razvijenom svijetu bit primoran

razmišljati o svojim tradicionalnim procesima uredovnica kao standardiziranim sredstvima.

Uvodi imaju pripadajuće rizike. Svođenje sadržaja naše knjige na nekoliko stranica – što smo mi ovdje pokušali da biste stekli dojam o onome što slijedi – ima poprilično zbijen rezultat. No, ne dozvoljavajte da vas to zastraši. U poglavljima koja slijede dat ćemo sve od sebe da i komplicirane ideje učinimo dostupnima i *korisnima*. Premještanje usluga stvara golemo područje mogućnosti, a naš je cilj da se vi u tom području osjećate ugodno.

Bilješke

- ¹ Omjer međunarodne razmjene i BDP-a računa se kao (izvoz + uvoz)/BDP. On pruža približnu mjeru uloge koju trgovinski tijekovi imaju u gospodarstvu. Izvor: Economic Report of the President: 2008, Table B-1.
- ² Peter Koudal, “Growing the Global Corporation: Global Investment Trends of U.S.Manufacturers”, Deloitte Research, 2005.
- ³ Company Facts, VISICU, http://visicu.com/index_flash.asp (pristupljeno 21. veljače 2008).
- ⁴ Podaci iz “NASSCOM Strategic Review” (2008) i “Tata Consultancy Services: High Technology in a Low-Income Country” (2000), Robert E. Kennedy, Harvard Business School Case # 700-092.
- ⁵ “Nasscom-McKinsey Report 2005: Extending India’s Leadership of the Global IT and BPO Industries”, NASSCOM, prosinac 2005., str. 30, 33.
- ⁶ Paul McDougall, “IBM Head Count In India Tops 50,000”, *InformationWeek* (veljača 2007.), www.informationweek.com/story/showArticle.jhtml?articleID=197002525.
- ⁷ Prvi sam put ovaj izraz čuo od Johna Sviokle, bivšeg kolege s harvardske poslovne škole i trenutnog potpredsjednika i direktora Inovacije i istraživanja za Diamond Management, vodeće poduzeće tehnološko-strateškog savjetovanja.