

Perspektywy *offshoringu* usług

<https://doi.org/10.33141/po.2008.02.04>

Przeład Organizacji, Nr 2 (817), 2008, ss. 17-20

www.przeładorganizacji.pl

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Renata Gabryszak, Monika Foremna-Pilarska

Wprowadzenie

We współczesnej i coraz bardziej zglobalizowanej gospodarce coraz więcej firm decyduje się na wydzielenie pewnych działów produkcji i usług i przeniesienie ich za granicę, spełniając warunek korzyści i przyjętych strategii poprawy konkurencyjności. Globalna konkurencja powoduje, że coraz więcej firm wykorzystuje *offshoring* usług jako drogę zmniejszenia kosztów i skoncentrowania się na kluczowych, z punktu widzenia przyszłości, dziedzinach. Rośnie też znacznie *outsourcing* i *offshoring* w sferze prac badawczych i rozwojowych (B+R) i przenoszenie ich do krajów o niższych kosztach, o dużych zasobach talentu i kwalifikacji siły roboczej jako sposobu na przyspieszenie innowacji i obniżenie kosztów badań. Coraz częstsze przenoszenie miejsc pracy za granicę – swoista „ucieczka” firm z krajów rozwiniętych do krajów o niższych kosztach produkcji – jest możliwa dzięki poprawie jakości i zmniejszaniu się kosztów komunikacji i transportu, szybkiemu upowszechnianiu się internetu i nowych standardów w telefonii, a także tworzeniu przez wiele krajów coraz lepszych warunków do działalności zagranicznych inwestorów¹⁾.

Na *offshoring* można spojrzeć z różnych punktów widzenia: ekonomicznego, technologicznego, społecznego czy organizacji i zarządzania przedsiębiorstwem. Największe kontrowersje wywołuje ocena tego zjawiska z punktu widzenia ekonomicznego i społecznego, w tym szczególnie pod kątem utraty miejsc pracy w krajach gospodarczo wysoko rozwiniętych. Faktem bowiem jest, że wraz z nasileniem się globalnej konkurencji, przedsiębiorstwa dostosowują swoje strategie i poszukują na świecie miejsc, w których produkcja i usługi mogą być wykonane taniej, szybciej, a nawet lepiej. W zmieniającej się szybko globalnej gospodarce nie muszą polegać tylko na własnych zasobach, ale mogą sięgać po zasoby zewnętrzne. *Outsourcing* i *offshoring* pozwalają im utrzymać pozycję konkurencyjną. Tak więc *outsourcing* jest ważnym elementem procesu globalizacji biznesu, stanowi wyraz ewolucji w strukturze współczesnej konkurencji. Jak pisze Corbett, „*offshoring* jest dzisiaj integralną częścią *outsourcingu*, jest integralną częścią globalizacji biznesu”²⁾. A globalny biznes poszukuje na świecie najlepszych miejsc

lokalizacji poszczególnych faz produkcji lub różnego rodzaju usług informacyjnych i zleca ich wykonanie firmom w wielu krajach w celu dostarczenia globalnemu klientowi produktu lub usługi najwyższej jakości po konkurencyjnej cenie³⁾. Ten nowy model biznesowy, określane jako *global sourcing*, przynosi firmom duże korzyści⁴⁾. Coraz bardziej rozproszona po całym świecie sieć partnerów biznesowych, dostawców i klientów, wymaga nowych systemów zarządzania. Firmy starają się wybrać najlepsze lokalizacje dla centrów usługowych, które pozwolą na koordynację działań w regionie lub w skali globalnej.

Strategie *offshoringu*

Zmożliwości, jakie dają *outsourcing* i *offshoring*, korzystają szczególnie duże firmy w ten sposób, że dążą do uzyskania przewagi nad konkurentami poprzez rozbitcie swojego procesu produkcyjnego na zadania, które można powierzyć tańszym wykonawcom. Mogą dzięki temu inwestować więcej środków w badania i rozwój oraz uzyskiwać wzrost rentowności i efektywności działań. Duże firmy wykorzystują dwa modele działalności *offshoringowej*:

- przekazywanie niektórych zadań zagranicznym firmom lub
- tworzenie w ramach struktur korporacyjnych właściwych jednostek (filii i oddziałów), świadczących usługi lub wytwarzających produkty dla innych filii i centrali danej korporacji ponadnarodowej.

W rozwiniętych krajach Zachodu już dawno zdano sobie sprawę, że w warunkach coraz szybszego postępu naukowo-technicznego nie warto tracić sił i środków na wytwarzanie stosunkowo prostych technicznie, ale pracochłonnych wyrobów. Okazało się bowiem, że w miarę wzrostu płac realnych rosła także koszty alternatywnego wykorzystania czasu pracownika, który może wytworzyć w sektorze nowoczesnych technologii w ciągu godziny, dnia czy tygodnia znacznie wyższą wartość dodaną niż w tradycyjnych branżach przemysłu. Przenosi się więc produkcję nieskomplikowanych wyrobów tam, gdzie siła robocza jest tańsza, natomiast we własnym kraju inwestuje się w bardziej skomplikowane produkty, które dają większy przyrost wartości dodanej.



Obecna popularność *offshoringu* wynika z pozytywnych doświadczeń największych przedsiębiorstw z globalizacją łańcucha dostaw i upowszechnieniem *outsourcingu*. Jest także pochodną dostępności i dynamicznego rozwoju technologii informatycznych i telekomunikacyjnych. Powszechnie stosowany przez ostatnich kilkanaście lat *outsourcing* pozwala na redukcję kosztów transakcyjnych organizacji-użytkowników dzięki specjalizacji dostawców i efektem skali. Stopniowo rozszerzał się również zakres stosowania *outsourcingu* – od relatywnie prostych operacji zaplecza (*back office*), zleczanych doraźnie lub powtarzalnych, opartych na standardowych procedurach i regulach, oraz czynności administracyjnych (takich jak: zarządzanie infrastrukturą informatyczną, przetwarzanie danych i dokumentów), aż po całe procesy gospodarcze, wymagające kontaktów z klientami końcowymi i odpowiednich kompetencji (*Business Process Outsourcing* – BPO). Już w połowie lat 90. wielu ekonomistów wskazywało na upowszechnienie się *offshoringu*⁵⁾, a w 2005 roku Thomas L. Friedman zapowiedział w swojej popularnej książce, *Świat jest płaski*, nadejście ery powszechnego wykorzystywania *offshoringu* w skali całej gospodarki globalnej⁶⁾. *Offshoring* nie osiągnął jeszcze punktu szczytowego i należy się spodziewać dalszego wzrostu skali jego wykorzystywania. Zgodnie z badaniami firmy doradczej Bain & Company, w Ameryce Północnej *offshoring* jest stosowany przez 51% przedsiębiorstw, podczas gdy w Europie tylko przez 42%. Ta różnica sygnalizuje duży potencjał wzrostu. Z drugiej strony, te same badania wykazały jedynie ograniczone zadowolenie przedsiębiorstw z doświadczeń *offshoringowych*, które dodatkowo obniżyło się przez ostatnie dwa lata⁷⁾. Przyjmuje się, że proces *offshoringu* będzie przybierał na sile i w coraz większym stopniu dotyczył usług. Według badań McKinsey Global Institute w latach 2003–2008 *offshoring* usług do krajów o niskich kosztach wytwarzania rośnie w tempie 30% rocznie. Oczekuje się, że w 2008 r. globalny handel usługami wyniesie 2,4 bln dolarów, w tym 10% będzie reprezentowało *offshoring* procesów biznesowych i ICT do krajów o niskich kosztach wytwarzania (w 2003 r. to odpowiednio 1,7 bln dolarów i 3%). Szacuje się, że w 2008 r. 11% globalnego zatrudnienia w usługach może być realizowanych w oddaleniu od usługobiorcy⁸⁾.

Początki *offshoringu* usług wiążą się z pierwszymi amerykańskimi inwestycjami w działalność usługową w Indiach. W głównej mierze były to i nadal są usługi wiedzochłonne, których realizacja nie wymaga bezpośredniego kontaktu z klientem. Często jako podkategorię *offshoringu* przywołuje się tzw. BPO (*Business Process Outsourcing*), który polega na wydzielaniu i „eksportcie” nieprodukcyjnych funkcji firm związanych m.in. ze zdalną obsługą klienta, zarządzaniem zasobami ludzkimi, obsługą transakcji, księgowością, zarządzaniem i finansami. Najbardziej znanym efektem powyższych procesów są międzynarodowe centra obsługi telefonicznej (*call centers*). Nowa fala globalizacji działalności usłu-

wej (głównie w ramach BPO) dotyczy jednak również usług nacechowanych większym stopniem złożoności i wysoką wartością dodaną. Można do nich zaliczyć: wprowadzanie i przetwarzanie danych, zaplecze transakcji bankowych, billing, telemarketing, usługi architektoniczne, usługi agencji prasowych, produkcję filmów i materiałów radiowo-telewizyjnych, działalność badawczo-rozwojową, zarządzanie personelem, tworzenie oprogramowania i testowanie. Usługi *back office* stanowią zazwyczaj wstęp do inwestycji w usługi o większej wartości dodanej⁹⁾.

Motywy skłaniające do *offshoringu*

Nasilająca się konkurencja w skali globalnej nie tyle skłania, ile zmusza wszystkie firmy do stałego obniżenia kosztów, ale nie jakości. Według niektórych szacunków można zwiększyć średnio 20–30% obniżkę kosztów w wyniku podjęcia działalności *offshoringowej*¹⁰⁾. Badania ankietowe przeprowadzone przez UNCTAD potwierdziły fakt, że prawie 80% przedsiębiorstw, które przeprowadziły *offshoring*, wyraziły zadowolenie z obranej drogi. Zaledwie niecałe 5% inwestorów nie postrzegало swych działań jako zadowalające. Co trzecia badana firma, która przeniosła miejsca pracy do innego kraju, deklarowała, że poprawa jakości przeniesionych usług przeszła ich pierwotne oczekiwania¹¹⁾. Zaskakujący jest przy tym fakt, że znacząca liczba inwestorów podejmowała decyzję o *offshoringu* usług bez dokonania analizy wpływu inwestycji na ograniczenie kosztów. Zaledwie 8% menedżerów podjęło decyzję o *offshoringu* na podstawie gruntownych ekspertyz naukowych i analiz rynkowych. Wiele też korporacji transnarodowych podejmuje decyzje o *offshoringu*, nie zadając sobie trudu sprawdzenia, czy lokalny rynek pracy stanowi rzeczywiście konkurencyjną alternatywę.

Innym motywem przy podejmowaniu decyzji o *offshoringu* jest także chęć wykorzystania umiejętności i wiedzy lokalnej siły roboczej. Często wynika to z faktu istnienia niedoboru wysoko wykwalifikowanych zasobów ludzkich (np. informatyków) w państwie wysyłającym. Kraje rozwinięte próbują intensywnie przeciwdziałać odpływowi miejsc pracy ze swojego terytorium. Na przykład w 2000 r. władze niemieckie zaczęły stymulować migracje specjalistów od technologii teleinformatycznych, oferując im prawo stałego pobytu. Także dążenie do wykorzystania korzyści skali oraz do koncentracji „na rdzeniu działalności” jest istotnym motywem skłaniającym do korzystania ze strategii *offshoringu*. Poprzez reorganizację swojej struktury wytwórczej i organizacyjnej poszczególne firmy mogą – dzięki *outsourcingowi* i *offshoringowi* – poświęcić gros swoich sił i środków na podstawową działalność, która przynosi im największe zyski. Innymi argumentami przemawiającymi za przeniesieniem części produkcji i usług oraz tym samym miejsc pracy może być również zbyt silna pozycja związków zawodowych oraz funkcjonowanie porozumień i umów zbiorowych na

rynku pracy państwa wysyłającego. Faktem jest, że w wielu krajach rosną obawy związane z odpływem miejsc pracy za granicę¹²⁾. Przeprowadzone w USA badania ankietowe potwierdziły, że aż 71% Amerykanów uważa to zjawisko za szkodliwe dla gospodarki, a 62% oczekuje od władz sankcji wobec przedsiębiorstw, które wykorzystują strategię *offshoringu*. Opinie społeczne Stanów Zjednoczonych wywołane są zapewne faktem, że w latach 2004–2006 nasilił się znacząco eksport miejsc pracy z Ameryki, zwłaszcza w sektorze usług oraz w branży ICT¹³⁾. Zagrożeni są więc już nie tylko robotnicy, lecz także zagrożone są „białe kołnierzyki”. Informatycy, programiści, analitycy, pracownicy różnych *call center* i firm telemarketingowych są zastępowani przez tańszych pracowników w Indiach, Hongkongu czy Malezji. Należy dodać, że innym motywem skłaniającym też do *offshoringu* jest dążenie do swoistego zdyscyplinowania pracowników w danej firmie. Niektóre firmy wykorzystują bowiem *offshoring* do restrykcyjnej polityki wobec pracowników „miejscowych”, którzy czują, choćby *implicate*, presję pracodawców związaną z perspektywą zastąpienia ich przez pracowników z innych krajów. Wielu słabiej wykwalifikowanych pracowników, zarówno na rynkach wschodzących, jak i w krajach uprzemysłowionych, odkrywa, że nie jest w stanie konkurować ze swoimi odpowiednikami w Chinach lub Indiach. Tamtejsi pracownicy są tak samo wydajni, a jednocześnie skłonni pracować za znacznie niższą płacę¹⁴⁾.

Odpowiednia lokalizacja

Istotne znaczenie w *offshoringu* odgrywa lokalizacja przeniesionej części produkcji i usług. Należy zaznaczyć, że przy wyborze kraju docelowego znaczenie mają nie tylko tzw. czynniki twarde, takie jak: koszty, umiejętności kadry pracowniczej czy strefa czasowa, ale również tzw. czynniki miękkie, takie jak podążanie za konkurencją i promocja krajów docelowych. Według niektórych szacunków prawie 40% korporacji europejskich wskazywało na znaczenie tych czynników przy decyzji o wyborze miejsca lokalizacji. Jednocześnie, prawie jedna piąta menedżerów realizowała strategię *offshoringową* pod wpływem znaczącej presji ze strony właścicieli, dyrektorów zagranicznych, niższych szczebli kierownictwa oraz innych autorytetów w tej dziedzinie¹⁵⁾. W praktyce jednak bierze się pod uwagę ranking sporządzony przez agencję konsultingową A.T. Kearney. Agencja ta poddaje corocznie analizie 50 najważniejszych destynacji zagranicznych inwestycji usługowych (typu *offshoring*). Global Services Location Index wyznacza trzy główne wagi atrakcyjności lokalizacyjnej dla *offshoringu*: koszt zasobów ludzkich, umiejętności i dostępność siły roboczej oraz jakość środowiska biznesowego. Powyższe kategorie zostały podzielone na 41 subrankingów. Największe znaczenie w podejmowaniu inwestycji *offshoringowych*, według autorów raportu, mają motywy kosztowe. Przyznano im 40% całkowitej wagi indeksu, podczas gdy dostępność i umiejętności zasobów

ludzkich oraz środowisko biznesowe otrzymały po 30% wagi¹⁶⁾. Sporządzany przez tę agencję konsultingową, a także przez inne agencje ranking najbardziej atrakcyjnych krajów dla firm korzystających z *offshoringu* zmienia się co roku. Od paru jednak lat, np. w latach 2005–2006, pierwsze dwa miejsca w rankingu A.T. Kearney zajmowały Indie i Chiny, które częściową utratę oferowanych korzyści kosztowych skompensowały polepszeniem jakości siły roboczej i środowiska biznesowego. W Afryce, oprócz RPA, inwestorzy (głównie hiszpańscy i francuscy) podejmowali przedsięwzięcia *offshoringowe* w państwach Maghrebu. Natomiast w Europie Środkowo-Wschodniej korporacje transnarodowe inwestowały najwięcej w Czechach, na Węgrzech, a z kolei Polska należała do państw nie w pełni wykorzystujących potencjał w zakresie przyciągania BIZ usługowych. Jednak Polska ma duże szanse na przyciągnięcie do siebie inwestycji w ramach tzw. *nearshoringu*. Polega on na przenoszeniu miejsc pracy nie w miejsca najtańsze (takie jak np. Chiny, Wietnam czy Indie), lecz w rejony bliskie centrali pod względem geograficznym, a czasem także kulturowym¹⁷⁾.

Atutem Polski jako kraju, gdzie lokuje się przedsiębiorstwa *nearshoringowe*, jest fakt, że umiejętności polskich specjalistów dorównują poziomem specjalistom z Zachodu, a koszty ich zatrudnienia są wciąż niższe.

Dalszy rozwój instytucji *offshoringowych*

Wpływowi omawianych inwestycji w ramach *offshoringu* i *nearshoringu* sprzyjać powinien także fakt, że zdecydowana większość

Indie	3,22	2,34	1,44
Chiny	2,93	2,25	1,38
Malezja	2,84	1,26	2,84
Tajlandia	3,19	1,21	1,62
Indonezja	3,29	1,47	1,06
Filipiny	3,26	1,23	1,26
Singapur	1,65	1,51	2,53
Wietnam	3,33	0,99	1,22
Sri Lanka	3,18	0,96	1,22
Pakistan	3,23	1	1,11

koszt zasobów ludzkich

umiejętność i dostępność siły

jakość środowiska

Rys. Atrakcyjność *offshoringowa* państw ze względu na koszty i dostępność siły roboczej
Źródło: A.T. KEARNEY, *Global Services Location Index 2006*.

zagranicznych projektów usługowych jest lokalizowana nie w krajach rozwijających się i ubogich, lecz na obszarach wysoko rozwiniętych gospodarczo. Ta zależność jest zbieżna z trendami w zakresie przepływów „tradycyjnych” BIZ typu produkcyjnego, w ramach których ponad 70% przepływa pomiędzy państwami tzw. triady (UE, USA i Japonia). Od kilku lat udział rynków wschodzących w puli *offshoringu* rośnie, w tym także Polski. Można założyć, że w przypadku Polski i innych krajów Europy Środkowo-Wschodniej, które wstąpiły do UE i dostosowują swoje środowisko biznesowe do standardów unijnych, właśnie geograficzna bliskość będzie nadal czynnikiem wpływającym na konkurencyjność tego regionu na rynku *offshoringu* usług. Region ten pozostaje bowiem naturalnym zapleczem dla *offshoringu* korporacji europejskich – szczególnie firm niemieckich. Europa Wschodnia, jako całość, oferuje atrakcyjne koszty pracy, kompetencje językowe siły roboczej oraz wysoko kwalifikowanych pracowników. Liczne więzi ekonomiczne, historyczne oraz geograficzne z Europą Zachodnią czynią z Polski atrakcyjne miejsce lokalizacji dla mniejszych firm usługowych, szukających kulturowo podobnej siły roboczej. Jednak rosnące zarobki pracowników, nie tylko w Polsce, lecz w całym regionie Europy Środkowo-Wschodniej, mogą zahamować dopływ inwestycji *offshoringowych* do tego regionu. Wydaje się więc, że najbardziej pracochłonne inwestycje *offshoringowe* będą w najbliższych latach przenoszone z państw – obecnych liderów – do krajów charakteryzujących się najniższymi relatywnymi kosztami pracy, takich jak np. Bułgaria i Rumunia, Sri Lanka, Urugwaj oraz Senegal i Maroko. Wbrew wyrażanym przez wielu polityków i ekonomistów obawom przekazywanie firmom w krajach o mniejszych kosztach realizacji części usług biznesowych i informatycznych nie doprowadziło do zmniejszenia zatrudnienia w Stanach Zjednoczonych czy w Wielkiej Brytanii¹⁸⁾. Zmniejszeniu uległa liczba miejsc pracy w branżach, które najbardziej korzystają ze strategii *offshoringu*, ale nie zwiększyła się w tych krajach stopa bezrobocia. Jednak należy liczyć się z możliwością nasilenia w państwach wysoko rozwiniętych oporu politycznego, mającego zresztą populistyczny charakter, przeciwko *offshoringowi* usług. Niektórzy eksperci przewidują, że w miarę wzrostu atrakcyjności *offshoringowej* nowych 12 krajów UE, „jądro” UE będzie podejmować próby ograniczeń tego rodzaju przedsięwzięć. Francja i Niemcy już w 2004 r. wystąpiły z propozycją ujednoczenia stawek podatkowych w skali UE i ustalenia minimalnego progu opodatkowania zysków firm unijnych. Należy spodziewać się, że – zagrożone odpływem miejsc pracy – niektóre „stare” państwa UE będą dążyć do zastopowania liberalizacji europejskiego rynku usług. Istnieje niebezpieczeństwo uzależnienia zgody na liberalizację unijnego rynku usług od zaostrzenia wyplaty unijnych funduszy strukturalnych nowym państwom członkowskim. Trudno jednak liczyć na to, że tego rodzaju restrykcje zahamują rozwijający się dynamicznie rynek *offshoringu*. Mogą, co najwyżej, wpły-

nać na delokalizację działań *offshoringowych*, które były, są i będą podejmowane zarówno w skali regionalnej, jak i globalnej.

dr Renata Gabryszak
dr Monika Foremna-Pilarska
Politechnika Koszalińska

PRZYPISY

- ¹⁾ Zob. M.F. CORBETT, *The Outsourcing Revolution*, Dearborn 2004, s. 55.
- ²⁾ Por. P. ANDRAS, E. HELPMAN, *Global Sourcing*, „Journal of Political Economy” 2004, no. 31, s. 552–580.
- ³⁾ Zob. M.F. CORBETT, *op.cit.*, s. 40–46.
- ⁴⁾ Por. F. CAIRNCROSS, *The Death of Distance*, „The Economist”, 30.09.1995 i G. EBER, *Offshore Outsourcing*, „Intereconomics” 2005, no. 2, s. 197.
- ⁵⁾ Por. T.L. FRIEDMAN, *The World is Flat*, New York 2005 – polski przekład *Świat jest płaski: krótka historia XXI wieku*, Poznań 2006.
- ⁶⁾ Por. D. RIGBY, B. BILODEAU, *Management Tools and Trends Survey Results*, Bain & Company 2007, http://www.bain.com/management_tools/Management_Tools_and_Trends_2007.pdf, 18–24.
- ⁷⁾ Por. A. SZYMANIAK (red.), *Globalizacja usług. Outsourcing, offshoring i shared services centers*, Wyd. UAM, Poznań 2007, s. 104.
- ⁸⁾ Por. *Offshore Back Office Operations: Supplying Support Services to Global Markets*, ITC Geneva 2000, s. 14–15.
- ⁹⁾ Por. D.F. DREZNER, *The Outsourcing Bogeyman*, „Foreign Affairs” 2004, no. 3, s. 14.
- ¹⁰⁾ Por. R. BERGER i UNCTAD, *Service Offshoring Takes off in Europe – In Search of Improved Competitiveness*, UNCTAD Press Release 2004, no. 13, s. 1–2.
- ¹¹⁾ Por. U. HUWS, *When Work Takes Flight: Research Results from the Emergence Project*, Institute of Employment Studies Report no. 397, Brighton 2003, s. 7–8.
- ¹²⁾ Por. *The World of the Work*, „The Economist”, 7.01.2007, s. 55–56.
- ¹³⁾ Zob. A. GWIAZDA, *op.cit.*, s. 3.
- ¹⁴⁾ Zob. VENTORO; *Offshoring 2005, Research Preliminary Findings and Conclusions*, New York 2006, s. 40.
- ¹⁵⁾ Por. A.T. KEARNEY'S 2006 *Global Services Location Index*, New York 2006.
- ¹⁶⁾ Por. *Special report: Outsourcing in Eastern Europe – the rise of nearshoring*, „The Economist”, 3.12.2005, s. 69–71.
- ¹⁷⁾ Por. M. AMITI i S.J. WEI, *Fear of Service Outsourcing: Is It Justified?* National Bureau of Economic Working Paper no. 108, Washington D.C. 2004, s. 14.
- ¹⁸⁾ Por. A. SZYMANIAK, *Polska w rankingach atrakcyjności dla offshoringu usług*, [w:] SZYMANIAK (red.), *op.cit.*, s. 307.

Summary

The paper aims at a brief explanation of offshoring strategies and motivations affecting the offshoring decisions. The most important possibilities and challenges of offshoring activities were also presented. Further development of offshoring is certain. However the destinations of the offshoring investments can be changed between other due to the various political factors.