

OUTSOURCING STORITEV V OKVIRU RAZŠIRJENE EU – MOŽNOSTI IN PRILOŽNOSTI SLOVENIJE¹

Povzetek: Outsourcing storitev, ki ga omogočajo informacijsko-komunikacijske tehnologije, predstavlja velik izziv za različne akterje v mednarodnih ekonomskih odnosih, saj spreminja ustaljene vzorce v mednarodni delitvi dela. Čeprav so predmet outsourcinga samo nekatere storitve, lahko njihov nakup v državah/lokacijah z nižjimi stroški dela znatno pripomore k povečanju učinkovitosti podjetij. Outsourcing storitev je vse bolj zaznati tudi v odnosih med starimi in novimi članicami EU, čeprav nižji stroški dela v slednjih državah niso edini vzrok. V Sloveniji se za zdaj v nezadostni meri razmišlja o možnostih in priložnostih outsourcinga storitev. Podajamo prve ocene o možni velikosti in vplivih outsourcinga storitev na akterje v Sloveniji. Sklenemo z razpravo o izzivih outsourcinga storitev v razširjeni EU in možnih odzivih politike na ta pojav.

Ključne besede: outsourcing, storitve, informacijsko-komunikacijske tehnologije, razširjena EU, Slovenija.

Uvod

Globalizacija in tehnološki napredek delujeta na vse ekonomske sektorje, postavljata izzive različnim akterjem v mednarodnih ekonomskih odnosih in močno spreminjata mednarodno delitev dela. Zato ne preseneča, da so mednarodne razprave o konkurenčnosti gospodarstev v zadnjem času prežete z obravnavo outsourcinga², ki ne prinaša samo prednosti podjetjem in državam, ampak zbuja tudi strahove in skrbi med podjetniki, politiki in državljani. V najbolj osnovni obliki gre za selitev proizvodnje proizvodov ali storitev iz držav (lokacij) z višjimi stroški dela v države (lokacije) z nižjimi stroški dela. Po mnenju nekaterih outsourcing storitev z ekonomskega stališča ne predstavlja nič novega, nov je samo način, prek katerega storitve prihajajo iz tujine (Taylor, 2005: 368). Ta je povezan z napredkom v informacijsko-komunikacijskih tehnologijah (IKT), ki je dodatno spodbudil internacionalizacijo ekonomskih aktivnosti in razširil možnosti za povečanje učinkovitosti gospodarstev in blaginje prebivalcev. Outsourcing storitev je potem samo pojavna oblika mednarodne menjave storitev, ki ne bi bila mogoča brez podpore IKT.

* Dr. Metka Stare, docentka na Fakulteti za družbene vede, Univerza v Ljubljani.

¹ Članek je nastal v okviru raziskovalnega dela v Programski skupini Mednarodni odnosi »Možnosti in priložnosti Slovenije in njenih akterjev v pogojih članstva Evropske unije« (P5-0177).

² V članku uporabljamo izraz outsourcing za zagotavljanje storitev od ponudnikov v tujini, ne glede na tip povezave s partnerji, čeprav se izraz outsourcing pogosto uporablja bolj splošno in opredeljuje samo način izvajanja storitev (izven podjetja), ne pa tudi lokacijo izvajanja storitev.

Posebnost outsourcinga storitev je da daleč presega storitveni sektor, saj zadeva storitvene funkcije v vseh podjetjih ne glede na sektor in prav to dodatno krepi negotovost v zvezi z izgubo delovnih mest. Gre za temeljno odločitev podjetij ali bodo določene funkcije opravljala znotraj hiše ali bodo storitve kupovala na trgu, od ponudnikov doma ali iz tujine. Pri tem iščejo najboljše lokacije za vsako funkcijo oziroma člen v verigi dodane vrednosti. Vse tesnejša prepletenost storitvenih dejavnosti z drugimi sektorji gospodarstva pomeni, da je outsourcing storitev pomemben ne samo za konkurenčni položaj storitvenih podjetij, temveč vseh podjetij in institucij, ki uporabljajo storitve. Tudi institucije javnega sektorja niso pri tem nikakršna izjema. Dodatni izziv predstavlja dejstvo, da outsourcing storitev ne zadeva samo aktivnosti, kjer prevladuje nizko usposobljena delovna sila, pač pa vse bolj tudi aktivnosti, kjer je potrebna visoko usposobljena delovna sila. Ocene o sedanjem obsegu outsourcinga storitev in o njegovih prihodnjih mejah se precej razlikujejo med analitiki in raziskovalci, uradne statistike pa za zdaj nezadostno spremljajo pojav, ki je sicer šele v začetni fazi razvoja.

Razprave o prednostih in slabostih outsourcinga storitev za različne akterje in države se najbolj zaostrijo ob poročanju o izgubah delovnih mest v razvitih državah. Takšne razprave pa ne upoštevajo, da so tehnološke spremembe same po sebi bolj pomemben vzrok izgube delovnih mest kot outsourcing. Čeprav vse več analiz in raziskav prispeva k boljšemu razumevanju zapletenega pojava, njegovih koristi in groženj, ga je potrebno nadalje raziskovati z vidika različnih akterjev in ekonomskih prostorov. Doslej so se razprave osredotočale na OECD države po eni strani in azijske države (posebej Indijo) po drugi strani. Vendar pa je upoštevajoč vse večjo globaliziranost gospodarstev outsourcing širši pojav, ki zadeva vsako državo.

Vloga in položaj EU v teh procesih doslej nista bila posebej izpostavljena, čeprav so se po razširitvi EU na vzhod leta 2004 pojavila velika pričakovanja in strahovi pred outsourcingom storitev iz novih članic (NČ) EU. Razpoložljivi podatki in empirične analize ne dajejo zanesljivih ocen. Proces outsourcinga storitev v razširjeni EU je treba bolj podrobno analizirati na podlagi raznovrstnih statističnih podatkov in poznavanja dejavnikov, ki spodbujajo outsourcing oziroma o njegovih posledicah. Hkrati je potrebno razmišljanje o outsourcingu storitev umestiti v okvir možnih odzivov politike znotraj razširjene EU, upoštevajoč togost evropskega trga dela in pomanjkljivosti notranjega trga storitev. Očitno je, da outsourcing storitev, ki ga omogočajo IKT, vsaj za nekatere kategorije delavcev nadomešča potrebo po gibanju delovne sile znotraj razširjene EU, kar pomeni izziv restriktivni politiki do mobilnosti dela v EU 15. Tudi dejstvo, da je odločitev o outsourcingu storitev v pristojnosti podjetij pri uresničevanju njihovih poslovnih strategij in da ne more biti predmet trgovinske politike regulatorjev, postavlja nadaljnji izziv politiki EU pri uresničevanju strukturnih reform in pri soočanju s sodobnimi tendencami v mednarodnih ekonomskih odnosih.

Kako se bodo Slovenija in njeni akterji soočili z izzivi outsourcinga storitev? Kot mala evropska država je Slovenija globoko vpeta v mednarodne ekonomske odnose, slovenska podjetja pa se morajo dejavno in dinamično odzivati na spremembe v mednarodnem okolju, če hočejo preživeti na dolgi rok. Outsourcing storitev predstavlja tudi za Slovenijo in njene akterje velik izziv, ki zavzema vse večje razsežnosti.

Potrebno je raziskati, kakšen je lahko potencialni obseg tega pojava, kakšno je dejansko stanje in kakšni so načini za izkoriščanje priložnosti outsourcinga storitev s strani slovenskih akterjev.

Po uvodu v članku najprej definiramo outsourcing storitev in ga umestimo v teoretični okvir proučevanj pojavnih oblik globalizacije. Sledi obravnava outsourcinga storitev med starimi in novimi članicami EU, kjer izhajamo iz predpostavke, da je zaradi razlik v stroških delovne sile med obema skupinama držav realno pričakovati naraščajoče trende outsourcinga storitev. Na podlagi obstoječih statističnih podatkov o menjavi storitev in tujih neposrednih naložbah med starimi in novimi članicami EU³ poskušamo oceniti, ali in v kakšni meri je outsourcing storitev že navzoč v teh odnosih. Nadalje odkrivamo dejavnike, ki lahko dodatno usmerjajo stare članice EU na outsourcing storitev iz NČ namesto iz azijskih držav.

V Sloveniji je outsourcing storitev iz tujine precej nova tema, zato prevladuje nepoznavanje tako glede samega procesa, prednosti in priložnosti kot glede stroškov in tveganj. V članku pojasnujemo nekaj temeljnih značilnosti outsourcinga storitev, ki so relevantne tudi za Slovenijo in njene akterje. Obravnavamo različne metodološke pristope pri merjenju outsourcinga storitev in na njihovi podlagi podajamo prve empirične ocene o možni velikosti tega pojava v Sloveniji. Analiziramo, kakšen je položaj Slovenije v procesih outsourcinga in predvsem, katera stran procesa outsourcinga storitev je za Slovenijo bolj realna. Ali je lahko Slovenija ugodna lokacija za outsourcing storitev iz razvitih držav EU ali pa se morajo njeni akterji bolj aktivno vključiti v outsourcing na izhodni strani? V sklepnem poglavju se ukvarjamo z izzivi outsourcinga za razširjeno EU in njeno politiko, pa tudi za slovenske akterje.

Opredelitev outsourcinga storitev in njegova teoretična umestitev

Z ozirom na dejstvo, da je outsourcing storitev v globalnem kontekstu relativno nov pojav, ki so ga omogočile inovacije v informacijsko-komunikacijskih tehnologijah, ne preseneča množica izrazov, ki ga uporabljajo raziskovalci in analitiki za njegovo poimenovanje.⁴ Vendar pa osnovno razumevanje pojava ni tako različno, saj gre pri vseh za zagotavljanje storitev od zunanjega dobavitelja in ne znotraj podjetja (in-house). Najpomembnejša razlika med posameznimi izrazi zadeva lokacijo zunanjega dobavitelja (lokalno ali iz tujine) in pravno razmerje zunanjega dobavitelja s kupcem storitev (lastniška ali nelastniška povezava). Glede na to posamezne analize, institucije in avtorji uporabljajo različne izraze (podrobneje v Visions on relocation, 2005, WTO, 2005, WIR, 2004, OECD, 2004a, McKinsey, 2003).

Kupec storitev lahko le-te kupuje iz tujine na podlagi tržnega odnosa s partner-

³ Dejansko analiza zajema deset srednje- in vzhodnoevropskih držav (odvisno od razpoložljivosti podatkov za posamezne kazalce): osem je novih članic EU (Češka republika, Estonija, Latvija, Litva, Madžarska, Poljska, Slovaška in Slovenija), dve pa naj bi postali članici leta 2007 (Bolgarija in Romunija).

⁴ V raziskavah v tujini se uporabljajo izrazi *outsourcing*, *off-shoring*, *off-shore outsourcing*, *externalisation*, *delocalisation*, *relocation*, *global sourcing*, *insourcing*, itd. Tudi v slovenskem jeziku se uporabljajo različni izrazi, npr. *najemanje storitev*, *zunanje izvajanje storitev*, *prenos izvajanja storitev*, ki pa opredeljujejo samo način izvajanja storitev (torej zunaj podjetja), ne pa tudi lokacijo izvajanja storitev, ki je ključna komponenta razprav o outsourcingu v mednarodnem kontekstu.

ji, s katerimi ni lastniško povezan, lahko pa jih zagotovi iz podružnice ali prek povezanega partnerja v tujini. V članku uporabljamo izraz outsourcing za zagotavljanje storitev od ponudnikov v tujini, ne glede na tip povezave s partnerji, čeprav se ta izraz pogosto uporablja bolj splošno.⁵ OECD-jeva analiza razume outsourcing kot menedžment in izvrševanje vrste poslovnih funkcij s strani zunanjega dobavitelja storitev, proces, ki vključuje prenos pomembnega dela nadzora na zunanjega dobavitelja. Zato sam nakup storitev od zunanjega dobavitelja ne pomeni nujno outsourcinga, saj slednji vključuje pomembno mero dvosmerne izmenjave informacij, usklajevanja in zaupanja (OECD, 2004a, 2005). Pričakovati je, da bo pomen outsourcinga v mednarodnem merilu v prihodnje vse večji, vendar bo še vedno obsegal samo majhen del celotnega outsourcinga, ki bo ostal pretežno v okviru nacionalnih meja⁶.

Outsourcing storitev definiran kot zagotavljanje storitev iz lokacij v tujini v bistvu izhaja iz primerjalnih prednosti različnih lokacij/držav in nastajajočih sprememb v porazdelitvi znanj. Povečane možnosti storitvene menjave, ki jo omogočajo IKT, krepijo mednarodno konkurenco v storitvah, spreminjajo vzorce primerjalnih prednosti med državami in odpirajo možnosti izkoriščanja prednosti specializacije. Države se osredotočajo na tiste dejavnosti, v katerih so močne in se skladno s tem specializirajo. »Outsourcing je v bistvu manifestacija premikov v proizvodnji na podlagi primerjalnih prednosti« (WIR, 2004: 176) in predstavlja ekonomsko evolucijo v smislu širjenja proizvodnih povezav po vsem svetu (Taylor, 2005: 377). Zaradi tega je po mnenju nekaterih nesmiselno preprečevati naravni razvoj vzorcev specializacije in iz tega izhajajoče delitve dela (Rubalcaba Bermejo, 2004: 478).

V skladu s teorijo primerjalnih prednosti mora lokacija za outsourcing storitev izpolniti osnovni predpogoj – zagotavljanje storitev z nižjimi stroški kot lokacije, iz katere prihaja do outsourcinga storitev.⁷ Nižji stroški se v glavnem nanašajo na nižje stroške dela, čeprav razlike v plačah niso edino pojasnilo. Razlike v plačah med dvema lokacijama se lahko znatno znižajo, če upoštevamo tudi stroške, povezane s upravljanjem procesa outsourcinga, vključno z naraščajočimi stroški komuniciranja in usklajevanja.⁸ Tudi drugi razlogi, kot so razpoložljivost usposobljene delovne sile, rast trga, izboljšanje prožnosti organizacije in prestrukturiranje poslovanja, ekonomije obsega, bližina strank in trgov, poslovanju prijazno institucionalno okolje itd., lahko spodbudno vplivajo na outsourcing storitev (Schaaf, 2004, WIR, 2004, Vision on relocation, 2005).

⁵ Nekateri govorijo o outsourcingu kadarkoli gre za nabavo storitev zunaj podjetja (ne glede na to, ali je ponudnik iz iste ali druge države) in offshoringu kot o podvrsti outsourcinga, v primeru ko gre za ponudnika storitve iz druge države (WTO, 2005: 266).

⁶ Na to kažejo rezultati obsežne evropske študije, po katerem je v letu 2000 samo 5,3 % podjetij izvajalo outsourcing v tujini, 18,3 % podjetij je izvajalo outsourcing v drugi regiji iste države in 34,5 % v okviru iste regije (Huws, 2003).

⁷ Če gledamo na outsourcing storitev s stališča podjetja, potem ga ne moremo razložiti samo na podlagi tradicionalnih trgovinskih teorij, pač pa dopolniti s koncepti in izhodišči teorije organizacije. V članku se s tem ne ukvarjamo, saj je poudarek na položaju držav.

⁸ Medtem ko lahko prihranki v stroških znašajo med 20 in 65 %, se bolj realistične ocene gibljejo med 20 in 30 % (Schaaf, 2004: 6).

Čeprav se outsourcing v zadnjih dveh letih vse bolj pojavlja v naslovnih časopisov in akademskih revij, pa to ni nov pojav. Začel se je že v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja s selitvijo posameznih faz delovno-intenzivnih predelovalnih dejavnosti iz razvitih držav, še posebej sestavnih linij v dežele v razvoju z nizkimi stroški dela, ki so začele s procesi industrializacije. Od takrat se procesi outsourcinga nenehno prilagajajo spremembam v regulativnem okolju, tehnološkim izboljšavam in spremembam v razpoložljivosti različnih proizvodnih dejavnikov. Zgodnji outsourcing storitev, povezan s softwarom, se je pojavil v osemdesetih letih in se okrepil v devetdesetih letih preteklega stoletja, zlasti zaradi široke difuzije IKT. Nedvomno je outsourcing storitev močno povezan z razvojem tehnologij, in to je temeljni razlog, da se je pojavil kasneje kot v predelovalnih dejavnostih. IKT omogočajo izjemne možnosti za zunanje zagotavljanje storitev in s tem tudi za njihov outsourcing na globalni ravni. Dokler ni napredek v IKT dramatično povečal možnosti menjave storitev, je bil outsourcing v storitvah dosti bolj omejen.⁹

Kljub široki uporabi IKT pa vse storitve ali storitvene funkcije ne morejo postati predmet outsourcinga. Obstajajo številne omejitve za outsourcing storitev, ki zadevajo potrebo po neposrednem kontaktu med kupcem in ponudnikom storitev, regulativne zahteve, druge pravne dejavnike (npr. profesionalne kvalifikacije), varnost podatkov itd. Outsourcing je prikladen predvsem za storitve, ki se osredotočajo na informacije¹⁰, ki se dajo z uporabo IKT pretvoriti v digitalno obliko, shraniti in posredovati ne glede na lokacijo (Zimny, Mallampally, 2002). V prihodnje se obseg storitev, ki so lahko predmet outsourcinga, poveča z inovacijami v IKT.

Za zdaj so med storitvami, bolj prikladnimi za outsourcing, poslovne storitve (npr. klicni centri, elektronsko založništvo), računalniške in informacijske storitve (npr. obdelava podatkov, urejanje spletnih strani), profesionalne storitve (npr. računovodstvo, arhitekturne storitve), izobraževanje in usposabljanje, finančne storitve, storitve, povezane z zdravjem (npr. diagnosticiranje, upravljanje z zdravstvenimi kartotekami, izvedenska mnenja), avdio-vizualne in kulturne storitve (npr. storitve tiskovnih agencij, animacija) (WIR, 2004). Nekatere od omenjenih storitev zadevajo zelo podrobne kategorije, ki jih je težko zajeti v bolj agregiranih statistikah. Drugi pristopi za identifikacijo storitev, ki so predmet outsourcinga, upoštevajo storitvene funkcije in so identificirali naslednje široke skupine poslovnih funkcij, kjer je outsourcing že uveljavljena praksa: razvoj softwara, vnos in obdelava podatkov, prodaja, storitve za stranke, kreativne funkcije, vključno z raziskavami, razvojem in oblikovanjem, finančne funkcije, upravljanje s človeškimi viri in usposabljanje (Huws in dr., 2004: 5). Pri takšnem pristopu je problem podatkov še bolj žgoč, saj statistika ponavadi uporablja sektorsko razdelitev aktivnosti in ne funkcijske. Za zdaj ni na razpolago zanesljivih statističnih indikatorjev o obsegu ali naravi globalnega outsourcinga. Pri vrednotenju in merjenju obsega outsourcinga se v glavnem uporabljajo posredni indikatorji (Amiti, Wei, 2004: 9), ki pa lahko služijo samo kot približek.

⁹ S tem v zvezi se omenjajo zlasti zmogljivosti širokopasovnega dostopa do interneta. Ko je ta postal bolj dostopen po sorazmerno nizkih stroških, je to dodatno spodbudilo outsourcing storitev.

¹⁰ Storitve, osredotočene na informacije, se lahko razdrobijo v manjše sestavne dele, njihova proizvodnja pa se lahko locira kjerkoli, da se izkoristi prednosti, povezane s stroški, kakovostjo, ekonomijami obsega, ali druge dejavnike (WIR, 2004, 148–149).

Značilnosti outsourcinga storitev v razširjeni EU

Z outsourcingom storitev so prve začele ZDA, medtem ko EU, razen nekaterih izjem, kot je Velika Britanija, znatno zaostaja. Zaradi tega naj bi bilo prav v Veliki Britaniji ogroženih največ delovnih mest, saj poznavanje angleškega jezika v Indiji dodatno spodbuja outsourcing storitev britanskih podjetij. Tudi druge države, kot so Francija, Nemčija in Španija, bodo pod pritiskom konkurence držav z nižjimi stroški dela bodisi iz Vzhodne Evrope bodisi iz nekdanih kolonij, kjer bo jezikovna bližina prav tako igrala določeno vlogo pri outsourcingu storitev (Kirkegaard, 2005: 6).

Tudi v EU ni na razpolago uradnih statističnih podatkov o obsegu outsourcinga, kar vnaša dodatno negotovost in zaskrbljenost v razprave o možnih učinkih outsourcinga storitev. Obstaja pa vrsta analiz, ocen in napovedi institucij in konsultantskih podjetij, ki ugotavljajo, koliko delovnih mest je lahko potencialno ogroženih v državah EU.¹¹ Ocene o velikosti in možnih učinkih outsourcinga za EU se močno razlikujejo in temeljijo tako na primerih napovedanih prestrukturiranj podjetij, in s tem povezanim odpuščanjem zaposlenih, kot na številu delovnih mest v posamezni državi, ki jih je zaradi narave dela lahko opravljati zunaj podjetja.¹² Po nekaterih ocenah naj bi v EU do leta 2009 zaradi outsourcinga izgubili največ 2 % delovnih mest v storitvenem sektorju (Schaaf, 2004:13). Analiza zaposlenosti v državah EU 25 (brez Poljske) kaže, da je bilo v letu 2003 v dejavnostih, ki so najbolj prikladne za outsourcing (računalniške in druge poslovne storitve) in služijo kot približek, zaposlenih 13,7 milijona ljudi. Večina teh je bila zaposlenih v državah EU 15, medtem ko so imele nove članice med letoma 2000 in 2003 najhitrejšo stopnjo rasti zaposlenosti v teh dejavnostih. Slednje je lahko v določeni meri povezano z relokacijo delovnih mest iz starih v nove države članice (Huws et al., 2004: 13–14) in kaže na naraščajoče zmogljivosti teh držav za zagotavljanje storitev, ki temeljijo na informacijah.

Tudi podatki o mednarodni menjavi storitev in o tujih neposrednih naložbah se lahko uporabljajo kot približek za ocenjevanje potencialnega obsega outsourcing storitev. Temelji na analizi trendov v menjavi storitev in trendov v tujih neposrednih naložbah za poslovne storitve, računalniške in informacijske storitve. Ti dve kategoriji storitev se uporabljata kot najprimernejši približek za storitve, ki so lahko predmet outsourcinga.¹³ Glavni vir podatkov za analizo so plačilno-bilančne statistike menjave storitev in podatki o tokovih/zalogah tujih neposrednih naložb po dejavnostih, ki smo ju uporabili v nadaljevanju.

¹¹ Za podrobnejši pregled različnih ocen glej Kirkegaard (2005: 6–10).

¹² V Veliki Britaniji npr. z anketo o delovni sili zbirajo podatke o delu na daljavo ob uporabi IKT za oceno možnega obsega relokacije dejavnosti znotraj države ali v tujini. Podatki za spomladanski kvartal leta 2004 kažejo, da je na daljavo delalo 63,7 % delovne sile v raziskovanju družbenih ved, 45 % v poslovanju, upravljanju in konsultantstvu ter 31,2 % v tajniških poslih in prevajanju.

¹³ Vendar pa je treba upoštevati, da je to fleksibilna definicija, ki lahko zaradi razpoložljivosti statističnih podatkov ali analitičnih razlogov včasih vključuje tudi druge poslovne ali proizvodne storitve.

Trendi v outsourcingu storitev med starimi in novimi članicami EU

Izhajamo iz predpostavke, da so stroški dela v novih članicah EU nižji kot v starih članicah (glej točko 3.2), kar naj bi bil osnovni razlog, da sploh pride do outsourcinga med tema dvema skupinama držav. Čeprav so nekatere analize v preteklosti pokazale, da so bile zmogljivosti držav Srednje in Vzhodne Evrope za izvoz storitev z uporabo IKT relativno skromne (Stare, 2003), pa se njihov položaj izboljšuje zaradi naraščanja tujih neposrednih naložb v tiste storitvene dejavnosti, ki so lahko predmet outsourcinga.

Novije analize in podatki o uvozu storitev držav EU 15 iz novih članic kažejo, da so imele v obdobju 1997–2003 računalniške in poslovne storitve¹⁴ dosti višjo rast kot celotne storitve. Poleg tega se je uvoz teh storitev iz novih članic povečeval hitreje kot v menjava znotraj EU 15, čeprav je prišlo po letu 2000 do upočasnitev dinamike uvoza računalniških in informacijskih storitev iz nekaterih novih članic (podrobneje v Stare, Rubalcaba, 2005). Analiza razkriva, da so glavni tekmeci novih članic pri zagotavljanju outsourcinga storitev za države EU 15 azijske države in še posebej Indija. Uvoz računalniških storitev v EU 15 je v obdobju 1997–2003 naraščal dosti hitreje iz Indije kot iz novih članic EU, medtem ko je bilo pri uvozu ostalih poslovnih storitev in vseh storitev obratno. Kljub pomanjkljivim podatkom analiza vendarle ugotavlja, da imajo nove članice določen potencial za zagotavljanje storitev primernih za outsourcing državam EU 15 tudi v primerjavi z azijskimi tekmeci.

Medtem ko podatki o menjavi storitev razkrivajo obstoječe zmogljivosti novih članic za zagotavljanje storitev prek outsourcinga, podatki o neposrednih naložbah EU 15 v dejavnosti poslovnih storitev¹⁵ v novih članicah kažejo na bodoči potencial teh držav kot lokacij za outsourcing storitev. Omenjena analiza (Stare, Rubalcaba, 2005) kaže, da so se naložbe EU 15 v storitvene sektorje v tujini v obdobju 2000–2002 znatno hitreje povečevale v novih kot v starih članicah ter da je takšen trend še bolj izrazit, če upoštevamo samo naložbe v poslovne storitve.¹⁶ Zlasti naložbe EU 15 v poslovne storitve v Latviji, Estoniji in Češki republiki so imele visoke stopnje rasti.

Čeprav te ugotovitve temeljijo na pomanjkljivih podatkih, pa se do neke mere ujemajo z ugotovitvami konzultantskih hiš in njihovimi lastnimi (neuradnimi) podatki. Zadnje McKinseyjevo poročilo navaja Madžarsko, Češko republiko in Poljsko kot najbolj privlačne lokacije v Srednji in Vzhodni Evropi za outsourcing storitev (McKinsey Report, 2005). Pri tem je treba upoštevati, da konzultantske hiše ponavadi obravnavajo omejeno število držav ter da njihove analize kažejo na nove trende, ki jih zaznavajo podjetja in se lahko v uradnih podatkih izrazijo šele z zamikom. Ugotovitve analize Stare, Rubalcaba (2005) temeljijo na podatkih uradnih statistik, ki niso najbolj ažurne in odražajo pretekle tendence. Kombinacija rezultatov obeh

¹⁴ Podatki iz plačilne bilance se nanašajo na kategorijo računalniških in informacijskih storitev ter na kategorijo ostalih poslovnih storitev.

¹⁵ Dejavnost poslovnih storitev po NACE-klasifikaciji vključuje poslovanje z nepremičninami, računalniške in informacijske storitve ter poslovne storitve.

¹⁶ Analiza je omejena na tako kratko obdobje zaradi pomanjkanja podatkov o neposrednih tujih naložbah za bolj razčlenjene skupine storitev (npr. poslovne storitve).

virov pa kaže, da imajo nove članice kot regija znaten potencial v pogledu outsourcinga storitev iz EU 15. To dodatno ponazarjajo podatki World Investment Reporta, ki poroča o lokacijah izvozno naravnanih projektov in kjer srednje- in vzhodnoevropske države zavzemajo relativno solidno mesto¹⁷.

Dejavniki, ki pospešujejo outsourcing znotraj razširjene EU

V zadnjih 15 letih so storitvene dejavnosti v novih članicah EU beležile relativno visoko rast, ki se je izrazila v zmanjševanju razkoraka do EU 15. Napredek srednje- in vzhodnoevropskih držav so spodbudile tržno naravnane reforme, predvsem privatizacija, liberalizacija, deregulacija, institucionalne reforme, tehnološke in organizacijske spremembe. Storitveni sektor teh držav je doživel velike kvantitativne premike v dodani vrednosti in zaposlenosti, medtem ko kakovostne spremembe niso bile tako hitre. Glavne pomanjkljivosti storitvenega sektorja v srednje- in vzhodnoevropskih državah zadevajo nezadostno konkurenco v storitvah, skromno razpoložljivost storitev, ki intenzivno uporabljajo znanje, nizko inovativno sposobnost in skromno izvozno usmerjenost storitvenega sektorja (Stare, 2006). Položaj se je v zadnjem času izboljšuje tudi zaradi povečanega pritoka tujih neposrednih naložb v te države.

Nižji stroški dela v srednje- in vzhodnoevropskih (SVE) državah v primerjavi z EU 15 ugodno vplivajo na outsourcing storitev iz EU 15, čeprav se med posameznimi državami ti stroški močno razlikujejo. Tabela 1 kaže, da se stroški dela v tržnih storitvah v srednje- in vzhodnoevropskih državah gibljejo med 5,7 (Bolgarija) in 49,5 odstotki (Slovenija) povprečja EU 15. Tudi če upoštevamo razlike v produktivnosti dela med srednje- in vzhodnoevropskimi državami in EU15, so te dosti manjše kot razlike med obema skupinama držav glede stroškov dela. Razmerje med produktivnostjo in stroški dela je najbolj ugodno za Bolgarijo, Romunijo, Latvijo in Slovaško. Vendar pa je potrebno upoštevati tudi druge prednosti SVE-držav, ki lahko delujejo njim v prid kot lokacijam za outsourcing storitev. To zadeva razpoložljivost dobro izobražene in visoko usposobljene delovne sile, ki je blizu razumevanju zahodnoevropske kulture in jo potrjujejo tudi odločitve multinacionalnih podjetij¹⁸.

¹⁷ Delež teh držav v celotnem številu svetovnih projektov, povezanih z outsourcingom storitev, je v letu 2003 znašal 6 % za klicne centre, 14 % za skupne storitvene centre, 4 % za IKT storitve in 3 % za regionalne centre (WIR, 2004: 162).

¹⁸ Na podlagi intervjujev z menedžerji za človeške vire v multinacionalkah in z agencijami za človeške vire, ki delajo z multinacionalkami je bilo ugotovljeno, da imajo slednje raje zaposlene iz srednje- in vzhodnoevropskih držav kot iz Indije in Kitajske, ne glede na ogromno ponudbo kvalitetne delovne sile (inženirji, finančni analitiki, računovodje) v teh državah (McKinsey, 2005).

Tabela 1: Stroški dela, produktivnost in indikatorji znanja v SVE-državah in v EU 15, v %

	2002	2002	2004	2003
	Mesečni stroški dela v storitvah	Produktivnost dela*	Dosežena izobrazba**	Terciarna Izobrazba***
EU 15	100.0	100.0	100.0	100.0
Češka republika	25.5	56.9	123.7	55.9
Estonija	18.5	44.0	112.0	102.8
Latvija	11.4	37.7	104.6	127.0
Litva	14.9	42.2	117.1	145.1
Madžarska	—	62.2	113.5	—
Poljska	25.4	47.2	121.8	154.7
Slovenija	49.5	68.0	122.0	92.6
Slovaška	17.1	55.3	124.2	68.6
Bolgarija	5.7	30.8	103.4	81.9
Romunija	8.0	30.3	101.8	78.1

* Produktivnost dela se meri v BDP v standardu kupne moči na zaposlenega.

** Dosežena izobrazba se nanaša na odstotek populacije med 20 in 24 letom starosti, ki je dosegla višjo sekundarno izobrazbo.

***Terciarno izobraženi na 1000 prebivalcev v starosti od 20 do 29 let.

Vir: Eurostat.

Obnašanje podjetij glede lokacije za outsourcing se med državami EU 15 razlikuje. Podjetja iz Velike Britanije zaradi jezika raje iščejo lokacije za outsourcing storitev v Indiji ali v drugih bivših kolonijah. Za druge države EU 15 pa so mnogo bolj privlačne srednje- in vzhodnoevropske države (Huws et al., 2004, WIR, 2004, Schaaf, 2004). V tem primeru so pomembni poznavanje jezika, kulturne podobnosti med državami, zgodovinske vezi ali geografska bližina, kar se kaže tudi pri tujih neposrednih naložbah (npr. iz Švedske in Finske v baltske države ali iz Avstrije v Slovenijo). Dodatni dejavniki, ki lahko spodbujajo podjetja iz EU 15, da storitveno proizvodnjo raje selijo v nove članice kot na druge lokacije z nizkimi stroški, so povezani z bolj preprostim usklajevanjem procesov outsourcinga in lažjim reševanjem težav, večjo stopnjo harmonizacije standardov in drugih pravil ter v prihodnje tudi z lažjim primerjanjem cen v enotni valuti.

Odločitve podjetij iz nekaterih držav petnajsterice kažejo, da so SVE-države vse bolj zaželena lokacija za outsourcing. Med nizozemskimi podjetji, ki so se odločile za outsourcing storitev, se jih je kar 52 odstotkov odločilo za SVE-države (Visions on relocation, 2005). Mnoge razvite evropske države imajo Romunijo za najbolj obetavno lokacijo za outsourcing računalniških storitev ne samo zaradi nizkih stroškov dela, temveč tudi zaradi izobražene delovne sile z dobrim poznavanjem tujih jezikov, konkurenčnimi stroški nepremičnin in enakega časovnega pasu (WIR, 2004). Očitno je, da ima evropska »bližina« v najširšem pomenu besede, ne samo v geografskem, določeno privlačnost v korist SVE-držav.

Položaj Slovenije in njenih akterjev v procesih outsourcinga storitev

Nekatera dejstva in podatki

Čeprav je Slovenija nova članica EU iz Srednje Evrope, ugotovitve in empirični podatki iz prejšnjega poglavja kažejo, da Slovenije ni na nobenem seznamu lokacij za outsourcing storitev iz držav EU 15. Ob tem se postavlja vprašanje, ali je to dobro ali slabo. Zaradi pomanjkanja bolj ažurnih in metodološko primerljivih podatkov o menjavi storitev in tujih neposrednih naložbah v desetih srednje- in vzhodnoevropskih državah je težko sklepati, kakšen je položaj Slovenije med njimi. Značilnosti slovenskega gospodarstva pa kljub temu omogočajo nekatere ugotovitve, povezane s trendi outsourcinga storitev iz starih v nove članice EU.

Prvič, Slovenija se kot ena od najbolj razvitih novih članic EU ne profilira z nizkimi stroški dela, kar je eden od temeljnih dejavnikov za privlačnost lokacije za outsourcing storitev. Tabela 1 kaže, da je – tudi ko upoštevamo razmerje med stroški dela in produktivnostjo – položaj Slovenije v primerjavi z ostalimi SVE-državami slabši. Drugič, Slovenija doslej ni uspela privabiti tujih neposrednih naložb v večjem obsegu zaradi nespodbudnega podjetniškega okolja in različnih administrativnih ovir (Rojec, Jaklič, 2004). V nasprotju s tem so nekatere SVE-države po letu 2000 s konkretnimi ukrepi spodbujale multinacionalna podjetja k ustanavljanju podružnic, ki zagotavljajo storitve matičnim podjetjem v EU 15 in se lahko posredujejo prek IKT.¹⁹

Zaradi relativno visokih stroškov dela (plače in davčna obremenitev dela) in nespodbudnega podjetniškega okolja v primerjavi s SVE-državami ne moremo pričakovati, da bi se tuji vlagatelji v prihodnje bolj zanimali za Slovenijo v zvezi z outsourcingom storitev. Možno pa je, da v nekaterih nišnih storitvah in v povezavi s tujimi neposrednimi vlaganji pride do outsourcinga storitev na lokacije v Sloveniji, kar se je že dogajalo oziroma se še dogaja (npr. opravljanje določenih razvojnih storitev v Iskratelu za Siemens, ker so slovenski inženirji cenejši od nemških). Seveda pa se lahko zgodi tudi, da se bo izvoz nekaterih storitev iz Slovenije relativno zmanjševal, saj bodo kupci te storitve v večji meri nabavljali z lokacij z nižjimi stroški dela (npr. iz novih članic EU, držav JV Evrope ali iz azijskih držav). Čeprav ni na razpolago bolj natančnih podatkov, trendi v slovenskem izvozu računalniških storitev po letu 2002 že kažejo znake upočasnitve rasti²⁰, kar bi lahko bilo tudi posledica outsourcinga teh storitev s strani slovenskih partneric v države s cenejšo delovno silo.

Vendar pa je potrebno upoštevati, da je outsourcing storitev dvosmerni proces, v katerem na eni strani sodelujejo podjetja/države, ki se odločijo, da bodo določene storitve kupovale prek outsourcinga v tujini, po drugi strani pa podjetja iz držav

¹⁹ Posebno vlogo pri tem igrajo Agencije za spodbujanje naložb, pri katerih je opazno vse večje spodbujanje naložb v storitve (npr. prek subvencij in davčnih olajšav (WIR, 2004: 194–201).

²⁰ Na podlagi podatkov Banke Slovenije ugotavljamo, da se je delež izvoza računalniških storitev v skupnem slovenskem izvozu storitev med letoma 1996 in 2002 vseskozi povečeval (z 1,6 % na 3,4 %), od leta 2003 pa se vseskozi znižuje in je v letu 2005, po predhodnih podatkih Banke Slovenije, znašal samo še 2,7 %.

z nizkimi stroški dela, ki lahko ponudijo ugodnejšo preskrbo s storitvami. Ker Slovenija in njena podjetja v primerjavi z novimi članicami EU ter azijskimi državami nimajo stroškovnih prednosti in ker se Slovenija uvršča med najbolj razvite nove članice, je bolj realno in hkrati nujno, da slovenska podjetja zavzamejo bolj aktivno držo glede outsourcinga storitev in izkoristijo njegove priložnosti. Slovenija si ne more več privoščiti, da bi zamujala vlak pri globalnem prestrukturiranju storitev, ki gredo v smeri outsourcinga tudi zahtevnejših storitev na lokacije s cenejšo delovno silo. Morda njeno dosedanje zaostajanje v teh procesih pomeni celo prednost v smislu, da se ne bomo usmerjali v razvoj dejavnosti, ki so obsojene na selitev (Svetličič, 2004: 68). Po drugi strani pa bolj aktivno ravnanje pomeni, da bi se morala slovenska podjetja v cilju izboljšanja svoje mednarodne konkurenčnosti, v večji meri usmeriti v nabavo nekaterih storitev iz tujine, seveda na podlagi celovite ocene prednosti in tveganj takšnega procesa. Nekatera slovenska podjetja se tega zavedajo in že prihaja do outsourcinga storitev, čeprav je o tem zelo malo podatkov in empiričnih dokazov.

V zvezi z outsourcingom storitev iz Slovenije se pojavita dve temeljni vprašanji: kakšen je možni obseg outsourcinga storitev iz Slovenije in katere lokacije so lahko za slovenska podjetja najbolj primerne za outsourcing storitev. Kot smo ugotovili že v točki 2, je outsourcing storitev ob podpori informacijsko-komunikacijskih tehnologij (bodisi od dobaviteljev doma bodisi dobaviteljev iz tujine) možen le za omejeno vrsto storitev – pretežno zadeva storitve, ki se jih da transformirati v digitalno obliko, shraniti in posredovati ne glede na lokacijo (npr. različne poslovne in profesionalne storitve, računalniške in informacijske storitve). Ta nabor storitev predstavlja tudi omejitev za outsourcing storitev iz Slovenije, čeprav je treba upoštevati, da gre pri tem za storitvene funkcije oziroma vrsto del, ki jih od zunanjih dobaviteljev lahko kupujejo tako podjetja iz storitvenih kot iz predelovalnih dejavnosti. Še več, posamezne storitvene funkcije lahko od zunanjih dobaviteljev doma ali v tujini kupuje tudi javni sektor, čeprav je tukaj ob siceršnjih »tehničnih možnostih« potrebno upoštevati različne sistemske omejitve in psihološke zavore pri sprejemanju takšnih odločitev, upoštevajoč njihovo negativno zaznavo in odmevnost v javnosti.²¹

Za oceno potencialnega obsega outsourcinga teh storitev je mogoče uporabiti več pristopov na podlagi različnih podatkov: poleg podatkov o menjavi storitev, ki smo jo že na kratko omenili, lahko potencialni obseg outsourcinga ocenimo tudi na podlagi podatkov o zaposlenosti ali pa podatkov o vmesni porabi storitev iz input-output tabel. Pri ocenjevanju potencialne izgube delovnih mest zaradi outsourcinga storitev je treba upoštevati, da podatki o številu zaposlenih v dejavnostih računalniških in drugih poslovnih storitev, ki so primerne za outsourcing, niso primeren kazalec. Po eni strani v teh dejavnostih zaposleni opravljajo tudi takšne poklice, ki zaradi narave dela niso ogroženi zaradi outsourcinga (npr. varovanje, čiščenje), po drugi strani pa tudi v drugih dejavnostih zaposleni opravljajo poklice, ki so bolj izpostavljeni outsourcingu (npr. računovodske storitve znotraj vsakega podjetja). Outsourcingu so bolj izpostavljeni tisti poklici, ki intenzivno uporabljajo IKT, ter tisti, kjer pri zagotavljanju storitve ni potreben neposreden kontakt s kupci sto-

²¹ Predstavljajmo si, kakšne bi bile reakcije širše javnosti, če bi npr. Slovenske železnice, ki imajo prek 8000 zaposlenih, obračun plač prenesle iz svoje notranje enote na zunanjega izvajalca teh storitev v tujini.

ritev. Pri slednjih gre tako za opravljanje bolj enostavnih del (npr. vnos podatkov) kot visoko zahtevnih del (npr. inženirji, oblikovalci).

Van Welsum in Vickery sta analizirala vpliv outsourcinga storitev na zaposlenost v državah OECD na podlagi razvrstitve dejavnosti po deležu zaposlenih v poklicih, ki jih potencialno ogroža outsourcing zunanjim dobaviteljem, bodisi doma bodisi v tujini.²² Dejavnosti po klasifikaciji NACE na dvomestnem nivoju sta razvrstila v tri skupine: v prvi skupini so dejavnosti, kjer je zaradi outsourcinga potencialno ogroženih nad 30 % zaposlenih, v drugi skupini jih je med 10 in 30 %, v tretji skupini pa manj kot 10 % zaposlenih. Na tej podlagi sta ocenila, da je bilo v EU 15 v letu 2003 zaradi outsourcinga potencialno ogroženih 19,2 % zaposlenih in da se je ta delež od leta 1995, ko je znašal 16,4 % zaposlenih, povečal. Čeprav je delež ogroženih zaposlitev v državah EU v letu 2003 primerljiv z deleži v drugih razvitih državah, pa se je v omenjenem obdobju najbolj povečal prav v državah EU, predvsem zaradi povečevanja deleža storitev v skupni zaposlenosti (Van Welsum, Vickery, 2005: 189–192). Študija opozarja, da ni nujno, da se zaradi outsourcinga storitev iz tujine zaposlenost v posamezni državi dejansko zmanjša, saj se v razvitih državah odpirajo tudi nova delovna mesta.²³ Države, kamor se seli proizvodnja določenih storitev, zaradi tega povečujejo svoj BDP in tudi povpraševanje po proizvodih in storitvah, ki jih EU izvaža.

Z uporabo zgoraj omenjene metodologije, ki zaposlene razvrsti v tri skupine glede na stopnjo potencialne ogroženosti zaposlitve in podatkov Statističnega urada RS (SURS) o zaposlenosti na dvomestnem nivoju Standardne klasifikacije dejavnosti (SKD), smo zaposlene v Sloveniji prav tako razdelili v tri skupine.²⁴ Na tej podlagi smo ocenili, da je znašal v Sloveniji v letu 2003 delež zaposlenih, ki bi jih potencialno lahko ogrožal outsourcing storitev²⁵, 18,5 odstotka in se je povečal s 14,8 odstotka leta 1995 (Tabela 2). Številka je relativno visoka in precej podobna tisti v državah EU 15, vendar pa je potrebno opozoriti, da gre za zgornji nivo in hipotetično možnost, saj pri mnogih vrstah storitev zaradi različnih razlogov ne bo prihajalo do outsourcinga storitev, še posebej ne outsourcinga k tujim dobaviteljem in posledične selitve delovnih mest v tujino.

²² Pri razvrščanju sta kot glavne kriterije uporabila naslednje značilnosti opravljanja poklica: intenzivna uporaba IKT pri opravljanju zaposlitve, proizvod/storitev se lahko posreduje z uporabo IKT, opravljeno delo vsebuje velik delež informacij (kodificiranega znanja), opravljanje poklica ne zahteva neposrednega kontakta s kupci.

²³ Poleg tega izvoz storitev iz razvitih držav krepko presega njihov uvoz storitev.

²⁴ Kriteriji za razvrstitev dejavnosti v tri skupine so enaki kot v študiji Van Welsum, Vickery (2005) (I. skupina: >30 %, II. skupina: 10–30 %, III. skupina: do 10 %) in se nanašajo na odstotek ogroženih delovnih mest v letu 2003, medtem ko so bili odstotki ogroženih delovnih mest po dejavnostih v letu 1995 praviloma nižji (glej Tabela 2).

²⁵ Gre za možnost nakupa storitev od domačih ali od tujih dobaviteljev. V prvem primeru bi prišlo do selitve delovnih mest med dejavnostmi znotraj države, v drugem primeru pa do selitve delovnih mest iz države.

Tabela 2: Potencialna ogroženost delovnih mest v Sloveniji zaradi outsourcinga storitev, 1995 in 2003

SKD dejavnost	Zaposleni 1995			Zaposleni 2003		
	Število	% O*	Št. O*	Število	% O*	Št. O*
72 Obdelava podatkov in povezane storitve	2703	69,5	1878	7046	79,5	5602
66 Zavarovalništvo in pokojninski skladi	3309	71,6	2369	5409	71,6	3873
67 Pomožne dejavnosti v finančnem posred.	3294	73,6	2425	1797	68,1	1223
65 Denarno posredništvo	10509	53,8	5654	13348	62,9	8396
30 Proizvodnja pis. strojev in računalnikov	956	48,3	462	875	51,4	450
74 Druge poslovne storitve	50221	46,8	23503	74207	47,7	35397
70 Poslovanje z nepremičninami	1359	40,3	548	3360	44,4	1492
73 Raziskave in razvoj	3318	33,8	1121	3738	41,4	1547
51 Posredništvo in trgovina na debelo	46328	33,9	15705	43902	37,5	16463
23 Proizvodnja naftnih derivatov	861	31,3	270	328	35,3	116
40 Oskrba z elektriko, paro, toplo vodo	9095	25,6	2328	7798	33,0	2573
32 Proizvodnja RTV in komunik. aparatov	6272	25,6	1606	6652	32,7	2175
24 Proizvodnja kemikalij in kem. izdelkov	13820	26,1	3607	14025	30,9	4334
I. SKUPINA	152045		61476	182482		83640
41 Zbiranje, čiščenje in distribucija vode	4270	23,6	1008	4102	28,4	1165
64 Poštne in telekomunikacijske storitve	8546	15,3	1308	11669	28,4	3314
71 Dajanje strojev in opreme v najem	667	25,1	167	475	27,0	128
91 Dejavnosti združenj in zvez	4841	23,0	1113	3408	26,8	913
33 Proizvodnja medic. in optič. instrument.	7342	21,2	1557	7548	26,8	2023
63 Pomožne promet. dej. in potov. agencije	9735	22,1	2151	9605	25,6	2459
35 Proizvodnja druge transportne opreme	4135	18,3	757	3023	25,1	759
31 Proizvodnja elek. strojev in aparatov	15599	20,7	3229	14614	23,6	3449
62 Zračni transport	742	19,7	146	603	23,4	141
22 Založništvo in tiskarstvo	11098	19,9	2208	10060	23,1	2324
75 Javna up. obramba, obvezna soc. varnost	34924	22,4	7823	48109	22,3	10728
29 Proizvodnja strojev in naprav	30594	18,3	5599	24740	20,5	5072
34 Proizvodnja motornih vozil in prikolic	9231	12,1	1117	7087	17,1	1212
50 Servisi in trg. z mot. vozili in naft. derivati	14548	13,1	1906	15781	15,0	2367
25 Proizvodnja gume in plastičnih izdelkov	12988	14,1	1831	13338	14,9	1987
92 Rekreat., kulturne in športne dejavnosti	9933	13,6	1351	13628	14,8	2017
21 Proiz. vlaknin, papirja in izdelkov iz njih	7811	11,9	930	6036	14,5	875
26 Proiz. drugih nekov. mineral. izdelkov	12817	10,9	1397	9933	14,0	1391
27 Proizvodnja kovin	11357	11,0	1249	8299	13,8	1145
17 Proizvodnja tekstilij	19607	11,0	2157	13840	13,1	1813
28 Proiz. kovin. izd., razen strojev in naprav	29780	11,4	3395	33159	12,8	4244
36 Proiz. pohištva in dr. predel. dej.	18312	9,4	1721	16176	12,3	1990
15 Proizvodnja hrane in pijač	20569	10,6	2180	21351	11,7	2498
52 Trgovina na drobno in storitve popravil	51790	9,3	4816	49898	11,4	5688

SKD dejavnost	Zaposleni 1995			Zaposleni 2003		
	Število	% O*	Št. O*	Število	% O*	Št. O*
II. SKUPINA	351237		51117	346483		59703
18 Proiz. oblačil, krzna in krznenih izd.	23638	5,5	1300	14023	9,8	1374
45 Gradbeništvo	57284	8,9	5098	66071	9,4	6211
60 Kopenski transport	32125	8,0	2570	31443	9,3	2924
90 Storitve javne higiene	1564	7,7	120	2813	9,2	259
93 Druge javne, skupne in osebne storitve	23384	8,4	1964	27799	8,4	2335
20 Obdelava in predelava lesa	14431	6,5	938	12599	8,0	1008
85 Zdravstvo in socialno skrbstvo	43611	7,5	3271	47202	7,7	3635
80 Izobraževanje	48240	6,0	2894	56318	7,6	4280
55 Gostinstvo	27594	3,9	1076	29754	4,5	1339
01 Kmetijstvo, lov in storitve	127245	2,4	3054	95477	1,8	1719
III. SKUPINA	399117		22286	383499		25083
I + II + III			134879			168426
% ogroženih (I + II + III) v skupni zaposlenosti			14,8			18,5
Skupaj zaposleni**	912413			910471		

* O-ogroženi: odstotki ogroženih delovnih mest v posamezni dejavnosti so povzeti po analizi Van Welsum, Vickery, 2005. ** V skupnem številu zaposlenih so šteti tudi tisti, katerih delovna mesta zaradi outsourcinga sploh niso ogrožena. Vir: SURS, Podatki nacionalnih računov, Van Welsum, Vickery, 2005.

Tudi kadar obstajajo znatni prihranki, povezani z outsourcingom storitev zaradi razlik v stroških dela, je potrebno upoštevati vse druge stroške, ki bi lahko nastali v povezavi s tem. Slovenska podjetja so v pretežni meri majhna, kar pomeni, da je obseg posamičnih nabav storitev, ki bi jih lahko kupovala v tujini, majhen, to pa ovira outsourcing. Za vzpostavitev zanesljivega odnosa s potencialnimi partnerji iz tujine so potrebni čas, priprave, stalno komuniciranje in upravljanje procesa outsourcinga, ki prav tako za seboj potegne stroške. Zato je lahko v mnogih primerih, kjer bi razlika v stroških dela med slovenskimi in tujimi dobavitelji storitev upravičevala odločitev za outsourcing, ocena celotnih stroškov tista, ki lahko pokaže na neoptimalnost takšne odločitve. Položaj je lahko drugačen za velika podjetja, čeprav je tudi pri njih potrebna skrbna in celovita analiza stroškov in koristi outsourcinga.

Podatki o vmesni porabi iz input-output tabel prav tako omogočajo ocenjevanje potencialne velikosti outsourcinga storitev od domačih ali tujih ponudnikov, čeprav je na njihovi podlagi dosti težje sklepati o velikosti pojava kot iz podatkov, ki zadevajo zaposlenost. Izhodišče za oceno predstavlja obseg računalniških in drugih poslovnih storitev, ki jih podjetja in institucije uporabljajo v svojih poslovnih procesih in jih kupujejo od zunanjih izvajalcev, tako kot še mnoge druge storitve (npr. transportne, finančne). Na podlagi podatkov input-output tabele za Slovenijo za leto 2000 smo ugotovili, da so podjetja in institucije od zunanjih dobaviteljev kupili za dobrih 50 milijard tolarjev računalniških storitev ter 384 milijard tolarjev drugih poslovnih storitev ali skupaj 434 milijard tolarjev.²⁶ Večina teh storitev je bila nabavljena od domačih ponudnikov, od tujih partnerjev pa 23 odstotkov računal-

²⁶ Zaradi lažje predstave o velikosti celotne vmesne porabe računalniških in drugih poslovnih storitev omenjamo, da je ta v letu 2000 znašala 12 % dodane vrednosti v Sloveniji.

niških storitev in 12 odstotkov drugih poslovnih storitev.²⁷ Potencial za nabavo storitev od tujih dobaviteljev je za zdaj zelo malo izkoriščen, zgornja meja pa je precej višja (celoten obseg njihove vmesne porabe). Kljub temu je realno pričakovati, da bo dejanski obseg mnogo manjši, še posebej če upoštevamo, da slovenska podjetja niso posebej nagnjena k zagotavljanju storitev tujih dobaviteljev in še posebej, da je njihova vpetost v mednarodno poslovanje nezadostna. Poleg tega velja še enkrat izpostaviti, da je outsourcing storitev izjemno zahteven in dolgotrajen proces, ki poteka v določenih zaporednih fazah, ki zahtevajo skrbno upravljanje s tem procesom, če se hoče doseči dejanske koristi.

Z ozirom na aktualnost pojava outsourcinga storitev in njegove posledice na zaposlenost in strukturne spremembe v Sloveniji bi bilo nujno bolj temeljito raziskati, kako se podjetja odzivajo na aktualne tendence v mednarodnih ekonomskih odnosih, da bi dobili vpogled v osnovne značilnosti procesa outsourcinga med slovenskimi podjetji.

Možnosti in priložnosti outsourcinga za slovenske akterje

Zbrani podatki o različnih razsežnostih outsourcinga storitev za zdaj ne kažejo, da bi imel ta proces pomembne učinke na slovenska podjetja. Tudi ocenjevanje potencialnega obsega outsourcinga na zaposlenost v Sloveniji ni pokazalo, da bi bila Slovenija posebej izpostavljena v primerjavi z EU 15. Kljub temu pa je potrebno skrbno spremljati procese outsourcinga storitev, saj gre še vedno za relativno nov pojav, katerega učinki so prišli bolj do izraza zlasti v najbolj razvitih državah. Vendar pa to ne pomeni, da lahko pomen teh procesov in njihove učinke na Slovenijo in njene akterje zanemarimo, pač pa da morajo različni akterji v Sloveniji čim prej sprejeti, da je globalizacija, in z njo tudi outsourcing storitev, dejstvo, ki ga je treba že danes upoštevati in se nanj ustrezno pripraviti.

Odločitev o tem, ali bo podjetje določene storitve opravljalo znotraj svojega poslovanja in v ta namen zaposlovalo delavce (internalizacija) ali pa bo te storitve kupovalo od drugih ponudnikov, sodi v okvir temeljnih strateških odločitev podjetja (make or buy decision). Doslej v Sloveniji nismo imeli na razpolago podatkov o tem, v kolikšni meri in katere storitve podjetja kupujejo od zunanjih dobaviteljev. Šele v letu 2005 so bili objavljeni rezultati pilotnega projekta o Povpraševanju po storitvah, ki ga je vodil Eurostat in v katerem je sodelovala tudi Slovenija. Analiza SURS o povpraševanju po storitvah v letu 2004 je pokazala, da slovenska podjetja od zunanjih dobaviteljev v največji meri nabavljajo zavarovalne, pravne in transportne storitve (prek 70 odstotkov celotnih potreb), najmanj pa storitve raziskovanja trga, računovodske in knjigovodske storitve, projektiranje (manj kot 30 odstotkov celotnih potreb) (SURS, 2005). Nekatere od slednjih storitev pa so poleg računalniških storitev²⁸ tiste, ki so najbolj primerne za outsourcing, kar kaže na velik prostor za outsourcing storitev.

²⁷ V celotnem uvozu storitev v letu 2000 je uvoz računalniških in drugih poslovnih storitev predstavljal 27 % (na podlagi podatkov input-output tabele).

²⁸ Podjetja kupijo okoli 60 odstotkov računalniških storitev od zunanjih dobaviteljev, 40 odstotkov za znotraj podjetja ali skupine povezanih podjetij.

Dejstvo, da slovenska podjetja te storitve v nezadostni meri kupujejo od zunanjih (domačih in tujih) dobaviteljev, ima lahko negativen vpliv na njihovo konkurenčnost, saj tako ne izkoriščajo v zadostni meri prednosti ponudbe bolj učinkovitih in specializiranih ponudnikov storitev. Vse višja raven specializacije v ponudbi storitev in hiter tehnološki napredek namreč ne omogočajo, da bi bila podjetja specializirana za vse vrste storitev. Večja konzervativnost slovenskih podjetij glede nakupa storitev od zunanjih ponudnikov je deloma tudi posledica razvoja storitev v tranzicijskih državah v preteklosti, ko so veliki industrijski konglomerati internalizirali večino storitev znotraj svojih zidov (in-house), saj je bila ponudba na trgu od specializiranih dobaviteljev storitev zelo omejena (Stare, 2006). Delno pa je internalizacija storitev znotraj podjetij v Sloveniji tudi posledica nepoznavanja procesov outsourcinga, njegovih prednosti in realne ocene z njim povezanih stroškov in tveganj²⁹.

Slovenska podjetja se bodo tako za outsourcing kot za internacionalizacijo poslovanja v prihodnje odločala zato, da obdržijo/izboljšajo svoj položaj v primerjavi s tekmeci na mednarodnih trgih. Z ozirom na velike naložbe slovenskih podjetij v državah na ozemlju nekdanje Jugoslavije (Jaklič, Svetličič, 2005: 62–66) in z ozirom na poznavanje tamkajšnje poslovne kulture, osebne stike in geografsko bližino se zdijo te države najbolj logična lokacija za outsourcing storitev iz Slovenije. V njihov prid govorijo poleg relativno nizkih stroškov kvalificirane delovne sile tudi jezikovna bližina ter vzpostavljeni poslovni stiki, ki zmanjšujejo tveganja povezana s procesom outsourcinga storitev. Za slovenska podjetja so lahko zanimive tudi druge vzhodnoevropske države, ki imajo nizke stroške visoko usposobljene delovne sile (npr. Romunija, nekdanje republike Sovjetske zveze).

Tudi v Sloveniji bo razprava o outsourcingu storitev postala bolj vroča, ko bo prišlo do prvega večjega posla, v katerem bo slovensko podjetje dobavo določenih storitev, ki so jih prej opravljali znotraj podjetja ali pa kupovali od lokalnega dobavitelja, preneslo v tujino in se bodo zato pojavili tudi odvečni zaposleni. Za zdaj se to dogaja zaradi relokacije posameznih segmentov proizvodnje predelovalnih dejavnosti v tujino, kar že poteka v okviru nekaterih podjetij, ki hočejo izboljšati svojo konkurenčnost in preživeti v ostri mednarodni konkurenci (npr. Droga Kolinska, Prevent). Takšni procesi so posledica poglobljene specializacije, ki pod vplivom tehnoloških sprememb in globalizacije ekonomske dejavnosti spreminja mednarodno delitev dela, zato morajo biti tudi pristopi k zmanjševanju negativnih vplivov teh procesov proaktivni. To velja tako za podjetja kot za politiko v Sloveniji.

Če bodo slovenska podjetja z outsourcingom prispevala k izboljšanju svoje učinkovitosti, potem bodo lahko več vlagala v nova, bolj kakovostna delovna mesta, ki prinašajo višjo dodano vrednost in bodo tudi na mednarodnih trgih uspešnejša. Outsourcing storitev, ki so za to primerne (računalniške, informacijske in nekatere poslovne storitve), je lahko za podjetja priložnost tudi z vidika uvajanja bolj inovativnih oblik poslovanja, ki se v končni fazi izrazijo v večji prožnosti in konkurenčnosti. Hkrati se bodo morala slovenska podjetja usmeriti v odpiranje novih delovnih mest, tako v storitvah z visoko dodano vrednostjo kot v lokalno »usidranih«

²⁹ Npr. zagotavljanje stalne razpoložljivosti storitev, varnosti in zaupnosti podatkov, odvisnost od zunanjih partnerjev.

storitvah, kjer je poleg kvalitete lokacije izjemno pomembno tudi spodbudno poslovno okolje. Podjetja so najprej in najbolj na udaru novih trendov, vendar se morajo tudi politika in institucije (npr. sindikati) v Sloveniji začeti prilagajati novim razmeram na inovativne načine z mehanizmi, ki bodo blažili negativne posledice.³⁰ Slovenija je v preteklosti zamujala s prilagajanjem na aktualne spremembe (npr. pri selitvi delovno intenzivnih dejavnosti za 40 let, pri tujih neposrednih naložbah za 25 let, pri izvajanju storitev v tujini za okoli 15 let), kar bi morala v prihodnje preseči. Pri tem je skrajševanje reaktivnega časa na spremembe v okolju pomembno za vse akterje – ne samo za podjetja, temveč tudi za državo (Svetličič, 2005: 18). Prav to bo Slovenijo umeščalo med bolj/manj dinamične in konkurenčne države.

Izzivi in posledice outsourcinga storitev za politiko razširjene EU

Upoštevajoč naravo in dinamiko procesa outsourcinga storitev ter različne ekonomske in širše družbene razsežnosti tega pojava je negotovo napovedovati potek v prihodnje in možne učinke na konkurenčnost posameznih držav ali skupin držav. Analize ugotavljajo, da outsourcing storitev iz EU15 ni odločilni dejavnik za zmanjšanje zaposlenosti v teh državah in da bolj prispeva k preusmerjanju zaposlenosti med delovnimi mesti z različno zahtevnostjo znanja (ECFIN, 2005). Do izgube delovnih mest, ki zahtevajo nizko usposobljeno delovno silo, bi prišlo v vsakem primeru zaradi povečanja primerjalnih prednosti nekaterih držav z nizkimi stroški dela (Visions on relocation, 2005). Zaradi tega outsourcing storitev za EU ni izbira, pač pa dejstvo, vendar tudi priložnost, in ne samo grožnja (Kirkegaard, 2005: 25).

Tudi outsourcing storitvenih dejavnosti v nove članice EU ni razlog za izgubo delovnih mest, saj se hkrati povečuje tudi uvoz proizvodov, storitev in kapitala iz EU 15 v nove članice, kar vpliva na odpiranje novih delovnih mest v EU 15. Obenem je potrebno upoštevati, da so države EU 15 tudi lokacija za outsourcing iz drugih držav (npr. Irska). Outsourcing storitev torej z vidika posamezne države ali skupine držav ni enosmerni proces, pač pa ga je treba gledati iz različnih zornih kotov in ocenjevati njegove vplive čim bolj celovito. Podobno kot v preteklosti se bodo morale države tudi v prihodnje prilagajati spremembam v specializaciji v svetu in znotraj Evrope. V tem kontekstu bo treba upoštevati tudi druge evropske države, posebej tiste iz jugovzhodne Evrope in republike nekdanje Sovjetske zveze, kot možne lokacije za outsourcing storitev iz starih in novih članic EU.

Razpoložljivi podatki, ki smo jih analizirali v poglavju 3, kažejo, da je moč pričakovati, da se bo velik del outsourcinga storitev razširjene EU odvijal znotraj njenih meja. Takšno pričakovanje temelji na dejstvu, da razlike v stroških dela ne bodo zadosten razlog za outsourcing storitev na lokacije v Aziji. Dosedanje izkušnje potrjujejo, da outsourcing storitev za podjetja ni enostaven in da lahko v končni fazi drugi stroški presežejo razlike v prihrankih zaradi nižjih stroškov dela. Dodatni stroški vključujejo neposredne in posredne stroške, povezane s poslovnim in pravnim

³⁰ Npr. sprejeti dejstvo, da ukinjanje delovnih mest ni predusled posledica globalizacije, temveč prepočasnega prilagajanja dolgoročnim razvojnim silnicam osvajanja vse višjih faz proizvodnje s strani manj razvitih držav. Skladno s tem bi morali npr. ustanoviti sklad za odpiranje novih delovnih mest (več glej v Svetličič, 2005).

okoljem, kulturne ovire itd. V tem smislu bi lahko harmonizacija zakonodaje in okvirnih pogojev znotraj EU pospeševala outsourcing storitev v razširjeni EU. Tudi outsourcing storitev iz javnega sektorja, do katerega bo nedvomno moralo priti, če EU hoče povečati svojo konkurenčnost, bi bil v okviru EU verjetno bolj sprejemljiv. Uvajanje in učinkovito uresničevanje Direktive o storitvah na notranjem trgu bi prav tako lahko zmanjšalo togost trga dela znotraj EU in prispevalo k večjemu zagotavljanju storitev znotraj EU, kar pa zahteva strukturne reforme tako v starih kot novih članicah EU. Za zdaj politika EU ne zagotavlja storitvam, ki so bile v zadnjih desetletjih najbolj dinamičen sektor, najboljših okvirnih pogojev, ki bi jim omogočali, da ohranijo svojo konkurenčnost, na kar je opozorilo tudi poročilo Evropske komisije o storitvah povezanih s poslovanjem (EC, 2003). Poročilo predlaga, da mora EU zmanjšati ovire za menjavo storitev znotraj EU, kar bi poslovnim subjektom omogočilo, da se učinkoviteje soočijo tudi z globalizacijo. Ocena vpliva odstranitve ovir za prost pretok storitev znotraj EU je pokazala jasne pozitivne učinke liberalizacije in tržne integracije (European Commission, 2005).

Togost evropskega trga storitev in dela ne omogoča izkoriščanja prednosti, ki bi jih lahko imela EU od globalizacije, vključno tudi od outsourcinga storitev (nižje cene za potrošnike, povečan izvoz, večji dobički podjetij). Za zdaj so koristi bolj očitne v primeru ZDA z bolj prožnim in integriranim gospodarstvom.³¹ Togost trga delovne sile, šibka regionalna in medpoklicna mobilnost in zlasti slabše možnosti za ponovno zaposlitev tistih, ki so ostali brez dela v EU v primerjavi z ZDA, zmanjšujejo možne koristi od outsourcinga storitev za države EU (ECFIN, 2005). Očitno je, da outsourcing storitev, ki ga omogočajo IKT vsaj za nekatere kategorije delavcev, nadomešča potrebo po gibanju delovne sile znotraj razširjene EU, kar pomeni izziv restriktivni politiki do mobilnosti dela oziroma njeno neučinkovitost pri vplivu na trg dela pri nekaterih poklicih. Tudi dejstvo, da je odločitev o outsourcingu storitev v pristojnosti podjetij pri uresničevanju njihovih poslovnih strategij in da ne more biti predmet trgovinske politike regulatorjev, postavlja nadaljnji izziv politiki EU v smeri razvijanja ustrežnejših mehanizmov pri soočanju s sodobnimi tendencami v mednarodnih ekonomskih odnosih.

Podjetja potrebujejo globalni trg z malo omejitvami in ovirami za svoje delovanje, vendar morajo imeti hkrati določeno podporo v primeru nepopolnosti delovanja trga. (npr. podpora inovacijam, izobraževanju, malim in srednjim podjetjem, blažitev regionalnih razlik). Poleg tega potrebujejo takšno regulativno okolje, ki bo spodbujalo konkurenco. Zato bi morala politika na različnih področjih delovati usklajeno (npr. politike na področju trga dela in zaposlovanja, regionalnega razvoja, izobraževanja, podjetništva, inovacij) in čim bolj celovito. Po mnenju nekaterih predstavlja obvladovanje izzivov outsourcinga za EU celo priložnost, da reši svoje najbolj žgoče probleme, kot sta nizka rast produktivnosti in visoka brezposlenost. EU že ima nekatere rešitve za te težave, ki so vgrajene v Lizbonsko strategijo, bistveno pa je, da jih tudi uresniči, zlasti na področju večje prožnosti trga dela ter preusposabljanja zaposlenih ter nadgrajevanja njihovih znanj (Kirkegaard, 2005: 25).

Končni izziv za politiko EU, povezano z outsourcingom storitev, je izbira med

³¹ Na vsak dolar, ki ga ameriška podjetja porabijo za offshoring storitev v Indijo, dobijo 1,1 dolarja koristi, nemška podjetja pa na vsak porabljen evro samo 80 centov (McKinsey Global Institute, 2005).

dvema opcijama: po eni strani gre za kombinacijo politik, ki podpira vzdrževanje obstoječih proizvodnih struktur in zanemarja spremembe v mednarodni delitvi dela, po drugi strani pa za kombinacijo politik, ki se osredotoča na spodbujanje konkurenčnosti evropskih storitev prek nadaljnega poglobljanja specializacije v storitvah ter spodbujanja dejavnosti z višjo dodano vrednostjo. Slednja kombinacija politik bi EU omogočila, da se bolje pripravi na povečano mednarodno konkurenco v storitvah in bolje izkoristi priložnosti globalizacije. Takšna opcija zahteva poleg pospešitve inovacij v storitvenih dejavnostih tudi uvajanje inovacij na področju politik in institucij, ki bodo spodbujale ustvarjanje novih zaposlitev, kar je relevantno tudi za Slovenijo.

LITERATURA

- Allweyer, T., Besthorn, T. in Shaaf, J. (2004): IT outsourcing: between starvation diet and nouvelle cuisine. Deutsche Bank Research, April 22, (43).
- Amiti, M. in Wei, S. (2004): Fear of Service Outsourcing: Is it Justified? Working Paper 10808, National Bureau of Economic Research. Dostopno prek <http://papers.nber.org/papers/w10808.pdf>, 20. 6. 2005.
- AT Kearney (2003): Where to locate. Chicago: AT Kearney.
- ECFIN (2005): The Impact of Globalisation on Labour Markets in the EU. European Commission, Directorate General, ECFIN/E/3MT.
- European Commission (2003): The competitiveness of business-related services and their contribution of the performance of the European economy. COM (747), Brussels.
- European Commission (2005): Economic Assessment of the Barriers to the Internal market for Services. Copenhagen Economics. Dostopno prek http://europa.eu.int/comm/internal_market/services/services-dir/studies_en.htm, 20. 6. 2005.
- EUROSTAT (2005): Dostopno prek http://epp.eurostat.cec.eu.int/portal/page?_pageid=1996_45323734&_dad=portal&_schema=PORTAL&screen=welcomeref&open=/&product=EU_MAIN_TREE&depth=1, 2. 7. 2005.
- Huws, U., Dahlmann, S. in Flecker, J. (2004): Outsourcing of ICT and related services in the EU. A status report, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. <http://www.fr.eurofound.eu.int/publications/files/EF04137EN.pdf>
- Huws, U. (2003): When work takes flight. IES Report 397, Brighton, Institute of Employment Studies.
- Jaklič, Andreja in Svetličič Marjan (2005): Izhodna internacionalizacija in slovenske multinacionalke. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Kirkegaard, Jakob F. (2005): Outsourcing and Offshoring: Pushing the European Model over the Hill, Rather than off the Cliff! Working paper Series, 05-1. Institute for International Economics.
- McKinsey Global Institute (2003): Offshoring: Is it a Win-Win Game? McKinsey&Company: San Francisco. Dostopno prek www.mckinsey.com/knowledge/mgi/offshore, 1. 7. 2004.
- McKinsey Global Institute (2005): The Emerging Global Labor Market. McKinsey&Company: San Francisco. Dostopno prek www.mckinsey.com/knowledge/mgi/offshore, 12. 7. 2005.
- OECD (2004a): Information Technology Outlook. OECD: Paris.

- OECD (2004b): Promoting Trade in Services: Experience of the Baltic States. OECD: Paris.
- OECD (2005): Enhancing the Performance of the Service Sector. OECD: Paris.
- Rojec, Matija in Jaklič, Andreja (2004): Integration of Slovenia into EU and global industrial networks. V Francis McGowan, Slavo Radošević, Nick von Tunzelmann (ur.), *The Emerging Industrial Structure of the Wider Europe*, 158–174. London and New York: Routledge.
- Schaf, J. (2004): Offshoring. Globalisation Wave Reaches Services Sector. Deutsche Bank Research, No.45. Dostopno prek http://www.dbresearch.com/PROD/DBR_INTERNET_EN-PROD/PROD0000000000179790.pdf
- Stare, Metka (2006): Service Development in Transition Economies: Achievements and Missing Links. V John Bryson in Peter Daniels (ur.), *The Handbook of Service Industries*. Edward Elgar, forthcoming.
- Stare, Metka in Rubalcaba, Luis (2005): Outsourcing of services from the CEEC – current potentials and new challenges. V Growth employment and location of services: new trends in a global world. XV Conference of RESER 2005, Volumen 1, 285–313. Granada.
- Stare, Metka (2003): The Scope for E-commerce in Central and Eastern European Countries' Services Trade. *Service Industries Journal*, 23(1): 27–42.
- SURS (2005): Statistične informacije št. 194, 29. julij 2005.
- Svetličič, Marjan (2005): Slovenski delavec v primežu globalizacije. *Kadri*, November 2005: 11–23.
- Svetličič, Marjan (2004): Razprava. V *Konkurenčnost Slovenije- Pogovori o prihodnosti Slovenije pri predsedniku Republike, Ljubljana 1. marec 2003*. Urad predsednika Republike Slovenije, str. 67–68.
- Taylor, Timothy (2005): In Defense of Outsourcing. *Cato Journal*, 25(2): 367–377.
- Van Welsum, D. in Vickery, G. (2005): Potential Offshoring of ICT Intensive Using Occupations. In *Enhancing the Performance of the Service Sector*, 179–204. Paris: OECD.
- Vision on relocation (2005): The nature, extent and effects of relocating business activities. Research series. The Hague Ministry of Economic Affairs.
- WIR (2004): World Investment Report: The Shift Towards Services. Geneva: UNCTAD.
- WTO (2005): Offshoring Services: Recent Developments and Prospects In *World Trade Report*, 265–301.
- Zimny, Z. in Mallampally, P. (2002): Internationalisation of Services: are the modes changing? In M. Miozzo in Ian Miles, *Internationalization Technology and Services*, 25–51. Cheltenham: Edward Elgar.