

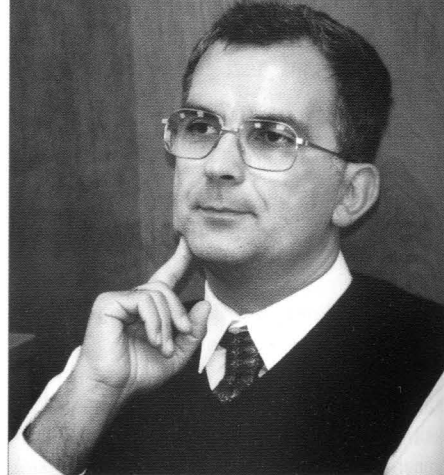
# Buddha mosolyog

*Az indiai szoftveripar sikereiből*

Vajon milyen szerepe lesz az információs iparnak India remélt felemelkedésében? Képes lesz-e magával húzni más szektorokat is, vagy megmarad szigetnek, amit magas fallal kell megvédeni, és ami egyre jobban eltávolodik az őt körülvevő világtól? Ki lehet emelkedni a fejlődő világból az információs technológia kötelébe kapaszkodva? Át lehet ugrani az ipari forradalmat és egyből a modern tudás gazdaságban, annak is az élvonalában landolni? Ha igen, a sikerekben milyen szerepe van az államnak és a piacnak? Lehetőségeket vagy veszélyeket jelent India számára az információs ipar jelenlegi válsága, mit hoznak majd a megindult mélyreható átalakulási folyamatok? Másolható-e az *indiai modell*? Izgalmas kérdések ezek, megérnek egy kis elmélkedést.

Az *India* szóra valószínűleg a legtöbb embernek a következők jutnak az eszébe: dzsungel, tigris, maharadza, szent tehén, túlnépesedés, nyomor. Egzo-

tikus ország, ahol egymás mellett él a fényűző gazdagság és a végtelen szegénység, különleges, évezredes titkok ismerete és a tömeges tudatlanság.



Való igaz: India az ellentétek és ellentmondások világa. Olyan hely, ahol az emberek többsége gyakorlatilag sohasem használt telefont, az ország mégis ott van a modern információs technológia élvonalában. Az ezredfordulón az információs ipar központjának számító amerikai Szilícium-völgyben a cégek alkalmazottainak több mint egyharmada indiai származású. Ugyanitt az 1995 és 1998 között alapított vállalatok közül minden tizedik indiai. „Szilícium-völgy”, azaz park, fészek, inkubátor, ahol csúcstechnológiai vállalkozások koncentrálnak – más néven persze – Indiában is van már, nem is egy. 1998-99-ben az ország szoftveriparának bevétele 3,9 milliárd dollár volt, amiből 2,7 milliárdot tett ki az export. A külpiazi értékesítés 2000-ben

meghaladta az 5 milliárdot, 2008-ra pedig a prognózis készítőik ennek a tízszeresét várják.

Az iparág éves növekedési rátája 50% körül járt a kilencvenes években. A szoftveripar legmagasabb minőségi bizonyítványát a világon kevesebb, mint két tucat vállalat kapta meg, közülük minden második indiai. A 2000. év első felében havonta 400 új internetes portált nyitottak meg az országban, mo-

szere gyenge lábakon állt, virágzott a korrupció. A külföldi tőke előtt becsukták a kapukat, és ezzel az ország automatikusan kizárta magát a technológiai fejlődésből és a gazdasági verseny előnyeiből. A munkaerőpiac rendkívül kötött volt, alkalmazottat gyakorlatilag nem lehetett elbocsátani, csődbe ment vállalatokat nem lehetett felszámolni. Az ország vezetői nem ismerték fel az oktatás valódi fontosságát,

nyeket produkáló családi vállalatokkal, amelyek – kevés kivételtől eltekintve – a rokonsági kötelékek miatt nem tudják szétválasztani a tulajdonlást és a vezetést, ahol a család és a vállalat érdekei összemossódnak, konfliktus esetén pedig az előbbiek kapnak elsőbbséget. Ráadásul az indiai kultúrában hagyományosan nem tulajdonítottak nagy értéket a „pénzcsinálásnak”, a kasztok hierarchiájában a „kereskedők” csak a papok és a földesurak után következnek. A kormányzást időről időre zavargásokba, néha szabályos háborúkba torkolló vallási és politikai ellentétek – köztük a többséget képviselő hinduk és a kisebbségben lévő, jelentős részben háborús menekültként milliós számban beáramló muzulmánok konfliktusa – is nehezítik.

Az óriási, nemzetközi tekintélynek örvendő Nehrut és követőit minden bizonnyal a legszentebb célok vezérelték, az eredmények mégis kiábrándítóak voltak. Az ország kétségtelenül elindult a demokratizálódás útján, a gazdaságot azonban nem sikerült kímélni az elmaradottságból: a gazdaságpolitika zsákutcába jutott. Nehrutól a miniszterelnöki széket és a Kongresszus Párt vezetését lánya, Indira Gandhi vette át, de a helyzet az ő kormányzása alatt sem változott, a gazdaság „nagy elefántja” alig mozdult előre.

A harmadik világ és az el nem kötelezettek mozgalmának szimbolikus vezéralakját, Indira Gandhit testőrségének két tagja 1984-ben, a szikh Aranytemplom erőszakos elfoglalása után, Új-Delhiben meggyilkolta. A merénylet után zavargások kezdődtek, amelyekben több mint ezer ember vesztette életét. A hatalmat Indira Gandhi fia, Rajiv Gandhi vette át. A fiatal politikus megjelenése új reményeket keltett, ezek azonban nem váltak valóra, a falakat neki sem sikerült áttörni, politikai helyzetét pedig egy megvesztegetési botrány is gyengítette. Anyja tragikus sorsát sem kerülhette el: 1991 májusában egy nő, testére erősített robbanóanyaggal

„A buddhizmus, mint már nevéből is kitűnik, olyan tanítás, amelynek alapítóját a »buddha« megtisztelő címmel jelölik. A buddha szó a szanszkritban és az abból származó középind nyelvekben a »budh« = felébredni jelentésű ige-től képzett múlt idejű szenvedő melléknévi igenév tőle, jelentése tehát a »felébredt«, és azt nevezik így, aki a tévelygés éjszakájából ráébredt a megismerés fényére. . .

A buddha lényege az, hogy tudását saját erejéből szerezte meg, tehát nem isteni kinyilatkoztatás segítségével, nem a szent iratok tanulmányozása révén, s nem is valamely tanítómester irányításával. Ezért mondja Buddha a Mahávaggában (I, 6, 7): *Én magam szereztem meg a tudást, ki követőjének nevezem magam? Nincs tanítóm, én vagyok a senkihez sem mérhető tanító.* Ezekből a szavakból világosan kiderül, hogy a felébredés nem valami kívülről kapott felvilágosítás, hanem az emberben magában lejátszódó megismerési folyamat végeredménye. Ez azonban nem jelenti, hogy az ember teljesen egyedül, magától képes megtalálni az üdvösséghez vezető utat. Ellenkezőleg, Buddha azt tanítja: *A helyes nézet mások véleménye és saját elmélkedésünk révén jön létre (Ang. 2, 11, 9).*”

H. von Glasenapp: *Az öt világvallás. Gondolat, 1977.*

göttük közel harminc kockázatitőke-alap áll, egyre növekvő tőkével. A félszigeten az ezredfordulóig 123 000 kilométernyi üvegszálás kábelt fektettek le, több mint 24 millió vonallal. A legjobb amerikai és európai egyetemek informatikai oktatóinak névsora gyakorta egy Kipling-regény szereplőlistájára emlékeztet.

Nyugodtan mondhatjuk: India tíz év alatt *szoftver-nagyhatalommá* vált.

## A mozdulatlan elefánt

India – az ország nevét hallván valószínűleg sokan gondolnak Gandhi sovány, szemüveges, lepellebe burkolt, görcsös botra támaszkodó alakjára – hosszú angol gyarmati sors után 1947-ben nyerte el függetlenségét. A megalakuló, Jawaharlal Nehru által vezetett kormányzat szeme előtt egy modern, igazságos és demokratikus India képe lebegett. A miniszterelnök és követői azonban nem bíztak a magánszektorban, és úgy gondolták, hogy az államnak kell vállalkozóvá válnia. Az állam azonban rossz vállalkozónak bizonyult, a megálmódott szocializmus helyett bürokratikus, lassú, rugalmatlan államhatalom született, metgetézve a fejlődő világ társadalmi betegségeinek számos tünetével.

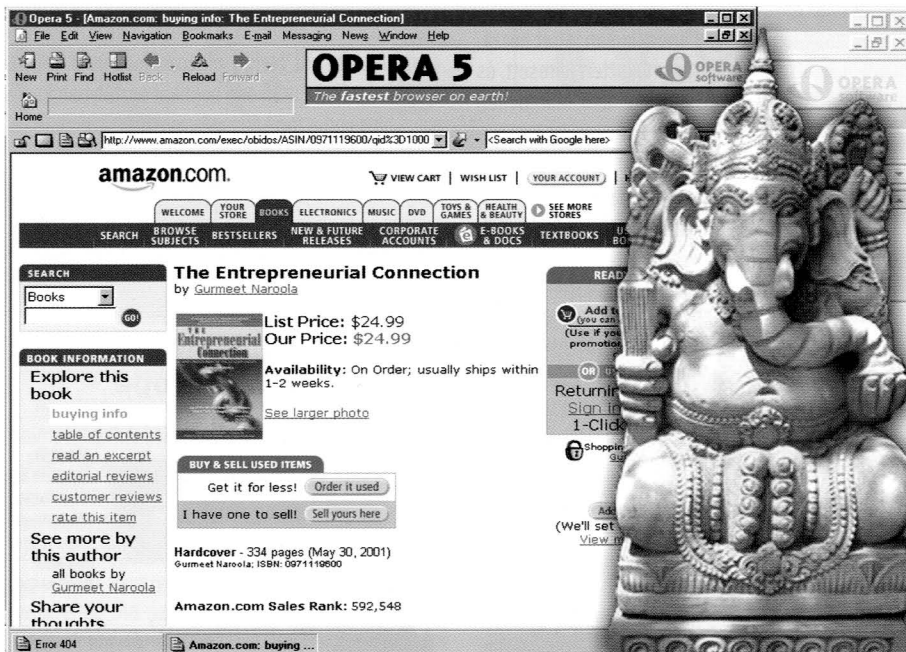
A Nehru-kormányzat a *központi tervezés* és az *önellátás* híve volt, a piacnak és a nemzetközi gazdasági vérkeringésbe való bekapcsolódásnak legfeljebb másodlagos szerepet szánt. A GDP nagy részét a masszív, alacsony hatékonysággal dolgozó, monopoljogokat élvező állami szektor állította elő. A pénzügyi intézmények többségét államosították, a külföldi tőke, külföldi termékek és technológiák beáramlását szigorú korlátok közé szorították. A magánszektor működését sokféle módon szabályozták, ellenőrizték az árakat, egy sor – piacgazdaságban teljesen hétköznapi számító – gazdasági döntést külön engedélyekhez kötöttek. Az ország infrastruktúrája siralmas állapotban volt, jogrend-

gát, az írástudatlanság elképesztő méreteket öltött, különösen a nők körében.

A gazdaságpolitikai problémákat sajátos történelmi és kulturális tényezőkből fakadó gondok is tetézték. Az angol uralom alatt az volt a szokás, hogy a gyarmattartó ország társaságai – mivel Indiában hiány volt jól képzett, megbízhatóan tartott vezetőkből – sokféle vállalkozást ellenőriztek, azaz igen diverzifikáltak voltak. Ma így mondanánk: stratégiájukból hiányzott a *fókuszálás*, erőforrásait szét-

forgácsolták. A függetlenné váló ország szervezeti egyszerűen átvették ezeket a sajátos gyarmati konglomerátumokat, amelyek hatékonysága ettől persze nem javult, sőt inkább romlott. Az indiai magánszektor ma is tele van tarka profilú, gyenge eredm-

meggyilkolta. Már korábban több kormányalakítási kísérlet történt, márciusban feloszlatták a parlamentet, és új választásokat írtak ki. A Kongresszus Párt vezetését Narasimha Rao vette át, akit júniusban miniszterelnökké választottak.



**ASK** **Calcuttaweb.com**  
**APPU** **স্বীকৃত সাহিত্য কবিতা সর্বাঙ্গ চর্চিকা রচনা**  
 Empowering the Entire Enterprise and beyond...  
 With development centers in Pune and Bangalore. **Information Technology**  
 Companies | Training Institutes | Internet Cates  
**Services**  
 About Us  
**AppuOnline's Channels**  
 India - Travel  
 India - Education  
 India - Jobs  
 India - Companies  
 India - Regional  
 India - Shopping  
 India - Communities  
**INFOCUS**  
 Summer Edition 2001, Vol.3  
**YANTRA**  
 Case Study  
 Launching Mokadia  
**WORKADIA**  
 Your Guide to India on the Web  
**ASK OUR EXPERT**  
**Infosys**  
**ASK** **Calcuttaweb.com**  
**APPU** **স্বীকৃত সাহিত্য কবিতা সর্বাঙ্গ চর্চিকা রচনা**  
**Internet Cafes/Booths**  
 (not responsible for wrong phone/fax/address)  
 Name and link | Address | PIN | Phone  
 Blue Fountain | 10 Mysore Rd( opposite Lake Market) | 700026 | 464094  
 Central Cyber Station | 10D Middleton Row | 700071 | 217904  
 Cafe-de-net | 12, J.L. Nehru Rd ( Peerless Inn) | 700013 | 228120  
 Computer Services | 25A C.R.Ave | 700072 | 236321  
 Cyber | 61A Park St | 700016 | 217364  
 Cyber Amigo | 17 Park St (Park Hotel) | 700016 | 249733  
 Cyberbase | 3, Piary Mohan Roy Rd (Chetla) | 700026 | 479092  
 CyberCafe | 13, Chowranghee Lane (Sudder St.) | 700016 | 245867  
 Cyber City | IA 220, Sec-III, Salt Lake Stadium( Gate 1) | 700097 | 337574  
 Cyberia | 27B Park St | 700016 | 229224  
 Cyber Club | 227/1 B, A.J.C.Bose Rd | 700017 | -  
 Cyber Kiosk | 61A, Park Street | 700016 | 216137  
 CyberLink | 2, Surya Sen Street | 700012 | 219453  
 Cyber Max | 25/B Chandni Chowk St | 700072 | 234922  
 CyberNet | 1, R.N. Mukherjee Rd | 700001 | 221319  
 Cyber Round The Clock | 235/1 A.J.C.Bose Rd | 700020 | -  
 Cyber Scoops | CF 121, Salt Lake | 700064 | 337527  
 Cyber Town | 885 Lake Town | - | 334768  
 You can read this.  
 111,000 Indian children can't.  
 India Software Gateway  
 355979

rék pedig csak elvéve történtek. A reformretorika elhalványult, egy idő után az addig technokrataként viselkedő Singh pénzügyminiszter is többet kezdett beszélni politikáról, mint gazdaságról. A tömegek sem tették magukévá a reformpolitikát, hivatalosan senki sem ismerte el a Nehru és Indira Gandhi nevé által fémljelt út kudarcát; a reformellenes lob-bik megerősödtek, megnyilatkozásaikban az évtized végén kitört ázsiai válságot használták fel a változtatások lassításának igazolására.

Az ezredfordulón a World Economic Forum meg- lehetősen vegyes képet ad a hatalmas ország ver- senyképességéről. Az egy főre eső jövedelem mind- össze 450 dollár, ami a 162. helyet biztosítja In- diának az országok sorában. A lakosság létszáma elérte az egymilliárdot – e népesség fele kevesebb mint egy dollárból él naponta. A világ szegényeinek egyharmada az egzotikus félszigeten zsúfolódik ösz- sze. A gyerekek kétharmada éhezik és betegesen sovány. A lakosság 70%-a csatornázatlan terüle- teken él, igen rossz higiéniai körülmények között. Az írástudatlanok aránya ma is eléri a 40%-ot.

A jelek arra vallanak, hogy a hatalmas ország nem lépheti át a saját árnyékát, és nem szakíthat könnyen a múltjával. A kilencvenes években azon- ban mégis nagyon fontos dolgok történtek, amelyek meghatározó jelentőségűek lehetnek a gazdaság és a társadalom jövője szempontjából. Gurcharan Das, India egyik legismertebb üzletembere úgy véli, hogy India nem vált tigrissé, a hatalmas elefánt azon- ban mozgásba lendült. Elismeri, hogy India történel- méből kimaradt az ipari forradalom korszaka, ezt a lépcsőfokot azonban át lehet lépni, és Gandhi or- szága fontos helyet foglalhat el az információs tech- nológia által vezérelt tudásalapú gazdaságban. Az ország nem jutott messzire az ipari korszakban, ér- vel Das, ennek a kornak azonban vége van, új világ következik, amiben India végre felhasználhatja tör- ténelmi előnyeit. Lehet, hogy rossz kézművesnek bizonyultunk, mondja, de gondolkodó nép vagyunk, most pedig a tudás korszaka következik.

Az ellentmondások világának mai jelképe egy számítógéppel megtömött modern irodaépület le- hetne, amely körül szent tehének legelnek és ko- szos, kolduló utcagyerekek játszanak.

**Reformok hullámvasútján**

1990-91-ben az ország gazdasági válságot élt át, ami a fizetési egyensúly megbomlásában, az ál- lamháztartás deficitjében gyökerezett. Rajiv Gandhi kormánya 1985-től kezdődően egyre több hitelt vett fel. Az Öbölháború következtében égbeszökő olaj- árák idején az országnak rá kellett döbbsennie, hogy egyszerűen nincs pénze üzemanyagra. Az állam va- lutatartalékai kimerültek, a külföldön élő indiaiak (számuk akkor mintegy 20 millióra rúgott) kivonták betétjeiket a bankokból. A növekedés lelassult, el- szabadult az infláció.

Kormányra kerülése idején Narasimha Rao a het- venedik évében járt. Sok időt töltött már a politiká- ban, nyugodt volt, sokaknak szimpatikus, jól kép- zett, kilenc ázsiai és európai nyelvet beszélt. Elődei- től hatalmas gazdasági csődtömeget örökölt, amely- nek felszámolásához igen energikusan látott hozzá: mindenképp egy jó pénzügyminisztert keresett, és rövidesen meg is találta a szakember Manmohan Singh személyében, aki a krízisben meglátta a nagy változások lehetőségét. A kilencvenes évek elején elérkezett az indiai reformpolitika aranykora.

Az új kormányzat radikálisan leértékelt a rúpiát, az ország nemzeti valutáját, majd reformlépések sorozatába kezdett: néhány stratégiai iparág kivé- telével nagyobb teret engedtek a piaci erőknek, visszaszorították az állami bürokráciát, liberalizál- ták az árakat, megkezdődött az állami tulajdon egy részének magánosítása, csökkentették a vámokat, megnyitották a kaput a külföldi befektetők előtt; en- gedélyezték a többségi külföldi tulajdonlást, indiai vállalatok számára a külföldi piacokról való hitelfel- vételt, a más országok tőzsdéin való megjelenést. A pénzügyi helyzet látványos javulásnak indult, a valutatartalékokat feltöltötték, az infláció 1993-ban már csak 6%-os volt, a beáramló külföldi tőke év- ről évre megduplázódott. A növekedés felgyorsult, a „nagy elefánt” mozgásba lendült.

Ennek a radikális reformpolitikának a válság volt a fő mozgatórugója. Amint a válság elült, a kényszer- ítő nyomás engedni kezdett, az átalakítások lendü- lete is lelassult, a kilencvenes évek második felé- ben a változások visszazökkentek a korábbi kényel-

mebb kerékvágásba. A reform nem volt teljes és minden ízében következetes, sőt egy idő után ki is fulladt: a munkaerőpiacot például nem szabadították fel, az állami szervezetek hatékonysága nem sokat javult, az infrastruktúra változatlanul nagyon messze állt a kívánatostól. A mezőgazdasági és a biztosítási szektorok zárt kapuit nem nyitották meg, a sokféle gazdasági támogatás megterheli az álla- mi költségvetést. A rengeteg állami „ellenőr” ma is megkeseríti a vállalkozók életét.

Egy későbbi interjúban a nyugalomba vonult Rao elismerte, hogy ő tulajdonképpen nem forradalmár, hanem a Kongresszus Párt embere, aki Nehru örö- kösének érzi magát. Legfontosabb célja a szegénység felszámolása volt, ehhez pedig nem tartotta elegendőnek a gazdasági növekedést, az általa ve- zetett kormány ezért költött rengeteget különböző foglalkoztatási sémákra. Ellenezte a közszféra ma- gánosítását, hitt Nehru elképzelésében a vegyes gazdaságról. Az uralkodó politikai osztályban kevés igazi híve volt a radikális reformoknak, személycse-

Opera 5 - [Welcome to NIIT Europe - The Global Knowledge Corporation]  
 File Edit View Navigation Bookmarks E-mail Messaging News Window Help  
**OPERA 5**  
 The fastest browser on earth!  
 Home  
 http://www.niit.com/Europe/  
**NIIT Europe**  
 The Global IT Solutions Corporation  
 About Us  
 Software Solutions Business  
 Knowledge Solutions Business  
 Client Success  
 News & Events  
 Site Map  
 Contact Us  
**NIIT Corporate Website**  
 Copyright 2000, NIIT. All rights reserved  
 Site last updated on July 09, 2001  
**SPECTRAM**  
 "...Unleashing India's Intellectual Capital"  
 spectram  
 services  
 team  
 careers  
 news  
 contact us  
 ...for end-to-end remote processing services.  
 Spectram Home

## Állami közöny és lelkesedés

India gazdaságában a szoftveripar kezdettől fogva *kakukktojásnak* számított: a termeléshez és az exporthoz itt sohasem kellett külön engedélyt kérni, a külföldi befektetések könnyen zöld utat kaptak. A kezdeti állami közönyt a kilencvenes évek második felére – különös módon éppen akkor, amikor a reformok lelassultak – megkülönböztetett központi figyelem váltotta fel. 1998-ban a kormányzat széles hatáskörrel felruházott különleges információtechnológiai és szoftverfejlesztési testületet bízott meg a szektorban fejlődő lehetőségek kiaknázásával. A bizottság elsőként egy sor akadályozó tényezőt tárt fel, és javaslatot tett a felszámolásukra. Szorgalmazta például egy korszerű országos távközlési gerinchálózat megépítését, az iskolai számítástechnikai oktatás erőteljes támogatását, egyes elmaradottabb vidékek technológiai felzárkóztatását, kockázati-tőke-alapok létrehozását, az importvámok csökkentését, a szektor vállalkozói adójának mérséklését, az internethez való tömeges hozzáférést, a versenyt a távközlési szektorban, az indiai szoftvercégek külföldi tőzsdéken való megjelenését. A szoftveriparnak a bizottságba beépült aktív *lobbi-szervezete*, a National Association of Software and Service Companies (NASSCOM) örömmel tapasztalhatta, hogy ajánlásai zömét a kormányzat magáévá teszi és energikus lépéseket tesz a fejlődés érdekében.

A központi kormányzat kezdeményezését India államai is követték: az évezred végére a 26 államból 24 hirdette meg a saját *információtechnológiai politikáját*. A déli Andhra Pradesh állam fővárosában, Hyderabadban állami kezdeményezésre létrehozott High-Tech City óriási sikernek, sokak számára követendő példának bizonyult.

Az állami törekvéseket sokan gyanakodva, kételkedve fogadják, ami a korábbi évtizedek tapasztalatai után nem meglepő. Úgy vélik, hogy az információs technológia látványos fejlődése éppen annak köszönhető, hogy az állam az utóbbi időkig csekély érdeklődést mutatott iránta. Az információs technológia minisztériumának létrehozását 1999-ben a vállalkozói világ és a sajtó mérsékelt lelkesedéssel üdvözölte. Sokan attól tartanak, hogy az új hivatal által kreált 20 milliárd dolláros kockázati-tőke-alap a sógorkor és komák pénztrájkáját hivatja majd. A jóval korszerűbb kormányzattal rendelkező Izrael példájára hivatkoznak, mondván, hogy a technológiai fejlődés állami finanszírozásának kísérlete ott is kudarcot vallott, a százmillió dolláros program vezetője nemrég jelentette be, hogy az inkubátorokban egyetlen nyereséges projekt sem született. A lassan mozgó indiai állami bürokrácia ma is a fizikai termékek mozgására, megadóztatására koncentrálna, a tudásalapú termékek és szolgáltatások (szerencsére, vélik sokan) kisiklanak a karmai közül.

## Infrastruktúra

A szoftveripar fejlődéséhez sokféle dologra van szükség: *technikai eszközökre* (hardverre), *telekommunikációs* rendszerre és egyéb *infrastruktúrára*, *képzett munkaerőre* és *persze tőkére*.

A hardver tekintetében az indiai állam sokáig az *önellátás* és a magas behozatali vámkor politikáját követte. A falakat később lebontották, aminek következtében a hazai hardveripar összeomlott, és tömegével jelentek meg a modern nyugati termékek.

A monopóliumok fennmaradása miatt a távközlési rendszer csak lassan fejlődött, nem meglepő ezért, hogy a jövőt sokan a kábeltévében látják, amelynek hálózatai egyre több település és háztartást érnek el. A kábeltévé viszonylag olcsó, és az állam részéről nagyrészt szabályozatlan. Az internet korában sajátos lehetőséget jelent az időeltolódás: Indiában akkor van nappal, amikor Amerikában éjszaka – az úgynevezett off-shore fejlesztő központokban ilyenkor a távoli megrendelő kihasználatlan hardvereszközeit veszik igénybe. Az internetet megnyitották a magánszolgáltatók előtt, és nemrég a megszüntették a távolsági telefonhívások monopóliumát is. A nagy cégek – különösen a külföldiek – nem várnak az állami telekommunikáció lassú lépéseire, inkább privát műholdas kapcsolatokat hoznak létre a távoli világrészek között.

A látványos növekedést mutató számok ellenére nem szabad elfelednünk, hogy Indiában ma is csak három számítógép jut ezer emberre, és ezeknek csak egy része van hálózatra kötve. 2000 közepén az egymilliárdból 22 millió lakosnak volt telefonja

növekedett, ami igen előkelő helyet biztosít az országok rangsorában: India ott van az Egyesült Államok és Kína mögött (bár az utóbbi esetében az adatok bizonytalanok). A növekedés nem csekély részben az állami *oktatási* befektetéseknek, köztük az elit Indiai Technológiai Intézetek és a kevésbé különleges regionális technikai főiskolák létrehozásának köszönhető. A fejlesztésbe az állam a helyi és a multinacionális cégeket is igyekszik bevonni.

Az erőfeszítések ellenére a tradicionális egyetemek és más oktatási intézmények nem tudták kielégíteni az informatikai ismeretek iránt robbanásszerűen növekvő keresletet. Szerencsére az állam mellett működésbe lépett a *piac*. Két fiatal vállalkozó, Vijay Thadani és Rajendra Pawar a nyolcvanas évek elején megalapította a National Institute of Information Technology-t (NIIT), és számítógépes képzési programokat kezdett szervezni. Az ötlet annyira sikeresnek bizonyult, hogy az alapítók a *franchise-rendszer* mellett döntöttek. Az NIIT ma úgy működik, mint egy oktatási McDonald's: a hálózat tagjai a legkisebb városokban is megtalálhatók.



és 3,5 millióan internet-hozzáférése, ami részben az örvendően szaporodó internet-kioszkoknak és -kávéházaknak köszönhető. A tévékészülékek száma 68 millió, és ebből 32 millió csatlakozik a több tízezer vállalkozás valamelyikének kábelrendszeréhez. Ezek önmagukban óriási számok, de Indiában rengeteg ember él, aki még sohasem telefonált.

Az informatikai cégeknek kénytelen-kelletlen alkalmazkodniuk kell a rossz infrastrukturális feltételekhez. A gazdagabbak *önellátásra* rendezkednek be: saját generátoraik vannak üzemanyagraktárakkal, víztisztító berendezéseket építenek, saját buszokon szállítják az alkalmazottaikat, felkészülnek a politikai zavargásokra. Az állam a kilencvenes évek eleje óta szigetyszerű, mindennel felszerelt *szoftverparkok* létesítésével igyekszik segíteni a vállalkozók gondjain: a legnagyobb és legismertebb ezek közül Bangalore városában van.

## Munkaerő

Indiában 1990-ben még csak 56 ezer szoftverfejlesztő dolgozott. Ez a szám 1999-re 250 ezerre

Egy másik vállalkozó Aptechnéven hozott létre hasonló szervezetet. Indiában ma 3 000 informatikai oktatási központ van, hallgatóik száma évi félmillió.

A 225 millió dolláros piac 40%-át birtokló NIIT világelső akar lenni az informatikai oktatásban. Az IDC listája szerint jelenleg a 13. helyen áll abban a mezőnyben, amelynek élén olyan cégek sorakoznak, mint az IBM, az Oracle, az SAP, a Siemens és a Gateway. Az NIIT átlépte India határait, ma már több mint harminc országban van jelen. Az egyik legfrisebb trófea Kína, ahol nemrég tucatnyi egyetemi professzor fordította le a mandarin nyelvjárára az indiai tananyagokat. A célszágok között az Egyesült Államok is szerepel. Az alapítók mindenütt olyan franchise-partnerekre vadásznak, akik kiválóan értenek az informatikához, és van saját infrastruktúrájuk. Az NIIT átadja nekik az általa használt tantermi rendszert, a kész oktatási anyagokat, segíti őket a tanárok megtalálásában és képzésében, rendszeresen ellenőrzi a minőséget, a vizsgák igényességét, az etikai normák betartását.

A franchise-rendszer révén az NIIT-márka úgy erősödhet, hogy közben a központnak nem kell ingatlanszerzési, toborzási és más adminisztratív ügyekkel foglalkoznia, az oktatás fejlesztésére – például digitalizált, multimédiás távoktatási programcsomagok előállítására – koncentrálhat. Az oktatásban használt esettanulmányok java részét saját informatikai üzleteiből veszi. A cég eddigi legnagyobb vállalkozása egy négyéves, egyetemi diplomával egyenértékű program, amire jelenleg húszezeren járnak. A hallgatók a negyedik évet az iskola partnervállalatainál töltik gyakornokként.

Az indiai szoftveres szakemberek jól képzettek, és egyelőre jóval olcsóbbak nyugati kollégáiknál. Egyelőre, mert a bérük növekedési sebessége a kilencvenes évek végén meghaladta az amerikaiakét. Az iskolákból kijövő fiatal szakemberek jelentős hányada külföldre szegődik. A legkedveltebb célpont természetesen az amerikai Szilícium-völgy: az itteni indiaiak számát 250 ezerre becsülik. Csak egyetlen példa: a Sun Microsystems egyik alapítója, Vinod Khosla amerika egyik leggazdagabb emberének számít. Az *agyelszívásnak* káros hatásai mellett pozitív következményei is vannak: a külföldön tapasztalatot és vagyont szerzett emberek egy része visszatér a hazájába, befektet oda, munkát, megbízásokat szerez az otthoniaknak. Romantikusan fogalmazva: a személyiük külföldön van, de a szívük otthon, Indiában.

A Szilícium-völgy meggazdagodott indiai vállalkozói jellegzetes *karrierutakat* futottak be. A hetvenes-nyolcvanas években érkeztek Amerikába, többnyire valamelyik elit indiai iskola diplomájával a zsebükben. Megszerezték valamelyik helyi egyetem Ph.D. fokozatát, elszegődtek egy világcéghez, majd pár éves tapasztalatszerzés után saját vállalatot alapítottak. Szövetségüknek, a The Indus Entrepreneurs hálózatnak ma mintegy ezer tagja van. Egyre gyakoribb jelenség, hogy a külföldön élő tehetséges indiaiak szegény, de tehetséges fiatal honfitársaik képzéséről gondoskodnak, ösztöndíj-alapokat létesítenek, iskolákat támogatnak.

Indiában az informatikai cégek felemelkedése valószínűleg *társadalmi forradalommal* jár együtt. Mint

már említettük, a tradicionális indiai cégek nagy részét családok uralkodják. A tudásbázisú iparágakban azonban a tehetség és a tudás számít, nem a családi kötelékek. A tradicionális cégek közül csak keveseknek sikerült helyet találniuk maguknak az új digitális világban. (A sikeresek közül a legismertebb és legnagyobb a Tata-csoporthoz tartozó Tata Consultancy Services.) Az információs világ bomlasztja a családi rendszert, élénk mozgást indít be a társadalmi rétegek, kasztok között. A *Business Standard* 1999 szeptemberében száz indiai milliárdos nevét publikálta; az első tíz között nyolc első-

tak részvényvásárlási opciókkal való motiválásához biztosított megfelelő pénzügyi alapokat.

Amerika mögött némi késéssel ugyan, de a *kockázati tőke* is megjelent az iparágban. A *Business World* adatai szerint a 2000. év elején tucatnyi ilyen alap ötszáz üzleti tervet értékelt havonta. Közülük az egyik legnagyobbat, a Chrysalis Capital Fund-ot harvardos diákok alapították, több mint 100 millió dollárnyi induló tőkét szedve össze Amerikában élő gazdag indiai vállalkozóktól. A Chrysalis 2000 júliusában 13 információtechnológiai vállalkozás indulását finanszírozta, és elkezdte kidolgozni egy második, az előzőnél nagyobb alap terveit.

A finanszírozott cégek közül többen honlapokat terveznek vagy távszolgáltatásokat nyújtanak, de ott van közöttük például az aukciós vállalkozó Baazee.com (az „indiai eBay”), az Amazon babérajaira pályázó Fabmart.com, a munkaerő-közvetítő JobsAhead.com és a távoktatási szolgáltató Egurucool.com portál is. Szintén a Chrysalis-istállóban született a Spectramind: a General Electric Capital egykori outsourcing-főnöke által vezetett cég India legnagyobb call-center- és távszolgáltatási cégévé akar válni. A TransWorks webalapú ügyfélszolgálati központja olyan ügyfelek számára nyújt e-mailes menedzsment szolgáltatást, mint például a Citibank. Az ITNation vertikális vállalkozói (B2B) üzleti portál, amelyen információtechnikai termékekkel és szolgáltatásokkal lehet kereskedni. A felsoroltakkal együtt a Chrysalis-családdal tartozó Ivega szoftverfejlesztő és tanácsadó vállalat a pénzügyi szolgáltatásokat veszi célba.

Az induló technológiai vállalkozások nagy kockázati alapoktól nemcsak pénzt szerezhetnek. Tapasztalt tanácsadók segítik őket a technológiai partnerek felkutatásában, képzett munkaerő toborzásában, az amerikai és európai ügyfelekkel való kapcsolat-teremtésben, az üzleti tervezésben, a marketing-kampányok megszervezésében.

## Tarts Nyugatnak!

Az iparág gyorsan kinötte a hazai piacot, ami különben sem volt túlságosan vonzó. A hatalmas népességű, de igen szegény országban nagyon kevés család rendelkezik számítógéppel, az állami vállalatok állandó tőkehiánnyal küszködnek, és ráadásul sokkal szívesebben költenek hardverre, mint szoftverre. A hazai pályán a szerzői jogok hagyományosan kevésbé érvényesíthetők; elterjedt az a vélemény, hogy a szoftvernek tulajdonképpen ingyenesnek kellene lennie. Az évtized végén lendületet kapott ugyan az elektronikus kereskedelem, de a piac korántsem akkora, hogy kellő teret biztosítson a növekedni akaró hazai vállalkozásoknak.

Mindezek fényében érthető a gyorsan feltámadó érdeklődés a *külföldi piacok* iránt. A NASSCOM adatai szerint India szoftverexportja az 1990-es 128 millió dollárról 1998-ra 2,65 milliárd dollárra nőtt, ami akkor az ország teljes kivitelének mintegy 5%-át tette ki. A legnagyobb felvevőpiac az észak-amerikai volt, ezt követte Európa és Japán.

A NASSCOM listái azt mutatják, hogy az elmúlt tíz évben az indiai szoftverexportőr cégek száma 157-ről több mint 800-ra növekedett. A kínálati piac meglehetősen *koncentrált*: a kivétel egyharmada az öt vezető cégtől származik. A hazai alapítású cégek mellett természetesen ott vannak a multik helyi képviselői is; érdekes módon nemcsak a nagy

generációs vállalkozó szerepelt, közülük hat a tudásiparban csinálta meg a szerencsésjét. Nem örökölték vagyont, családnévüket korábban senki sem ismerte, nem egy közülük egyszerűen koldusszegény volt. Az indiai szoftveripar egyik legfényesebb csillagának számító Infosys vezérigazgatója azért nem lehetett az Indian Institute of Technology diákja, mert az apja nem tudta kifizetni a havi húsz dolláros kollégiumi díjat. Subhash Chandra, az „ázsiai Murdoch”, a Zee Television alapítója zsebében 1967-ben mindösszesen két dollárnak megfelelő rúpia csörgött – ma csak az indiai vállalata 11 milliárd dollárt ér.

Az indiai munkaerő kétségtelen előnye az *angol nyelvtudás*. Egyebek között ennek köszönhető, hogy egyre több nagy cég telepíti call-centereit (telefonos ügyfélszolgálati központjait), háttériródit, adatfeldolgozó egységeit Indiába. Az is kiderült, hogy az amerikai kiejtés elsajátításával sincs gond, elég hozzá egy néhány hetes tréning.

## Tőke

A zárt hazai piac miatt a kilencvenes évek elején alapított indiai szoftverfejlesztő cégek kénytelenek voltak a saját tőkeforrásaikra támaszkodni. Később megnyíltak a pénzügyi csapok, amire szükség is volt, hiszen a fejlesztés tőkeigénye alaposan megnőtt. Az amerikai technológiai tőzsde, a NASDAQ listáján indiai színekben először az Infosys bukkant fel 1999 márciusában. A tőzsdéi bevezetés a külföldi terjeszkedéshez, költséges fejlesztési programok finanszírozásához, felvásárlásokhoz, az alkalmazot-

szoftvercégek nyitottak leányvállalatokat az országban, hanem a más profilú – például gyógyszeripari és távközlési – cégek is előszeretettel telepítik informatikai részlegeiket Indiába. A Microsoft Hyderabadban hozta létre első külföldi fejlesztési centrumát.

Az informatikai iparban jóval nagyobb a külföldi jelenlét, mint más szektorokban. Ezzel párhuzamosan az indiai informatikai cégek „fizikailag” is megkezdtek a kirajzást a világ legkülönbözőbb tájaira: a kilencvenes évek végén már több mint kétszáz vállalatnak voltak külföldi képviselői. A legkedveltebb célpont természetesen az Egyesült Államok.

Az évtized során az export *tartalma* és *jellege* sokat változott. A korai időket az „emberkereskedelem” (az úgynevezett „body shopping”) jellemezte: az exportőrök díj ellenében szakembereket közvetítették ki munkaerőhiánnyal küszködő külföldi – főként amerikai – cégeknek, akiktől a kiutazók munkát, fizetést és ellátást kaptak. A nagyobbak később külföldi irodákat nyitottak, adott feladatokra (projektekre) szerződtek, az embereiket pedig maguk fizették és menedzseltek. Az alacsonyabb szintű munkákat napidíj-plusz-anyagköltség alapon árazták, a különlegesebbekre pedig fix árat adtak meg. Az utóbbiakon sokat lehetett keresni, de veszíteni is, hiszen a költségeket nehéz becsülni, az áralkuban pedig csak a már befutott, gyökeret vert, tapasztaltabb, felépített márkanévvel rendelkező cégek lehetnek merészebbek. A technológia fejlődése (különösen az interneté) idővel lehetővé tette az otthoni munkavállalást is: az egzotikus országban szaporodni kezdtek az *Offshore Development Centerek*, azok a modern fejlesztőközpontok, amelyek külföldi klienseik számára szerződéses alapon szakembergárdát és technikai infrastruktúrát biztosítanak. Az indiai lehetőségekre hamarosan a nagy külföldi információtechnológiai cégek is felfigyeltek, akik egymás után állították fel exportorientált szoftverfejlesztő leányvállalataikat az országban.

A látványos növekedés ellenére gyenge pontok is akadnak. Az indiai szoftverexportálók elsősorban a piac alacsonyabb végét célozták meg: rendszerszoftverekkel, kiegészítőkkel, testre szabott programokkal foglalkoznak. A nagy fejlesztési és marketingkiadásokat követelő standard és „dobozolt” termékek tömegpiacára, valamint a magas nyereséghányadú csúcsvetetői tanácsadási üzletbe csak keveseknek sikerült betörni. A millennium közeledtével a 2000. év közismert problémájának megoldása vált a legnagyobb üzletté, amit az Euró-konverzió követett.

## Nagyhatalmi kérdőjelek

Az eddig leírtakból jól látható, hogy Indiában mind a vállalatok, mind a kormányzat sokat tettek és tesznek az ország *informatikai nagyhatalommá* válásáért. Az ambíciók nem ismernek határokat, a felrajzolt jövőképek vonzóak, az elért eredmények látványosak és biztatóak: Indiának minden bizonnyal jó esélyei vannak a vezető pozíciókért folytatott nemzetközi versenyben.

A sok pozitívum mellett azonban *kérdőjelek* is akadnak. Bár a statisztikák szinte minden téren fejlődést mutatnak, az informatikai ipar csak korlátozottan támaszkodhat az ország *belső piacára*. Már többször utaltunk rá, hogy Indiában tulajdonképpen elmaradt az ipari forradalom, az ipar teljesítménye

globális szinten nem jelentős, a belső kereskedelmi forgalom viszonylag kicsi; mindezek következtében az információtechnológiai termékek és szolgáltatások iránti igény korántsem olyan nagy, és nem nő olyan gyorsan, hogy megfelelő háterszágot biztosítson az IT szektor hosszú távú növekedési terveihez. Az internet Indiában is terjed – becslések szerint a felhasználók száma 2000 decemberében elérte a kétmilliót, négy év múlva pedig meghaladhatja a 20 milliót –, de ennek ellenére nem valószínű, hogy az internetezők kellő nagyságú fizetőképes keresletet támasztanak majd a számtalan elektronikus kereskedelmi vállalkozás termékei és szolgáltatásai iránt. A potenciális piacot jelentő középosztály az indiai társadalomban kicsi, növekedése lassú, részaránya messze elmarad az ideálisnak tekinthető kétharmadtól. A jelen statisztikái és a prognózisok azt mutatják, hogy a belátható jövőben a fogyasztói (B2C) és a vállalkozói (B2B) elektronikus kereskedelmi forgalom a fejlett országokba koncentráldódik, a világ többi részének meg kell elégednie néhány százalékkal. A fejlődő világ helyi piacai elterjednek majd néhány portált, kis számú B2C és

tőkét, ahol a legolcsóbb, ott termelni, ahol a legalacsonyabbak a költségek, és ott eladni, ahol a legnagyobb nyereséget lehet elérni.

A technológiai fejlődés jelenleg Indiának kedvez. Lakosságának egy igen jelentős rétege kiváló intellektuális képességekkel bír, és magasan képzett. Az ország kiemelkedő minőségű szellemi tőkével rendelkezik, és ez az „intellektuális áru” az információtechnológiák és különösen az internet fejlődésének köszönhetően technikailag könnyen exportálható. A legjobb lehetőségek olyan szolgáltatásoknál nyílnak meg, amelyek egyfelől *szakértői* jellegűek, *tudásintenzívek*, másfelől *digitalizálhatók*, elektronikus hálózaton keresztül közvetíthetők. Filozofikusnak fogalmazva ott érdemes keresni őket, ahol a tudás elektronikusan „elválasztható” a személytől: egy indiai irodaházban ülő alkalmazott a világ valamelyik távoli pontján nyújthat szakértői szolgáltatást a modern információ technológia segítségével. Példákat könnyű találni: ilyen a telefonos ügyfélszolgálat (a General Electric 3 000 fős ügyfélszolgálati központot működtet Indiában), a műszaki tervezés, a szoftverfejlesztés, a könyvelés, a statisztikai elem-

## A MITRA-KÍSÉRLET

Nemrégiben érdekes kísérletről adott hírt a *Financial Times*. Dr. Sugata Mitra, az informatika oktatásával foglalkozó indiai NIIT cég alelnöke hálózatra kötött számítógépeket helyezett el egyes városok és falvak szegénynegyedeiben, betonelembé zárt képernyővel, hozzáférhető billentyűzettel és egérrel. A gépeket magukra hagyták, de a kísérlet gazdája az irodájából, egy beépített program segítségével nyomon követhette a működésüket.

A gépeket azonnal körülállták az utcán szaladgáló, jórészt írástudatlan gyerekek, és megindult a játék. A nyüzsgő, zsbongó csoportok elképesztő sebességgel tanultak, minden segítség nélkül. Az egyik gép birtokba vevői a nyolcadik percben már kint voltak az interneten. Rajzoló programot hívtak be és vettek használatba, zenét töltöttek le, egy csapat idővel még arra is rájött, hogy melyik programmal figyelik őket, és kiiktatta azt, hindi nyelvű levélben jelentve be a győzelmet Dr. Mitrának. Az angol nyelvtudás hiánya egyáltalán nem okozott zavart. A szervezethezről érdekes módon a lányok gondoskodtak, akik igyekeztek a játékba a félnélkebb gyerekeket is bevonni, a „gépídt” igazságosan elosztani.

Dr. Mitra szerint a kísérlet azt bizonyítja, hogy a gyermeki kíváncsiság és találgatás, a csoportokon belüli villámgyors ötletelés, kísérletezés, tapasztalatcsere, a csoportnyomás, a sikeres tevékenységek azonnali másolása, no meg persze egy internetre kötött számítógép kiváló lehetőséget ad a tanulásra, mindenféle tanári segítség nélkül. Úgy véli, hogy a gyerekek a mai iskolai tananyag mintegy egyharmadát elsajátíthatnák ilyen strukturálatlan-kísérletező módon, és ezzel enyhíteni lehetne a krónikus indiai tanárihiányon. Azt reméli, hogy a pozitív tapasztalatok nyomán más vállalatok, sőt az államok is követik majd a példáját, és így vezetik be a szegény tömegeket a digitális világba, lehetőséget teremtve a felemelkedésre, hiszen számítógépes ismeretek nélkül egyre kevesebben számíthatnak alkalmazásra.

Dr. Mitra mindenestre újabb és újabb számítógépeket telepít az ország elmaradott vidékeire. Ezeket a gépeket eddig senki sem lopta el, és senki sem rongálta meg.

De vajon hány rongyos utcagyerek szaladgál a milliárdos lélekszámú Indiában?

B2B kereskedőt, de a hazai piacot megcélzó „e-vállalkozók” nem sok jóra számíthatnak.

Az indiai információtechnológiai ipar tehát *globalizálódásra* van ítélve, hosszú távon az egyetlen sikeres stratégia az export által vezérelt növekedés. Szerencsecsilága a globalizálódást segítő technológiai fejlődéstől és a világkereskedelmi tendenciáktól függően fog emelkedni és süllyedni. Hogy mi a globalizálódás, azt igen pontosan fogalmazta meg Narayana Murthy, az Infosys elnöke: ott szerezni

zés és az adatbányászat, rajzfilmes animáció, térképek digitalizálása, kiadványszerkesztés, internetes piackutatás, jogi tanácsadás, távoktatás, egy sor *kiszervezhető* (outsourcing) információtechnológiai és háttérodai (back-office) szolgáltatás.

Ez már nem „body shopping”, amikor a szolgáltató embere telepakolja a bőrdíjért és odaköltözik az ügyfélhez, hanem tudásvásárlás, méghozzá elektronikus csatornákon keresztül; nevezhetjük akár „elektronikus agykereskedelemnek”, „brain

shopping"-nak is. Értékesíts Nyugaton, termelj ott, ahol fejlettek és olcsók az ipari kapacitások, bízd ránk a szellemi és az irodai munkát, az informatikai infrastruktúra működtetését: ez az India – és egyes más fejlődő országok – által kínált „off-shore modell” lényege. Az első megbízók között ott van a British Airways, a Cathay, a Citibank és az American Express. A szakértői szolgáltatás jól differenciálható és védhető pozíciókat ad, nagy a hozzáadott-érték-tartalma, az elektronikus teljesítésnek köszönhetően maximálisan kihasználhatók a költségelőnyök. A vezető indiai informatikai cégek bíznak a modellben és úgy vélik, hogy a jelenlegi visszaesést követően ebbe az irányba mozdul majd a világ. Egyesek véleménye szerint az „off-shore modell” még az igen magas nyereségtartalalmú vezetési tanácsadásban is tért hódít majd, hiszen a tanácsadás is nagyrészt kutatásból, adatelemzésből, prognóziskészítésből áll, ezek a tevékenységek pedig a félsziget információtechnológiai centrumaiban is elvégezhetőek.

Előrejelzések szerint Indiában hatalmas tömegek várják, hogy a fejlett világ cégei náluk telepítsék háttériródiákat, információs központjaikat, hozzájuk szervezzék ki egyes tevékenységeiket, funkcióikat. A motiváció a másik oldalon is megvan: a *globális verseny* egyre olcsóbb megoldások alkalmazására készíti a multinacionális vállalatokat. Ne feledjük: egy indiai könyvelő bére nagyjából egyharmada egy kevésbé képzett amerikaiénak. Az egyik vezető indiai informatikai vállalat szerint a közelmúltban mintegy egyharmaddal nőttek meg a kiszervezési tárgyú megkeresések. A kiszervezés, a távszolgáltatás persze kockázatos dolog, bizalmi üzlet, az ügyfelek bizalmának megnyeréséhez pedig közvetlen, személyes kapcsolatokra is szükség van. Ehhez azonban elegendő egy kisebb létszámú frontvonalat fenntartani a megcélzott országokban: ügyfelekkel foglalkozó embereket, képviselőket kell a fejlett országokba telepíteni, miközben a megbízások teljesítői saját hazájukban maradnak. Az „off-shore modell” iránti igény már megvan; szervezési és humánpolitikai oldalról a vállalatok többsége még nem készült fel rá, de ami gazdasági szempontból szükségszerű, annak előbb-utóbb be kell következnie, a lappangó igényből valóságos kereslet lesz.

Ez jó hír a félsziget népének, de a globális piaci helyzetnek Indiára nézve hátrányos kihatásai is vannak. A nagy „dotcom hullám” itt is lefutóban van, a tünetek és a következmények ugyanazok, mint a világ más pontjain. A tőkeforrások nem apadtak ki, de a befektetők óvatosabbak lettek. Az internetes tőzsdei léggömb kipukkanása és a 2001. év recessziós tünetei minden valószínűség szerint információtechnológiai költségvetéseik lefaragására készítik a vállalatokat, ami rövid távon csökkenő keresletet jelent az indiai IT cégek számára is. A nagy amerikai informatikai cégek elbocsátásokba kezdtek, az informatikusok iránti igény mérséklődött, külföldieknek nem könnyű elhelyezkedni, új vállalkozásoknak nehezebb lesz a piacra betörni. Ugyanakkor az indiai cégek a recesszióban nemcsak veszélyt, hanem *lehetőséget* is látnak, hiszen a növekvő költségcsökkentési és racionalizálási kényszer a kiszervezési politikáknak, az olcsóbb megoldások felé való elmozdulásnak kedvez, és aki egyszerre jó és olcsó, annak – szerintünk – nyert ügye van. Most megtérülhetnek az elmúlt években

*márkaépítésbe* fektetett pénzek, hiszen a kiszervezési üzletnek fontos eleme a bizalom, a megbízhatóságot a márka garantálja, az olyan nevek pedig, mint például *NIIT, Tata Consultancy Services, Infosys*, ma már igen jól csengenek.

A tankönyvek szerint egy vállalat háromféle módon tehet szert versenyelőnyre: alacsony költségekkel, kiváló termékekkel vagy kiváló szervizzel. Az indiai vállalatok ma jórészt a *költségvetői stratégiára* építenek, aminek megvannak a maga veszélyei: a hazai alkalmazottak bére emelkedik, a valutaárfolyamok megváltoznak, a világ más pontjain olcsóbb lehetőségek bukkannak fel. India mögött közvetlenül ott van a sorban *Kína*, amely jelenleg még nem igazán jelentős tényező a szoftverexportban, de nagy saját belső piaca van, a bérek alacsonyabbak, telekommunikációs rendszere fejlettebb, és szintén rengeteget áldoz oktatásra. Kicsi a valószínűsége, hogy indiai vállalatok globális technológiai vezetői pozícióra tegyenek szert: a helyi tudósok kiválóak, de a vállalatoknak kevés gyakorlatuk van az élvonalbeli tudományos eredmények „aprópénzre váltásában”, a technológia által vezérelt kultúra meggyökereztetésében. A kiválóság megszerzéséhez aprólékos munkára és következetességre van szükség, amihez kevés helyi vezetőnek van elegendő türelme és tapasztalata.

Ez a cikk néhány nappal a New York-i terrortámadás után készült. Valószínűleg csak hosszabb idő után fogjuk megtudni, miképpen hat ez az esemény a fejlett és a fejlődő országok viszonyára, az üzleti bizalomra, India belpolitikai stabilitására.

**Dr. Bógel György**  
a KFKI Rt. stratégiai tanácsadója

**Dr. Bógel György** A Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem Vezetőképző Intézetének igazgatója, egyetemi docens, gyakorló oktató és az MBA program igazgatója. 1979-ben diplomázott a Marx Károly Közgazdaságtudományi Egyetemen, 1982-ben ugyanitt egyetemi doktor lett és 1993-ban kandidátus a Magyar Tudományos Akadémián.

Kutatási területei a vállalati szervezeti-irányítási rendszerek, szervezeti formák; a vállalati folyamatok szervezése (BPR); a több üzletágban tevékenykedő, nyereségközpontos (divizionális) felépítésű vállalatok szervezete és irányítása; az üzleti modellek az elektronikus gazdaságban; vállalati stratégiák; folyamatok, együttműködési formák, szervezeti rendszerek az elektronikus gazdaságban.

**ÚJ UTAKON A CEO**

Tartalmát és megjelenését tekintve magazinunk kezdettől fogva a magasabb beosztású vezetők, vállalkozók igényeihez igyekszik igazodni. Tisztában vagyunk vele, hogy nekik rengeteg ismeretre, információra, praktikus ötletre van szükségük, tudniuk kell, hogy merre megy a világ; ugyanakkor kevés idejük van olvasni, a rengeteg adatból és szövegből azonnal a lényegre szeretnék látni. A CEO arra törekszik, hogy ezt a lényegre közvetítse: szűrő legyen az óriási információ-tömeg és a gyakorló vezető között, kiemelve a valóban fontos dolgokat, rámutasson az alapvető tendenciákra, a vezetési szempontból legfigyelemreméltóbb szakmai és tudományos újításokra, rögtön kitérve azok gyakorlati alkalmazhatóságára; és mindezt – rangos szerzőgárdája segítségével – a minőség garanciájával tegye.

A CEO eddig megjelent számaiban számtalan érdekes módszerről, eljárásról, szakmai fogásról kaphattak képet az olvasók. A lap októberi számában új színnel gazdagítjuk a palettát: esettanulmány-sorozatot indítunk. Az ilyen írások világszerte nagyon népszerűek, hiszen a bennük leírtak közvetlenül a gyakorlatból, a gazdasági-vállalati élet valóságából származnak. Nem véletlen, hogy az üzleti iskolák rájuk építik tananyagaikat.

Az októberi számban „Buddha mosolyog” címmel a fantasztikus eredményeket produkáló indiai szoftveriparról találhat szektor-esettanulmányt az olvasó. Még ebben az évben szeretnénk megjelenteni egy jelentős változások előtt álló, évtizedek óta az élvonalba tartozó multinacionális információtechnikai cég magyarországi vállalatáról szóló írással, a jövő évtől kezdve pedig sorra jönnek a többiek. Terveink szerint a folyóirat hasábjain a leírt esetek véleményezéséhez, megvitatásához is teret adunk, valamint a példaként az iskolákban feldolgozó tanároknak is szeretnénk segítséget adni.