

Sacos Fackliga Stipendiefond
2009

Outsourcing i Filippinerna

Det nya Bangalore

Love Lind
Civilekonomerna

Abstract

Visserligen hade jag läst på om den växande tjänsteindustrin i Filippinerna innan resan. Imponerande siffror men de förhåller sig ändå abstrakta tills man ser fenomenet bakom. Manilas affärsdistrikt växer så det knakar. Överallt ser man nya projekteringar, nya kontorsskrapor och nya köpcenter. Med den växande tjänstesektorn har det kommit en välbärgad medelklass som tillbringar en stor del av sin fritid i dessa shoppingmalls. Fenomenet har till och med fått ett eget verb, *malling*.

Jag gjorde min resa mitt under finanskrisens värre skede. På hemmaplan avlöste de negativa rapporterna varandra. På plats i Filippinerna kändes krisen snarare som en nysning. Här talade flera om dess goda effekter och möjligheten att ytterligare stärka sina positioner som en global aktör. Det är det intrycket jag bar med mig hem. En stor optimism om fortsatt utveckling, en utveckling mot alltmer specialiserade tjänster inom alltfler segment. Utvecklingen går så snabbt att den alltmer blir ett reellt hot mot såväl svensk som europeisk tjänstesektor. En hel del av akademikers instegsjobb vad det gäller systemutveckling, ekonomi & finans, industridesign kan läggas nu i Filippinerna. Med den kompetensutveckling som nu sker i landet kommer man att konkurrera om allt mer avancerade tjänster. Så länge kostandsbesparingarna är enorma och kunskapen fördjupas kommer incitamentet att finnas. Jag tror bara att det är början på en alltmer global arbetsmarknad.

Innehållsförteckning

1	Bakgrund.....	1
1.1	Historisk bakgrund	1
1.2	Det västerländska arvet.....	1
1.3	Början på något stort	2
1.4	Vad erbjuds och var?.....	4
1.5	Vad är vad?	8
2	Filippinsk utbildning	10
2.1	Utbildning mot BPO-sektorn	10
2.2	Vårdutbildning	11
3	Kostnader	13
3.1	Lönekostnader.....	13
4	Studieexempel.....	15
4.1	Lawson.....	15
4.2	Sellflowersonline.....	17
4.3	Pro Staff Asia	17
5	Filippinsk arbetsrätt.....	19
6	Referenser	21

1 Bakgrund

1.1 Historisk bakgrund

Filippinerna blev en spansk koloni i början på 1500-talet efter att Magellan stannade och sedermera dog i öriket. Detta var början på en nästan 500-årig spansk epok. Störst avtryck har spanjorerna gjort inom religionen och ca 85 % av befolkningen är katoliker. I slutet på 1800-talet blev så Filippinerna amerikanskt men det började spira en självständighetsrörelse inom landet vid samma tid. Det amerikanska övertagandet varade ända till efter andra världskriget. Avkolonialiseringens vindar blåste över världen och självständighetsrörelsen fick nytt blod. Efter kriget blev så en överlämning möjlig. Efterkrigstiden var dock inte friktionsfri och demokrati uppnåddes inte förrän Marcos lämnade in i mitten på 1980-talet. Även om det därefter har blivit stabilare har vägen fortsatt att kantas av kupp försök och terrordåd från separatister i de södra delarna av landet.

1.2 Det västerländska arvet

Den koloniala historien har gjort att Filippinerna anses betydligt mer integrerade med västerländsk kultur än många andra sydostasiatiska länder. Detta har gjort att kulturkrockar i större utsträckning kan undvikas. I detta hänseende har det varit mer barnsjukdomar inom Indien. Flera svenska företag jag kommit i kontakt med har vittnat om att det under de första åren med arbete gentemot Indien har varit kantat av olika problem. Visst finns det en inneboende risk till missförstånd och irritation när man inte möts fysiskt, men detta problem är mindre i Filippinerna.

Detta har dock blivit bättre och effektiviteten av de outsourcingverksamheter som startat har stadigt ökat. Företaget Infosys är ett av många som nu har etablerat sig i Manila och de gör det just pga. av

Filippinernas vana vid den amerikanska kulturen och den höga kompetensen inom finans och redovisning.¹

Ett led att höja kvaliteten på outsourcingen är s.k. ”blended solutions” där beställare har en svensk kontakt eller projektledare som kvalitetssäkrar arbetet utomlands. På så sätt har den svenske uppdragsgivaren enklare att få förståelse för sitt behov av tjänster. Det blir sedan det svenska företaget som får sköta kontakterna med personalen i Filippinerna. Detta är ett kraftigt ökat fenomen under senare år. T ex så genomgår Logica, ett av Sveriges större IT-företag, en anpassning till dessa förutsättningar. Många av deras beställare ställer nu som krav att en del av arbetet ska ske i låglöneländer som Indien eller Filippinerna. Logica får då ett projektansvar och måste lägga ut en procentuell andel av arbetet. Här måste de multinationella företagen vara med på tåget och antingen etablera sig i dessa länder eller bygga upp kontakter med samarbetspartners om man ska kunna vara med och konkurrera både med kvalitet och pris.

1.3 Början på något stort

De första utländska investeringarna började få upp ögonen för Filippinerna redan på mitten av 1980-talet. De möttes av en livlig IT-sektor som bestod av en uppsjö småföretag inom en rad olika nischer. Det fanns inte några större aktörer som samlade flera kompetenser. Accenture var ett av de första multinationella företagen att etablera sig. De har under tiden växt från en litet lokalkontor med en handfull arbetare till att nu ha flera tusen anställda.

På den tiden var IT sektorn i sin linda och med utvecklingen av kommunikationsmöjlighet har IT/BPO sektorn vuxit sig stor. I dag är Filippinerna världens näst största outsourcingdestination efter Indien. Till en början har expansionen handlat mycket om callcenterverksamhet. Denna verksamhet pågår dygnet runt och arbetarna jobbar skift. På så sätt kan man arbeta gentemot Europa, Nordamerika och Asien/Oceanien. Det går helt enkelt att rikta sin verksamhet utifrån vilken del av världen som då har kontorstider.

Att callcenterverksamheten är en central del av Manila går inte att ta miste på. I affärskvarteren lyser dessa kontorslokaler natt som dag. Utanför sitter de anställda och tar rökpauser. Det är lika mycket liv och rörelse halv fyra på morgonen som halv fyra på eftermiddagen. Att så många arbetar skift har

¹ The Hindu Business Line: Infosys BPO plans facility in Manila

gjort at det till och med finns ett nöjesliv som börjar i gryningen. Medan ett skifte äter frukost och läser tidningen på någon amerikansk kaffekedja sitter kollegorna som precis avslutat sitt arbete och hinkar öl och laddar för fest i gryningen. Staden erbjuder på så sätt även ett nöjesliv för dem som helt har vänt på dygnet.



Callcenterföretagen är öppna dygnet runt och arbetar i treskift.

Med den ökade kommunikationen och bredbandstillgången har alltmer avancerade tjänster kunnat förläggas i Filippinerna. Stora andelar har tagits inom mjukvaruutveckling, dataanimering och tekniskt produktutveckling. På senare år kan man se ett tydligt skifte där de mer kunskapsintensiva tjänsterna växer mer än t ex callcenterverksamheten. Den tekniska produktutvecklingen var redan 2007 den snabbast växande grenen inom den Filippinska outsourcingverksamheten.

Så inledningsvis erbjöds enklare tjänstemannafunktioner som inte ställde lika höga krav på akademisk utbildning. Då alltmer specialiserade tjänster erbjuds har nya marknader öppnats. Först för systemutvecklare och grafiska designers, sedan för ingenjörer och nu även för ekonomer. De är de delar som är personalintensiva i en process som lönar sig bäst att lägga i ett låglöneland. Programmering, design, grafiska miljöer, tekniska beräkningar och för ekonomer ofta redovisning och bokföring.

Det är nu flera av de globala bankerna som lägger alltmer av sin verksamhet i Filippinerna. Deutsche bank, Citibank och JP Morgan för att nämna några. Det handlar då inte bara om att etablera sig som bank på Filippinerna utan om renodlade servicecenters globalt. De kan helt eller delvis ta över olika roller inom företaget.

Det slutar inte där. Med en välutbildad befolkning inom en rad olika professioner har denna del som kallas knowledge processing outsourcing (KPO) ökat för varje år. Det är också denna del som på sikt kan bli ett hot mot arbetstillfällena i Sverige och övriga västvärlden. Kompetensklyftan minskar för varje år och alltmer avancerade och specialiserade funktioner kan göras i låglöneländer.

Det är påfallande hur stor denna del börjar bli. Överallt ser man representanter från Koreanska och Taiwanesiska tekniktillverkare på väg till och från affärsmöten. En stor del av utvecklingen av tekniska produkter, både design, teknisk utveckling och dess mjukvara förläggs nu i Filippinerna. Efterfrågan på mer renodlade ingenjörstjänster har på senare år kraftigt skjutit i höjden.

Den Filippinska ekonomin är den enda asiatiska som inte krympt mellan 2008 och 2009. Att den fortsatt växa beror dels på en ökad turism men framförallt på en fortsatt utveckling inom BPO industrin. Att Filippinerna har klarat krisen förklarar president Gloria Macapagal-Arroyo med att tillverkningsindustrin fluktuerar med världsekonomin medan BPO sektorn inte alls är lika konjunkturkänslig. Snarare finns en möjlighet till ytterligare expansion när företagen ska se över besparingsplaner.²

1.4 Vad erbjuds och var?

Manila har en rad fördelar gentemot landets övriga regioner. Det finns en stabilt och välutvecklad infrastruktur vad det gäller elektronisk kommunikation. Även elnätet bedöms som stabilare vilket är viktigt vid en nyetablering. Den växande verksamheten har man löst med flera satellitstäder inom Manila. De kännetecknas av ett kluster av skyskrapor och med liknade verksamheter inom samma område. Baksidan av detta är de

² Computerworld Philippines 27 juli 2009

bristande allmänna kommunikationerna. Att ta sig mellan dessa satellitområden är oftast endast möjligt vi bil eller taxi. Här har stadsplaneringen inte hängit med i den snabba utvecklingen och avsaknaden av en välfungerande spårtrafik är påtaglig. Den tunnelbanesträcka som finns är i rusningstid kraftigt överbefolkad med långa köer.



Eftermiddag i Manilas bilköer.



Från den ena satellitstaden kan man se nästa.



Luften är tjock av avgaser till följd av köerna.

Det är också i Manila den högsta kompetensen finns och de flesta studenterna. Det är även här de universiteten med högst status i landet återfinns

Manila är således den lysande stjärnan på den Filippinska outsourcingkartan. Ingen annan stad eller region är ens i närheten. Under senare år börjar man alltmer titta på "second wave cities", dvs. vilka är de nästa tillväxtregionerna när hyreskostnader och kampen om den mesta kvalificerade arbetskraften blir alltför stor i Manila. Filippinernas andra stad, Cebu har redan en etablerad outsourcingverksamhet och en internationell flygplats som underlättar detta utbyte. I min studie besökte jag förutom Manila även två mindre städer, Dumaguete och Tagibilaran som båda nämns som potentiella tillväxtstäder. Flera regionala politiker gör nu sitt bästa för att marknadsföra sina regioner och locka utländska investerare till just deras region. Nationellt stöds även detta med stöd i utbyggnad av teknologisk infrastruktur.

Här ser man och lär av de misstag som skett i Bangalore. Med en alltför stark koncentration av outsourcingverksamhet inom ett område har detta lett

till stigande kostnader såväl för löner som för kontorshyror. Detta är något som Filippinerna försöker undvika genom att stimulera nya regioner.

Fortfarande är Manila navet med 80 % av landets outsourcingverksamhet. Den största delen av de ca 400 000 studenter som varje år tar examen gör det dock i en skola utanför Manila. Kan man bygga upp verksamheter på andra orter i landet kan det finnas stora demografiska fördelar. Det är också stora löneskillnader mellan Manila och övriga landet. En snittlön i Manila kan ligga runt 3000 svenska kronor i månaden för en nyexaminerad akademiker. På mindre orter ligger snittet oftast runt hälften av det.³

De ökade kostnaderna och kampen om kvalificerad arbetskraft i Manila har nu börjat öppna upp affärsmöjligheter även i andra städer. Än så länge är de outsourcingföretag som har etablerat sig i dessa städer en förhållande låg mognadsgrad. Det är betydligt enklare tjänster som erbjuds men på sikt förväntas det även ske en utveckling och kompetenshöjning även här. Samtidigt ser man att tjänsterna i Manila blir alltmer specialiserade vilket möjliggör för dessa regioner att locka med billigare lösningar för enklare tjänster. Av de företag jag besökte i dessa städer rörde det sig uteslutande om mindre callcenterverksamhet och systemutveckling med stort fokus på webbaserade lösningar. Det är fortfarande små och på sin höjd medelstora företag. Inga av Manila skyskrapor som sjuder av arbete dygnet runt utan det är gamla industrilokaler och kontorshotell som kännetecknar dessa arbetsplatser. Fortfarande långt ifrån den växande medelklass som BPO-industrin gjort så påtaglig i Manila. Dock har SPI Technologies en större BPO-verksamhet i Dumaguete som riktar sig mot publicister. Här bearbetas texter och tidningars layouter. Företaget arbetar med över 500 olika tidningstitlar.

För att dessa städer ska ta nästa steg och ytterligare positionera sig på outsourcingkartan gäller det att de kan kvalitetssäkra el och telekommunikation. För en fungerande verksamheten är driftssäkerhet vital. Att utveckla kluster är även det viktigt. Det gäller att en region kan attrahera flera olika verksamheter för att kunna dra fördelar av varandra. Filippinska myndigheter har identifierat flera sådana områden för en tillväxtsatsning.⁴

1.5 Vad är vad?

³ Newsbreak online -Beyond Manila: BPO expanding to new destinations.

⁴ Outsourcing to The Philippines: Metro Manila and beyond

Outsourcing är ett ganska vitt begrepp och det tenderar att bli abstrakt. Enkelt handlar det om att utlokalisera tjänster till någon annan. Detta för att kunna fokusera på sin egen kärnverksamhet. På så sätt finns det både ekonomiska och rationella vinster att göra. Detta kan dock ske på en rad olika sätt. Jag tar här upp några olika sätt att bedriva detta på.

Inshore eller onshore används ofta när man outsourcar inom nationsgränsen. Detta är oerhört vanligt och kan gälla ofta redovisning, personal och IT-system.

Nearshore används när verksamheten läggs utanför det egna landet men i något grannland. För svensk del handlar det ofta om länder i Baltikum dit verksamhet flyttas.

Offshore beskriver t ex relationen mellan Sverige och Filippinerna. D.v.s. verksamheten förläggs längre bort.

Share service/Service center är sammansatta och heltäckande tjänster via ett gemensamt center för företaget. Större företag kan då förlägga delar av sin interna administration externt. Ofta handlar det om personalredovisning, bemanning, fakturering och rapportering. De mest kända synergierna finns mellan lön och redovisning. Detta är stor del av verksamheten i Manila och här ligger t ex Ericssons enda service center utanför Sverige. Där arbetar 300 personer som tar hand om internfakturering samt rese- och utläggsredovisning för hela koncernen. Ericsson har nu utökad sin verksamhet i Manila och även öppnat ett service center för HR-frågor. Många av dessa tjänster har skötts från Ericsson servicecenter i Spanien men nu fått flytta till Manila av kostnadsskäl.

Andra exempel på servicecenter med direkt beröring på svensk arbetsmarknad är Maersk som anställer över 1200 personer. De har liknande verksamheter i Indien och Kina men sett till kostnader så har den Filippinska verksamheten en fördel. Även oljejätten Shell har en stor verksamhet i Filippinerna. En verksamhet som omfattar personal- och löneredovisning samt internredovisning för Europa.

Blended solutions är ett annat upplägg som vuxit sig alltmer populärt. Det är också här man ser stora tillväxtpotentialer. Med denna lösning så återfinns en kontaktperson eller projektledare i Sverige. Det är denna person som det svenska företaget har sin kontakt med. Sedan har denna kontakt eller detta företag i sin tur arbetstagare i Filippinerna som utför arbetet. Tanken med detta är att den svenska kunden har en kontakt nära och lättillgänglig. Kontakten kan även sätta sig in i företagets behov och löpande följa utvecklingen. Flera systemutvecklare börjar arbeta efter denna modell. Det svenska företaget som vill outsourca delar av sin verksamhet eller vill ha hjälp med t ex ett nytt IT-system kan då vända sig till ett svenskt

konsulthus. Dessa har i sin tur personal anställda båda i Sverige och Filippinerna. Utvecklingen optimeras då och produkten blir ofta bättre men samtidigt till ett bättre pris än om hela utvecklingen skett i Sverige.

Ett av företagen jag har varit i kontakt med, Pro Staff Asia, har detta som affärsidé och riktar sig mot små och medelstora företag. Med en svensk mellanhand är tanken att dialogen mellan det svenska beställarföretaget och personalen på plats ska ske friktionsfritt. Ett annat exempel är svenska Logica som av flera av sina beställare fått som krav att delar av arbetet ska ske i ett låglöneland. Detta blir då ofta inom ramen för en s.k. blandad lösning.

2 Filippinsk utbildning

2.1 Utbildning mot BPO-sektorn

Den Filippinska grundskolan är obligatorisk och påbörjas vid 7 års ålder. Tyvärr finns det dock ett stort mörkertal och det uppskattas att ca 24 % av barnen helt eller delvis inte går i grundskola. Detta beror på ekonomiska förutsättningar för familjen och/eller brist på skolor i närmiljön. Grundskolan pågår i ca 7 år och därefter följer den rekommenderade ”secondary School” som varar 4 år.

Vad det gäller högre utbildning finns det en uppsjö både statliga och privata högskolor och universitet. Det är en stor andel av den Filippinska befolkningen som går en högre utbildning. Varje år går det ut mellan 400-500 000 studenter varav en stor del är direkt inriktade på en karriär inom BPO-industrin. På senare år har allt fler utbildningar skräddarsyttts ihop med företagen för att matcha deras rekryteringsbehov. I stora delar kan dessa utbildningar liknas vid våra KY-utbildningar. D.v.s. utbildningar men en starkare koppling till arbetsmarknaden och utformad efter dess behov. Baksidan blir då en smalare utbildning och mindre möjlighet till specialisering eller breddning jämfört med en klassiskt akademisk examen.

Det kommer ut en hel del studenter per år men utbildningen i sig har igen hög status internationellt. Inga av de Filippinska lärosätena kan stoltsera med att tillhöra toppskiktet på olika rankingar. Även på graderingar mellan lärosäten i Asien lyser de Filippinska lärosätena med sin frånvaro. I den senaste undersökningen lyckades tre skolor ta sig in på top 100 i Asien. Dock på blygsamma platser som 63:e, 76:e och 84:e.⁵

Landet har också svårt att locka tills sig utländska studenter. Dels för att statusen som sagt är relativt låg men också för att läsåret är uppdelat i tre terminer och att det finns ett obligatoriskt krav att läsa kurser om bland annat nationalhjälten Dr José Rizal och Filippinsk kultur.⁶

⁵ QS Asian University Rankings Overview

⁶ [Philippine Commission on Higher Education](#) (CHED) Memorandum and Order 1996/59

Även om statusen på skolorna inte är av yppersta internationell klass så anses lägstanivån vara hög. I BPO-sammanhang lyfts ofta den höga utbildningsgraden som en av Filippinernas största konkurrensfördelar. Denna fördel må vara stark på mindre kunskapskrävande tjänster. Men med en ständig utveckling av vilka tjänster som utvecklas inom landet är det viktigt att även utbildningen höjer i ribban för att kunna matcha kommande kunskapsbehov.

Den nära kopplingen till USA har gjort att alltfler utbildningar blir attraktiva inom BPO-sektorn. Det gäller ekonomer, personalvetare, systemvetare, ingenjörer och nu även jurister, naturvetare och medicinare. De båda länderna bygger på samma rättssystem och många av landets jurister tar en en "bar exam" för att kunna verka även i USA. Detta har lett till att det nu byggs upp en BPO-verksamhet där rättsanalyser, avtalsutformning m.m. kan förläggas i Filippinerna.

2.2 Vårdutbildningar

Trots att syftet med studien var att studera de tjänster som erbjuds i form av IT- och ekonomiskt stöd går det inte att bortse även från vårdutbildningar. De har upptagit en central del av diskussioner i det Filippinska utbildningsväsendet. Framst rör det sjuksköterskeutbildningar som har blivit en lukrativ marknad. Orsaken är den desperation om ett bättre liv som kännetecknar mycket av den Filippinska vardagen. På grund av överbefolkning och brist på arbetstillfällen är det inte bara en växande outsourcing verksamhet som kan råda bot på det.

Världshaven kryllar av Filippinska sjömän, byggracen i städer som Dubai möjliggörs med gästarbetare från Filippinerna, filippinska barnflickor är en vanlig syn över hela världen precis som sexarbetare. Alltihop ett uttryck för den brist på framtidsmöjligheter som finns på hemmaplan. En stor del av de Filippinska barnen växer upp med en eller båda föräldrarna utomlands.

Sjuksköterskeutbildningen har blivit en av de säkrare biljetterna till väst. Då främst till USA, Australien och Storbritannien. Det är enkelt att få arbete, den filippinska utbildningen godkänns i dessa länder och ger en bra inkomst. Det kan handla om löner på flera tusen dollar i månaden vilket kan försörja en hel familj på hemmaplan.

Det finns dock en baksida till detta. En är att färdigutbildade läkare med flerårig erfarenhet nu skolar om sig till sköterskor för att få chansen att

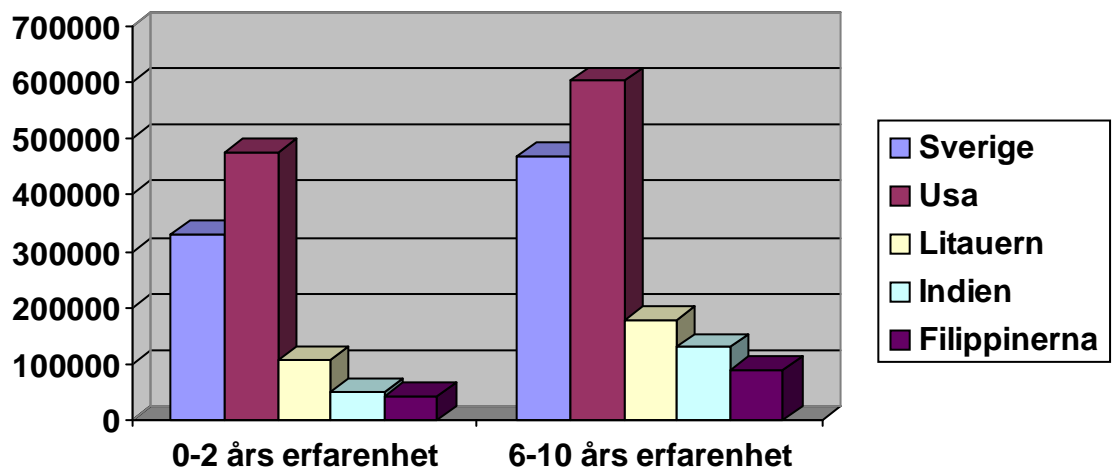
arbeta utomlands. En filippinsk läkarlegitimation räcker inte för ett arbete i väst utan istället få man omskola sig helt. Dessa medelålders, redan högskoleutbildade personer kallas "second-coursers". Det är inte bara läkare utan även statsanställda, lärare, ekonomer, journalister m m. Detta leder till ett flertal problem. Dels så dräneras landet på sin interna kompetens, dels får landet bekosta ytterliga utbildningar och tappar i produktivitet. Flera personer jag pratat med vittnar även om att dessa utbildningar ligger högst upp på valen av utbildningar varför elever mer lämpade som ingenjörer, systemvetare eller ekonomer kommer in på fel utbildning utifrån intresse och fallenhet. Dessa utbildningar blir i sin tur lidande då kvaliteten på de studenter som kommer in minskar.⁷

⁷ The Manila Times; Nursing schools peddle dreams

3 Kostnader

3.1 Lönekostnader

Diagrammet visar lönekostnaden för en systemvetare i olika länder. Dels relativt nyexaminerade med högst två års arbetslivserfarenhet och dels mer seniora systemutvecklare med upp till tio års erfarenhet.⁸

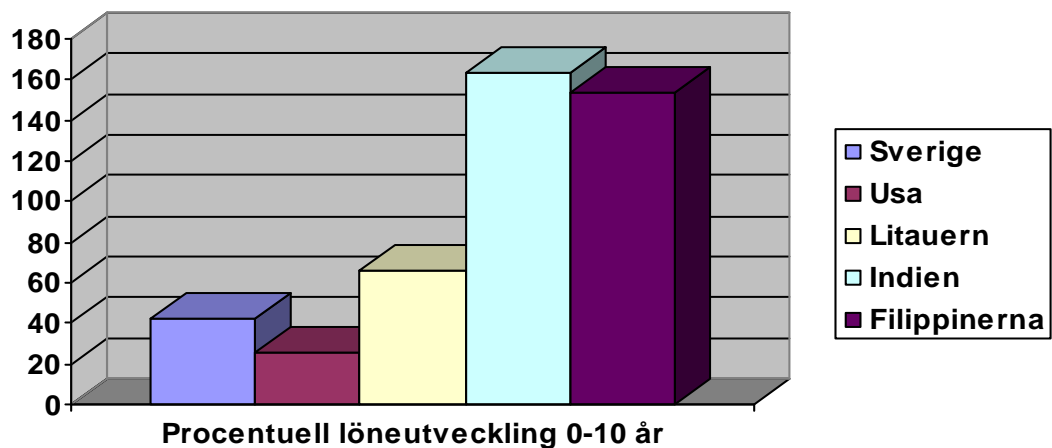


Jag har valt Sverige och USA som jämförelse med de tre andra länderna, Litauern, Indien och Filippinerna. De senare tre är utpräglade outsourcingnationer vilka lockar med en betydlig lägre lönekostnad.

Visserligen ligger nearshoreländer som Litauern väsentligt lägre än Sverige men är ändå mer än den dubbla jämförelsevis med Indien och Filippinerna. En normal ingångslön i Filippinerna kan ligga runt 3000-3500 svenska kronor i månaden. Detta för en akademiskt skolad systemvetare. Det går alltså att göra kraftiga kostnadsbesparingar. Filippinerna är även billigare än Indien vad det gäller löner både avseende instegsjobb men framförallt efter några års erfarenhet. I båda länderna sker en rejäl löneutveckling men i ljuset av de extremt låga ingångslönerna kommer man ändå aldrig i närheten av de västerländska. Den överhettade arbetsmarknaden i Bangalore har trissat upp lönerna ordentligt om man ser det procentuellt men det finns fortfarande mycket att ta av. Indien ligger

⁸ Källa: Active Tec Pros

före Filippinerna i mer kvalificerade utvecklingstjänster vilket även det drar upp löner. Detta belyses tydligt i diagrammet nedan. Löneutvecklingen är stor i dessa länder de första åren, i Indien över 160 % . Filippinerna ligger även här lägre vilket gör att det på sikt blir mer värt att lägga mer kvalificerade tjänster i Filippinerna snarare än Indien. Ju mer senior kunskap du behöver ju mer kostandsfördelar blir det gentemot Indien.



Problemet med överhettning råder i Filippinerna men det finns en oerhörd vetskap om den överhettning som skett i Indien. Skenande lönekostnader och en alltför kraftig omsättning på arbetskraften. Detta följs noga och man är mån om att inte hamna i samma fälla. Risker är då att jobben flyttar vidare till nästa låglöneland. Näst i tur står Vietnam, Indonesien och Kina. Flera av de företagen jag träffat vittnar om att den ekonomiska krisen som spridit sig globalt har mattat av arbetsmarknaden lokalt vilket har varit väldigt bra. Visserligen har en del företag påverkats även inom outsourcingverksamheten i Filippinerna men samtidigt är det flera multinationella jättar som nu storsatsar.

Även lokalhyrorna i Filippinerna är än så länge förhållandevis billiga. Läget mitt i Sydostasien gör även att alla regionens affärscentra går att nå inom fyra timmars flygtid. Detta möjliggör för multinationella företag att förlägga sitt regionalkontor för hela östra Asien i Filippinerna.

4 Studieexempel

4.1 Lawson

Jag kom i kontakt med Lawson i Sverige redan under ansökan till denna studieresa. Till viss del var det faktumet att företaget skulle skära ned ett 40-tal tjänster i Sverige och förlägga de i Manila som väckte mitt intresse. Tidigare har dessa förhandlingar kretsat kring att förlägga tjänster inom Sverige, Baltikum eller på senare tid i Indien. Helt plötsligt började företaget istället prata om Filippinerna och Manila. Eller som en anställd på stockholmskontoret uttryckte det:

”När jag kom till Lawson så pratade alla om Manila. Indien hade man ju hört talas om men här är det bara Filippinerna som gäller”

Orsaken till att Lawson har valt att lokalisera sig i Manila är kostnaden. Efter att ha haft en stor enhet i Indien började kostnaderna rusa i höjden. Att flytta till Manila har i stort sett halverat kostnaderna gentemot i början på 2000-talet när de huserade i Indien. Men redan nu har kostnaderna börjat skena och det finns en tydlig farhåga att hyres- och lönekostnader ska öka så att verksamheten söker ännu billigare lokalisering. Lawson har redan sett över möjligheterna att förlägga verksamhet i Vietnam och Kina där lönenivån kan pressas ytterligare. Än har inte detta skett. Mycket till följd av att engelskan inte är ett självklart inslag i dessa länder och att utbildningen för dessa tjänster inte är uppbyggd ännu. Men med en riktad utbildning och en bred engelska tidigt i skolan är det nog bara en tidsfråga innan dessa länders infrastruktur vad det gäller utbildning av t ex engelsktalande systemvetare är så pass upparbetad att en stor del av världens utvecklingsarbete flyttas dit. Försprånget Indien och Filippinerna har haft är till stora delar att de båda har det engelska språket.

Lawson har en stark koppling till Sverige då en del av företaget härstammar från det svenska Intenia. Huvudinriktningen för Intenia och den svenska delen av Lawson har varit mjukvaruutveckling inom industri och logistik.

När jag besöker Lawson i Manila har världens börser åkt störtlopp det senaste halvåret. Finanskrisen är på allas läppar och ingen vet om eller när botten kan nås. I Manila är dock inte krisen lika påtaglig. Här ser man

istället att det har haft en stabiliserande effekt på arbetsmarknaden. Tidigare har den varit så överhettat att det har varit svårt att få kompetent arbetskraft att stanna. Ofta är det unga välutbildade personer som lärs upp och sedan drar vidare till en konkurrent som lockar med bättre lön och nya prylar. På denna nivå lockas det inte med pensionsplaner utan det är prylar som används som lockbete för att få den bästa kompetensen. Nya datorer och de hetaste mobilerna är det lockar.

Med krisen i full blom så stannar personalen istället kvar hos sin tidigare arbetsgivare. Dels lockas det inte så mycket runtomkring. Det är helt enkelt inte säkert att det är grönare på konkurrentens gräsmatta. Däremot gagnar sig Lawson och de flesta andra multinationella företagen av principen ”först in-sist ut”. Detta gör att det finns ett värde av att stanna kvar hos sin nuvarande arbetsgivare. Anställningstryggheten blir helt enkelt lite tryggare. Detta fungerar ju bara på tjänster som kräver samma kompetens så i stora drag fungerar detta precis som vårt svenska LAS-system. Dock bara i den delen och hos de arbetsgivare som följer god sed i Filippinerna. För flera av de mindre arbetsgivarna är detta inte att tänka på utan där säger man upp direkt på individnivå utan att tänka på anställningstid.

Förutom att krisen har mattat av en kraftigt överhettad arbetsmarknad kan även Filippinerna locka med en kostnadsreducering. I tider när alla företag ska figursy sina kostnader och skära kostnader är det enkelt att säga som kontorschefen på plats: ”Lägg det hos oss i Manila, vi gör det till en tredjedel av kostnaden”.

Detta är inte taget ur luften utan för rätt tjänster kan priset gå ner väsentligt. Lawson betalar en nyanställd systemvetare runt 400 US i ingångslön. Jämför det med vad förtjänsten är i Sverige. En normal ingångslön som systemvetare ligger ofta runt 25-30 000 SEK. Lönemässigt kan du alltså anställa åtta personer för samma kostnad som en här hemma. Detta styrks även av Grant Thorntons rapport; *Business planning: navigating the global downturn*.⁹ Man kan där se en tydlig optimism i de länder som betecknas som utvecklingsmarknader. Störts positiv syn på en god utveckling i den globala nedgången har företagen i Indien, Botswana och Filippinerna. Tvärt om är pessimismen störst i fullt utvecklade länder som till exempel Japan, Frankrike och Spanien. Det finns helt enkelt möjligheter för låglöneländer att ta marknadsandelar när alla företag är på besparingsjakt.

⁹ Grant Thornton Business planning: navigating the global downturn. International business report 2009.

4.2 Sellflowersonline

Ett annat av de företag jag besökte var ett mindre utvecklingsföretag inriktad på e-handel. De inriktar sig i olika segment och utvecklade nu e-handelsportaler för florister. Företaget är intressant då det är relativt nyetablerat men har sökt sig just till Filippinerna för den billiga systemutvecklingen. Grundaren har en bakgrund ifrån Singapore men det finns även svenska delägarintressen i företaget. Initialt sker försäljningen i Sydostasien och Australien men en planerad försäljningsstart i Europa inom ett år.

Här finns inte samma ekonomiska muskler i bakgrunden som när Lawson etablerade sig i Manila. Här sker uppstarten snarare på sann entreprenörsanda. Den märks även tydligt i den personalpolitiska delen. De anställda arbetar i hög grad på projektbasis. Det finns en grundstomme av utvecklare sedan tas det in speciella kompetenser utifrån den utveckling som ska göras. I grunden finns det renodlade systemutvecklare och sedan kopplas det på grafiska designers, copywriters och dylikt.

Även här vittnas det om hur svårt det är att hålla kvar kompetent personal. Det svåraste vid företagets etablering har varit att anställa rätt personer. Dels så är företaget nytt och kan inte betala de bästa lönerna på marknaden och dels finns det en osäkerhet kring nyetablerade företags framtid. Ägarna vittnar om att det har gått på flera nitar vad det gäller anställda. Här behövs dock ingen saklig grund och inte heller tillämpas principen om ”först in- sist ut”. Men med frekvent personalomsättning så tappas det hela tiden i produktion.

Företaget har lockats att förlägga sin utveckling i Filippinerna på grund av den låga arbetskostnaden. De har dock fått känna på myntets baksida där den blomstrande utvecklingen har gjort att de mindre, O-etablerade företagen har väldigt svårt att rekrytera kompetent folk. De personer som har en gedigen utbildning och vet vad de gör har mer eller mindre kunnat välja och vraka. Då står en osäker anställning på ett nytt företag inte så högt i kurs. Istället får dessa företag försöka hitta några guldkorn i de rester som blir över eller visa större tolerans i form av introduktion och kompetenshöjning.

4.3 Pro Staff Asia

Företaget är även det nyetablerat i Filippinerna men riktar sig främst mot den skandinaviska marknaden. Med en svensk IT-entreprenör som VD finns

kopplingen till Sverige. Företagsidén är att gentemot små och medelstora företag erbjuda arbetskraft till en fjärdedel av lönekostnaderna i Sverige.

Företaget agerar som ett bemanningsföretag med arbetsgivaransvar fast arbetskraften sitter på andra sidan jorden. På så sätt kan även mindre företag ta del av de låga lönerna. Typiska tjänster är utveckling av webbmiljöer, databasuppdateringar, utveckling av tjänster m m. Det kan både röra sig om ett löpande behov och ett längre uppdrag men oftast rör det sig om mer projektuppdrag. Istället för att anställa någon för att t ex uppdatera kundregister eller någon annan form av databas så kan det läggas i Filippinerna.

Tanken är intressant och jag är övertygad om att upplägget kan vara tilltalande för många mindre företagare. Då företagets mer seniora medarbetare kan agera som projektledare och talar svenska så blir det även enkelt för den svenska kunden. De har en person i andra ändan som förstår den skandinaviska marknaden och kundens behov. Samtidigt är projektledaren på plats och kan kvalitetssäkra det arbete som utförs.

Företaget sitter i ett kontorslandskap där medarbetare arbetar gentemot en rad olika uppdragsgivare. Gemensamt har de en projektledare som sköter de övergripande kontakterna mot kunden.

5 Filippinsk arbetsrätt

Den Filippinska arbetsrätten vilar på Labour Code of the Philippines. Hela det juridiska systemet är baserat på angloamerikansk rätt som en följd av den historiska kopplingen till USA. Sett ur ett amerikanskt perspektiv framstår den Filippinska regleringen som arbetstagarfokuserad. Det betonas i ingressen att det vid tolkningstvister av dess tillämpning eller inplementering ska dömas till arbetstagarens fördel.

Lagen reglerar hur anställningar ingås och hur de upphör, maximal arbetstid, övertid, semester och uppsägningslön. Det är med andra ord en komplett lagsamling vilket motsvarar t ex lagen om anställningsskydd (LAS), semesterlagen, arbetsmiljölagen m m. Samlingen kan närmast liknas vid att vi i Sverige skulle ha en lagbalk som omfattar all arbetsrättslig reglering.

Förutom detaljskillnader så är den stora skillnaden inte helt oväntat den inflytandemöjligheter som finns i Sverige. I Filippinerna finns inte alls den möjligheten. Regleringen om relationer mellan de fackliga förbunden och arbetsgivarna tar direkt sikte på de hårda frågorna om stridsrätt. Det ges föga utrymme för ett proaktivt arbete.

Utgångspunkten i Filippinsk arbetsrätt är tillsvidareanställning. Den kan från arbetsgivarens håll avbrytas på två sätt. Antingen genom orsaker som direkt är jämförbara med våra personliga skäl, dvs. misskötsamhet, illojalitet m m. Det finns även en möjlighet att säga upp vid rationaliseringar eller minskad orderingång. Här går en viktig skiljelinje på vad som är orsaken till neddragningen. Rör det sig om rationaliseringar av allmän natur, t ex att man köper in en ny effektivare maskinpark så ska den uppsagda arbetaren kompenseras med minst en månadslön samt ytterligare en för varje anställningsår.

Har uppsägningen sin grund av att företaget istället blöder ekonomiskt så är uppsägningslönen en månad men enbart en halv månad utgår för varje tjänsteår. Det är alltså billigare att säga upp för ett företag som har kniven på strupen. Det är inte meningen att uppsägningskompensationen ska driva företag i konkurs utan det sker en lättnad per automatik. Ett inbyggt problem i detta är gränsdragningen. Under den pågående lågkonjunkturen kan företaget skylla på ekonomin och komma undan med lägre kompensation för de anställda. Konjunkturen tas helt enkelt som intäkt

för att minska uppsägningskostnaden. Detta påminner mycket om den situation vi haft i Sverige det senaste året. Här har konjunkturen tagits som intäkt för att ha en saklig grund för uppsägning. Mitt intryck är att arbetsgivaren haft lättare att hitta en saklig grund och då samtidigt passar på att städa ur organisationen lite extra.¹⁰

Intressant är också att de multinationella företagen följer principen om ”sist in först ut”. Här används det som en konkurrensfördel för att förmå personalen att stanna kvar. Det finns alltså ett intresse från arbetsgivarhåll att faktiskt kunna skylta med en ökad anställningstrygghet för lojalitet. Detta måste ses i ljuset av den ständiga debatt kring vårt LAS-system som ofta anses skapa inlåsnings effekter.

¹⁰ Se t ex Dagens nyheter den 28 maj 2009. Enligt en undersökning från Proffice passar en tredjedel av cheferna på att rensa ut personal med lågkonjunkturen som anledning.

6 Referenser

Ett stort tack till alla jag mötte och som tagit sig tid. Det är ni som gjort denna studieresa möjlig.

Grant Thornton Business planning: navigating the global downturn.
International business report 2009

The Hindu Business Line: Infosys BPO plans facility in Manila

Newsbreak online -Beyond Manila: BPO expanding to new destinations.

Outsourcing to The Philippines: Metro Manila and beyond, Volume 3, issue 9, www.neoIT.com

QS Asian University Rankings Overview

[Philippine Commission on Higher Education](#) (CHED) Memorandum and Order 1996/59

The Manila Times; Nursing schools peddle dreams, 22/3 2005