

Offshoring jako strategia globalnego pozyskiwania zasobów

<https://doi.org/10.33141/po.2012.04.02>

Jan Macias

Przeład Organizacji, Nr 4 (867), 2012, ss. 7-10

www.przekladorganizacji.pl

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Wprowadzenie

Globalizację współczesną charakteryzują zmiany ilościowe i jakościowe¹⁾. J.H. Dunning jako podstawowe atrybuty procesów globalizacji przełomu XX/XXI w. (niejednokrotnie postrzeganych przez pryzmat przyczyn) wymienia: • liberalizację rynku • postęp techniczny (głównie w transporcie i komunikacji) • przeobrażenia ideologiczne poprzedzające lata 80. (w tym zmiana roli społeczeństwa w kreacji bogactwa narodowego i wzrost roli kapitału ludzkiego w rozwoju przedsiębiorstw) • wzrost znaczenia nauki, doświadczenia i wiedzy w procesie rozwoju • wzrost współpracy i powiązań między firmami i wewnątrz firm • pojawienie się nowych uczestników na światowym rynku (Chiny i Indie – wschodzące gospodarki XXI w., nowi „gracze”) • nową rolę struktury instytucjonalnej społeczeństwa (traktowaną jako warunek sukcesu gospodarczego krajów i regionów)²⁾.

Głównymi kreatorami rozwoju procesów globalizacji stały się korporacje transnarodowe (KTN). Ich udział w obrotach handlu światowego już w 2002 r. wynosił aż 70%³⁾. W ślad za tym rozwinęło się nowe zjawisko – globalne pozyskiwanie zasobów (*global resourcing*). W ujęciu ilościowym i jakościowym odnosi się ono najczęściej do geograficznych kierunków, zakresu i form pozyskiwania przez przedsiębiorstwa zasobów, w tym zasobów ludzkich, niezależnie od typu przewagi konkurencyjnej (np. absolutna, innowacyjna czy lokalizacyjna)⁴⁾.

Jednym z doniosłych efektów postępującej integracji gospodarki światowej jest rosnące znaczenie możliwości wykorzystywania *offshoringu* i źródeł zewnętrznych (*outsourcing*) w kreowaniu wartości działań biznesowych. W wielu sektorach przedsiębiorstwa są zdolne do dezagregacji swoich łańcuchów wartości na mniejsze części. Proces ten pozwala na względnie niezależne podejście do profilu idealnej lokalizacji przedsiębiorstwa poprzez *offshoring* i delokalizację oraz strategię kontroli (poprzez *outsourcing*).

Celem artykułu jest przedstawienie nowych modeli biznesu w okresie globalizacji, istoty oraz motywów i geograficznych kierunków *offshoringu*.

Nowe modele biznesu w okresie globalizacji

W fazie globalizacji do nowych perspektyw czy też modeli biznesu można zaliczyć:

- globalne pozyskiwanie zasobów (*global sourcing*)⁵⁾,
- rozdrabnianie, elastyczność i deintegracja łańcucha wartości działań biznesowych w kontekście globalnym⁶⁾,
- łączenie przez przedsiębiorstwa przewagi komparatywnej z tytułu geograficznej lokalizacji z ich własnymi zasobami i kompetencjami w celu maksymalizacji całkowitej przewagi konkurencyjnej.

Wzajemne oddziaływanie przewagi komparatywnej i przewagi konkurencyjnej determinuje optymalną lokalizację komponentów łańcucha wartości przedsiębiorstw poprzez decyzje *offshoringu*. Dotyczy to tym samym granic przedsiębiorstw.

Istota *offshoringu*

Już A. Toffler pisał, że jeśli nie rozwija się własnej strategii, to stajemy się częścią czyjejś strategii⁷⁾. Stąd np. takie globalne korporacje, jak General Electric, HSBC, IBM, Oracle czy Deutsche Bank transformują ich wewnętrzne usługi i operacje administracyjne, używając *offshoringu*. *Offshoring* jest uważany za następną falę w okresie globalizacji gospodarek krajowych⁸⁾.

Początki praktycznego stosowania *offshoringu* przypadają na lata 80. ub. wieku, kiedy to takie amerykańskie korporacje, jak Texas Instruments (1980) i Motorola (1981), uruchomiły swoje pierwsze centra usługowe w Indiach. Rozwój *offshoringu* od lat 90. ub. wieku można wiązać przede wszystkim z postępującą globalizacją łańcuchów wartości przedsiębiorstw ponadnarodowych.

W literaturze przedmiotu nie ma jednej powszechnie akceptowanej definicji *offshoringu*. Na pozór, *offshoring* może wykazywać wiele wspólnego z geograficzną delokalizacją w postaci zagranicznych inwestycji bezpośrednich (FDI) i ekspansją zagranicznych spółek zależnych. *Outsourcing* pozwala na podejmowanie decyzji dotyczących zakupów zewnętrznych, *joint ventures* i aliansów strategicznych, koncentrujących się na delokalizacji organizacyjnej. Wskazuje się jednak, że tradycyjne teorie, takie jak teoria kosztów transakcyjnych, podejście zasobowe czy paradygmat OLI (*ownership, location, internalization*) J.H. Dunninga dla bezpośrednich inwestycji zagranicznych, nie są wystarczające do pełnego wyjaśnienia lub zrozumienia nowych niuansów myślenia strategicznego względem *offshoringu* i *outsourcingu*⁹⁾.

W ujęciu popularnym *offshoring* jest określany jako delokalizacja (przeniesienie) procesów biznesowych do obcych krajów w celu uzyskania przewagi w postaci podaży wykwalifikowanej, lecz relatywnie taniej pracy. Najczęściej więc *offshoring* rozumie się jako zmianę źródła pochodzenia nabywanych przez przedsiębiorstwo usług – ze źródła krajowego na źródło zagraniczne lub delokalizację realizacji usług poza granice kraju. Oznacza to, że *offshoring* dotyczy zarówno przenoszenia produkcji za granicę, jak i likwidacji miejsc pracy (zatrudnienia) w kraju.

W nowych opracowaniach akademickich *offshoring* jest definiowany jako transnarodowa relokalizacja lub rozproszenie działalności¹⁰⁾. Jeden z nurtów literatury akademickiej głosi, że podstawowym celem *offshoringu* jest minimalizacja kosztów poprzez

relokalizację procesów biznesowych do lokalizacji o niskim poziomie płac [np. Bock, 2008; Farrell, 2005; Grote i Täube, 2007]¹¹⁾. Inny nurt w literaturze przedmiotu rozpatruje *offshoring* jako bardziej ogólną strategię lokalizacji, która łączy minimalizację kosztów i poszukiwanie wiedzy [np. Demirbag i Glaister, 2010; Kedia i Lahiri, 2007; Lewin, Massini, Peeters, 2009; Maskell, Pedersen, Petersen, Nielsen, 2007]¹²⁾.

Według innych autorów, *offshoring* dotyczy procesu pozyskiwania jakiegoś przedsięwzięcia biznesowego, procesu lub funkcji wspierania krajowych i globalnych operacji z zagranicy, szczególnie z krajów rozwijających się o niskich kosztach¹³⁾.

Offshoring a *outsourcing*

W ujęciu ogólnym strategia globalna oznacza optymalną dezagregację lub rozczłonkowanie łańcuchów wartości przedsiębiorstw na wiele składowych elementów jako organizacyjnie i ekonomicznie wykonalnych (możliwych do realizacji). Przy czym każda część (element) powinna być rozmieszczona geograficznie (*offshoring*) i organizacyjnie (*outsourcing*). Wynika z tego logiczny wniosek, że *offshoring* i *outsourcing* można potraktować jako strategię, które powinny być analizowane jednocześnie (*simultaneously*), gdzie właśnie pewne kluczowe segmenty łańcucha wartości są utrzymywane w kraju, podczas gdy inne są optymalnie rozpraszane geograficznie między sojuszników i kontrahentów.

Jednakże *offshoring* i *outsourcing* nie są pojęciami tożsamymi, mimo że w opracowaniach dotyczących relokalizacji produkcji są czasami stosowane zamiennie. Niektórzy autorzy dowodzą, że decyzje *offshoringu* są ściśle związane ze strategiami *outsourcingu*, które dotyczą poszukiwań optymalnego poziomu kontroli działalności firm¹⁴⁾.

Outsourcing oznacza nabywanie usług poprzednio wytwarzanych w ramach danego przedsiębiorstwa od niezależnych kontrahentów poprzez zlecenie podwykonawstwa. Przy czym firmy te mogą mieścić się w kraju bądź za granicą. *Offshoring* natomiast uważa się za pojęcie szersze, obejmujące zarówno *outsourcing* międzynarodowy (*offshore outsourcing*), czyli nabywanie usług dotychczas realizowanych w przedsiębiorstwie od niezależnych kontrahentów zagranicznych, jak i delokalizację produkcji usług dotąd realizowanych w przedsiębiorstwie w kraju do filii zagranicznej i następnie import wytwarzanych tam usług (*offshore in-house sourcing*)¹⁵⁾.

Dodać można, że w tym drugim przypadku usługi świadczone przez filię zagraniczną przedsiębiorstwa nie mogą być uznane za *outsourcing*, gdyż to przedsiębiorstwo jest właścicielem (lub ma udziały) w tejże zagranicznej filii. *Offshore outsourcing* (czyli międzynarodowy *outsourcing*) można określić jako delegację administracji, inżynierii, badań i rozwoju, technicznego wspierania procesów do strony trzeciej – kontrahenta o niskich kosztach lokalizacji¹⁶⁾. *Offshore outsourcing* obejmuje wytwarzanie, ICT, usługi zaplecza (obsługę klienta, finanse, księgowość, obsługę transakcji, telemarketing itp.), reinżynierię procesów. *Outsourcing* wytwarzania (produkcji) zaczął się rozwijać w latach 70. i 80. ub. wieku w Stanach Zjednoczonych.

W ujęciu ogólnym *offshoring* i *outsourcing* stanowią dwa różne typy decyzji strategicznych przedsiębiorstwa dotyczące produkcji. *Offshoring* odnosi się

do lokalizacji produkcji, a *outsourcing* do jej sposobu [Markusen, 2005].

Uwzględniając opracowania OECD, UNCTAD, McKinsey, Deutsche Bank Research, prezentowane w literaturze przedmiotu, w tabeli 1 uwidoczniło różnice między *offshoringiem* a *outsourcingiem*. *Outsourcing* krajowy oznacza wydzielenie określonych funkcji przedsiębiorstwa i przekazanie ich zewnętrznemu podmiotowi w kraju. Produkcja i realizacja usług w przedsiębiorstwie w kraju stanowią wewnętrzne świadczenie.

Captive offshoring zgodnie z opracowaniem UNCTAD jest określany jako delokalizacja produkcji do filii zagranicznej przedsiębiorstwa i następnie import do kraju¹⁷⁾. Natomiast nabywanie usług do tychczas wytwarzanych wewnątrz przedsiębiorstwa (*intra-firm*) od niezależnych firm zagranicznych stanowi *offshore outsourcing*, czyli międzynarodowy *outsourcing*. Podobną klasyfikację przyjmują autorzy opracowań OECD¹⁸⁾. Zaliczają oni do *offshoringu: international outsourcing*, czyli międzynarodowy *outsourcing* (inaczej *offshore outsourcing* w tabeli 1) oraz *international insourcing*, czyli delokalizację produkcji usług do filii zagranicznej przedsiębiorstwa i następnie import tych usług do kraju (inaczej *captive offshoring* w tabeli 1).

Pojęcie, metodę czy strategię *offshoringu* należy rozpatrywać zarówno w kontekście wymiany usług, jak i zagranicznych inwestycji bezpośrednich¹⁹⁾.

Motywy i geograficzne kierunki *offshoringu*

O *ffshoring* oznacza przesunięcie zamówień, produkcji, usług lub ogólnie procesów biznesowych lub ich części poza granice kraju²⁰⁾. Postęp technologiczny, liberalizacja w handlu światowym i przepływ inwestycji skłaniały przedsiębiorstwa do realizacji procesów restrukturyzacyjnych poprzez fragmentację i internacjonalizację ich łańcuchów wartości, w celu zwiększenia przewagi konkurencyjnej na rynku globalnym.

W świetle badań i analiz UNCTAD (2004) i innych źródeł [np. Dunning, 1993; Aspray, Mayadas, Vardi, 2006] do podstawowych czynników (motywów) stosowania *offshoringu* można zaliczyć:

- redukcję kosztów (najczęściej wskazywany motyw *offshoringu*),
- efektywność,
- badania lub dostęp do wiedzy i utalentowanych ludzi,
- dostęp do rynku, wykorzystywanie i rozwój zagranicznych rynków,
- wykorzystanie szczególnego doświadczenia,
- zapewnienie usługi przez 24 godziny na dobę,
- wykorzystywanie umiejętności i wiedzy lokalnej siły roboczej,
- dążenie do wykorzystywania efektów skali oraz do koncentracji na „rdzeniu działalności”,

- poprawa jakości produkcji i usług,
- istnienie niedoboru wykwalifikowanych zasobów ludzkich (np. informatyków, elektroników).

Zgodzić się trzeba z opiniami, że pomiar skali *offshoringu*, badanie jego skuteczności i efektywności, są obecnie utrudnione ze względu na brak oficjalnych, bezpośrednich, pełnych danych statystycznych²¹⁾. W dodatku brak jest precyzyjnego i jednoznacznego zdefiniowania samego pojęcia *offshoring*.

Według niektórych szacunków dzięki stosowaniu *offshoringu* można uzyskać obniżkę kosztów średnio o 30%²²⁾. Jest to szacunek netto, uwzględniający koszty transakcyjne związane z legalną selekcją kontrahentów, monitoringiem, kosztami transportu i telekomunikacji. Na gruncie teorii kosztów transakcyjnych [Coase, 1937; Williamson, 1975] można dowodzić, że przedsiębiorstwa dezagregują swoje łańcuchy wartości i selekcionują te ich komponenty, nad którymi chcą utrzymywać kontrolę.

Do krajów, które delokalizują realizację usług, należą przede wszystkim gospodarki wysoko rozwinięte, takie jak: Stany Zjednoczone, Wielka Brytania, Niemcy, Francja, Hiszpania i inne kraje Europy Zachodniej.

Ostatnio interesującym przykładem w tym zakresie są Indie. Przedsiębiorstwa indyjskie świadczą usługi *offshoringowe* dla firm amerykańskich i zachodnioeuropejskich, a w ostatnich latach zaczęły otwierać swoje filie w Chinach i krajach Europy Środkowo-Wschodniej.

W. Aspray, F. Mayadas i M.Y. Vardi opracowali geograficzne kierunki *offshoringu*, przyjmując za podstawę motywy i strategie przedsiębiorstw (tabela 2).

Z przeprowadzonych badań sondażowych przez firmę konsultingową RBSC i UNCTAD w zakresie *offshoringu* wynika, że do tychczas 39% z 500 największych firm europejskich zdelokalizowało realizację usług za granicę [UNCTAD, 2004], a obecnie 20% amerykańskich firm delokalizuje produkcję usług [Aspray, Mayadas, Vardi, 2006]. Prognozuje się, że odsetki te znacznie wzrosną w następnych latach.

Lokalizacja przenoszonej części produkcji i usług ma istotne znaczenie w *offshoringu*. W praktyce przy podejmowaniu decyzji *offshoringowych* bierze się pod uwagę np. rankingi opracowywane przez agencję konsultingową A.T. Kearney corocznie – *Global Services Location Index*²³⁾. Indeks ten opiera się na trzech głównych kryteriach atrakcyjności lokalizacyjnej dla *offshoringu*: koszcie zasobów ludzkich, umiejętnościach i dostępności siły roboczej oraz jakości środowiska biznesowego. Rankingi najbardziej atrakcyjnych krajów z punktu widzenia *offshoringu* są sporządzane także przez inne agencje konsultingowe.

Jako centra *offshore* na globalnych rynkach finansowych wskazuje się: Londyn, Nowy Jork, Tokio, Frankfurt n. Menem, Szwajcarię, Luksemburg,

Tab. 1. *Offshoring a outsourcing*

	Kraj	Zagranica
Outsourcing	Krajowy <i>outsourcing</i>	<i>Offshore outsourcing</i> (międzynarodowy <i>outsourcing</i> , <i>international outsourcing</i>)
Wewnętrzne świadczenie	Produkcja i realizacja usług wewnątrz przedsiębiorstwa w kraju	<i>Captive offshoring</i> (delokalizacja produkcji i usług do filii zagranicznej przedsiębiorstwa i następnie import tych usług, <i>international insourcing</i>)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R. GRZANKA, *op. cit.*, s. 47–48; DEUTSCHE BANK RESEARCH, *Offshoring: Globalisation Wave Reaches a Service Sector*, no. 45, 27.09.2004, www.db.com, s. 3.

Tab. 2. Kraje przyjmujące *offshoring*

Strategia/ motyw	Główne kierunki geograficzne	Pozostałe możliwe kierunki geograficzne
Niskie koszty i zdolności produkcyjne	Chiny Indie	Malezja
Kompetencje językowe	Filipiny Meksyk Kostaryka Indie	RPA Tunezja Maroko Senegal Madagaskar Mauritius
Bliskość geograficzna (<i>Nearshoring</i>)	Kanada Polska Czechy Węgry Słowacja	Ukraina Białoruś Rumunia Łotwa Chiny
Specyficzne, zaawansowane umiejętności/ usługi	Izrael Irlandia Australia Stany Zjednoczone	Chiny Indie Rosja

Źródło: W. ASPRAY, F. MAYADAS, M.Y. VARDI (eds.), *Globalization and Offshoring of Software*, Report Association of Competing Machinery (ACM) Job Migration Task Force, New York 2006, s. 54, podano za: R. GRZANKA, *op. cit.*, s. 52.

Singapur, Hongkong, Lichtenstein, Kajmany, Bahamy, Antyle Holenderskie, Bermudy, Wyspę Man, Panamę, Bahrajn, Jersey²⁴⁾.

Podsumowanie

Jednym z doniosłych efektów postępującej integracji gospodarki światowej jest rosące znaczenie możliwości wykorzystywania *offshoringu* i źródeł zewnętrznych (*outsorce*) w kreowaniu wartości działań biznesowych. Globalne pozyskiwanie zasobów (*global sourcing*) oraz rozdrabnianie, elastyczność i dezintegracja łańcuchów wartości działań biznesowych w kontekście globalnym przyczyniają się do rozwoju *offshoringu*. *Offshoring* i *outsourcing* nie są pojęciami tożsamymi. Pomiar skali *offshoringu*, badanie jego skuteczności i efektywności, są obecnie utrudnione ze względu na brak oficjalnych, bezpośrednich, pełnych danych statystycznych. Ponadto brak jest precyzyjnego i jednoznacznego zdefiniowania samego pojęcia *offshoring*. Do krajów, które delokalizują produkcję i usługi w kontekście globalnym, należą przede wszystkim gospodarki wysoko rozwinięte. Głównym motywem delokalizacji produkcji i usług za granicę jest redukcja kosztów. W świetle prognoz zakres stosowania *offshoringu* będzie się rozszerzać na świecie. Już obecnie staje się on zjawiskiem powszechnym.

dr Jan Macias

Katedra Zarządzania i Marketingu
Górnośląskiej Wyższej Szkoły Handlowej
im. W. Korfańskiego w Katowicach

PRZYPISY

- ¹⁾ N. ACOCELLA, *Economic Policy in the Age of Globalization*, Cambridge University Press, Cambridge 2005, s. 5.
- ²⁾ J.H. DUNNING, *Towards a New Paradigm of Development: Implications for Determinants of International Business*, „Transnational Corporations” 2006, vol. 15, no. 1.
- ³⁾ M.B. STEGER, *Globalization. A Very Short Introduction*, Oxford University Press, Oxford 2003, s. 49.

⁴⁾ T. PAKULSKA, M. PONIATOWSKA-JAKSCH, *Globalne pozyskiwanie zasobów – zarys problemu*, „Gospodarka Narodowa” nr 1-2/2008, s. 23.

⁵⁾ S. MANNING, S. MASSINI, A.Y. LEWIN, *A Dynamic Perspective on Next - Generation Offshoring: The Global Sourcing of Science and Engineering Talent*, „Academy of Management Perspectives” 2008, vol. 22, no. 3, s. 35.

⁶⁾ R. MUDAMBI, M. VENZIN, *The Strategic Nexus of Offshoring and Outsourcing Decisions*, „Journal of Management Studies” 2010, vol. 47, no. 8, s. 1510.

⁷⁾ M. ROBINSON, R. KALAKOTA, *Offshore Outsourcing. Business Models, ROI and Best Practices*, Mivar Press Inc., E-business Strategies INC 2004, s. 1.

⁸⁾ *Ibidem*.

⁹⁾ F.J. CONTRACTOR, V. KUMAR, S.K. KUNDU, T. PEDERSEN, *Reconceptualizing the Firm in a World of Outsourcing and Offshoring: The Organizational and Geographical Relocation of High-Value Company Functions*, „Journal of Management Studies” 2010, vol. 47, no. 8, s. 1418.

¹⁰⁾ J.P. DOH, K. BUNYARATAVEJ, E. HAHN, *Separable but Not Equal: The Location Determinants of Discrete Services Offshoring Activities*, „Journal of International Business Studies” 2009, vol. 40, s. 926-943.

¹¹⁾ R. MUDAMBI, M. VENZIN, *op. cit.*, s. 1510.

¹²⁾ *Ibidem*.

¹³⁾ S. MANNING, S. MASSINI, A.Y. LEWIN, *op. cit.*, s. 35.

¹⁴⁾ R. MUDAMBI, M. VENZIN, *op. cit.*, s. 1510-1511.

¹⁵⁾ R. GRZANKA, *Umiędzynarodowienie sektora usług*, „Gospodarka Narodowa” nr 7-8/2007, s. 47-48.

¹⁶⁾ M. ROBINSON, R. KALAKOTA, *op. cit.*, s. 4.

¹⁷⁾ *World Investment Report 2004: The Shift Towards Services*, UNCTAD, Geneva 2004, s. 148.

¹⁸⁾ D. VAN WELSUM, X. REIF, *Potential Offshoring: Evidence from Selected OECD Countries*, „Brookings Trade Forum 2005”, Brookings Institution, Washington 2005, s. 5.

¹⁹⁾ D. VAN WELSUM, X. REIF, *The Share of Employment Potentially Affected by Offshoring – An Empirical Investigation*, OECD, Paris 2006, s. 6.

²⁰⁾ A. SZYMANIAK (red.), *Globalizacja usług. Outsourcing, offshoring i shared services centers*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 171.

²¹⁾ R. GRZANKA, *op. cit.*, s. 52-53.

²²⁾ M. ROBINSON, R. KALAKOTA, *op. cit.*, s. 17.

²³⁾ A.T. KEARNEY, *Global Services Location Index 2006*.

²⁴⁾ J. KARWOWSKI, *Centra offshore na globalnych rynkach finansowych*, PWE, Warszawa 2010, s. 66-117.

Offshoring As Global Resourcing Strategy

In international economic literature global resourcing is usually defined in terms of outsourcing and offshoring. Offshore is the next „wave” in the world. One important effect of the increasing integration of the world economy is the rising importance of possibilities to offshore and outsource value - creating activities. In many industries firms are able to disaggregate their value chains into smaller parts. This process allows for a less path - dependent approach to the firm's ideal location profile (through offshoring and relocation) and control strategies (through outsourcing). The article presents new business models in globalization, the essence, reasons and geographical directions of offshoring.