

Angelika Wodecka-Hyjek*

WYBRANE PROBLEMY UPOWSZECHNIANIA OFFSHORINGU

THE SELECT PROBLEMS DIFFUSE OF OFFSHORING

Summary

A characteristic feature of the world economy today has been the progressive process of internationalization of economic activity. This article presents current aspects of offshoring. The definition and reasons of this activity are presented in first part. The main part of this article is presentation of the key determinants of offshoring. Further on the tables and diagrams presents ranges and results of offshoring implementation within organizations. The final part of the paper is focused on possibilities offshoring promotion in the world and Poland.

1. Uwagi wstępne

Tradycyjne przewagi komparatywne krajów uprzemysłowionych w zakresie produktów i procesów produkcyjnych narażone są na coraz większą presję otoczenia w dobie gwałtownie rosnących wyzwań w dziedzinie przedsiębiorczości. Migracja firm i kapitału z krajów wysoko rozwiniętych do krajów, gdzie koszty działalności są niższe, istotnie zauważalna jest od ponad trzydziestu lat [Gwiazda 2007, s.1]. Trudno wskazać datę, która mogłaby określić początek procesu globalizacji, ale należy przyznać, iż wywiera ona coraz większy wpływ na rynek pracy we wszystkich krajach świata. Kraje, w których produkcja jest relatywnie tania, od dawna rywalizują o jak największy napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych, oferując liczne korzyści vendorom w dobie

* dr, Katedra Metod Organizacji i Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

powszechności wykorzystywania outsourcingu. Istotny rozwój obecnej postaci outsourcingu, z wykorzystaniem lokalizacji w krajach o niższych kosztach wytwarzania, datowany jest na początek lat 90. wieku XX, w związku z radykalnym postępem technologicznym w dziedzinie rozwoju technologii informatycznych i komunikacyjnych (ICT), który umożliwiło globalne zarządzanie procesami biznesowymi za pośrednictwem internetu [Rybiński 2007, s. 65].

Proces offshoringu nie jest zjawiskiem nowym, pomimo iż we współczesnej gospodarce nabral szczególnej intensywności. Tendencję tę zauważył już w latach 90. XX wieku M. Porter, stwierdzając, iż konkurencyjność krajów współcześnie interpretowana jest raczej jako wynik ich innowacyjności, niż tylko dostępności zasobów fizycznych lub finansowych [Porter 1990, s.546]. W konsekwencji relatywnie niskie koszty pracy nie są obecnie wystarczającym uzasadnieniem przeniesienia działalności do innego kraju. Poszczególne firmy, podobnie jak całe gospodarki, szukają dodatkowych przewag konkurencyjnych. Współpraca z zagranicznymi odbiorcami usług stwarza wymóg utrzymywania bliskich relacji z fizycznie i kulturowo oddalonymi klientami. Proces offshoringu zapoczątkowany został przez amerykański przemysł włókienniczy na początku XX stulecia. Również działalność Henry'go Forda, który założył fabrykę samochodów w Wielkiej Brytanii, aby być bliżej klienta oraz dokładniej i szybciej zaspokajać jego potrzeby, można uznać za przejaw pozyskiwania korzyści z przeniesienia działalności za granicę. Wyraźny wzrost dynamiki offshoringu nastąpił w latach 80. XX wieku, gdy przedsiębiorstwa amerykańskie, szczególnie inżynierii mechanicznej i elektronicznej, zaczęły przenosić produkcję do krajów Azji Południowo-Wschodniej i Ameryki Łacińskiej, licząc na znaczną obniżkę kosztów wytwarzania. Największym beneficjentem offshoringu produkcji stały się Chiny, ze względu na niepodważalne atuty, jakimi są tania siła robocza i olbrzymi rynek zbytu.

Offshoring działalności usługowej rozpoczął się znacznie później, dopiero w połowie lat 90., a jego głównym beneficjentem stała się Azja Południowo-Wschodnia, zaś niekwestionowanym liderem Indie. W tym przypadku niższy poziom kosztów pracy nie jest wystarczającym kryterium wyboru, gdyż olbrzymie znaczenie mają kwalifikacje pracowników, znajomość języka obcego, powiązania kulturowe i wiele innych, specyficznych czynników [Bhat 2005].

Celem opracowania jest próba ukazania rezultatów rozwoju offshoringu w kontekście: zmiany w motywach działań relokacyjnych, rezultatów globalnych dla gospodarki oraz implikacji dla Polski.

2. Definicja i rodzaje offshoringu

Pojęcie „offshore” zapożyczone zostało z terminologii prawnoskarbowej, gdzie mianem tym określa się podmioty podlegające jurysdykcji innego kraju

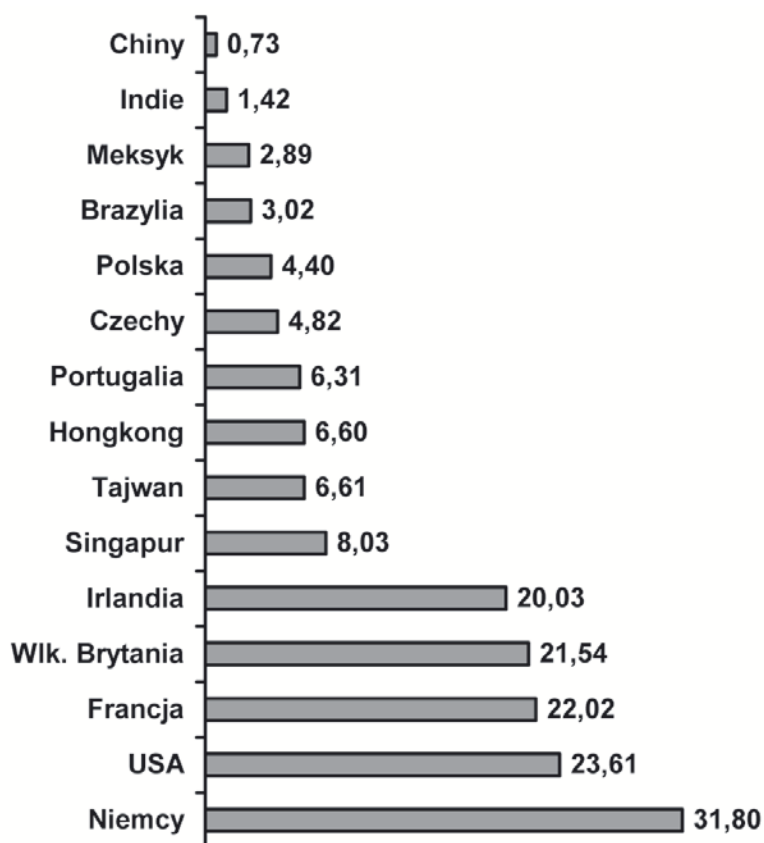
[Klincewicz 2005, s. 10]. Na podstawie Światowego Raportu Inwestycyjnego z 2004 r. przyjmuje się, iż offshoring to proces przenoszenia działalności produkcyjnej bądź usługowej przedsiębiorstwa do innego kraju, w którym koszty pracy są niskie, a jakość usług wysoka [www.unic.un.org.pl]. Termin ten używany jest w literaturze przedmiotu zamiennie z delokalizacją, jednakże we wspomnianym raporcie pojęcia te nie są jednoznaczne, gdyż delokalizacja odnosi się do przenoszenia produkcji, natomiast offshoring (bez tłumaczenia na język polski) używany jest w kontekście przenoszenia działalności usługowej. Oprócz postrzegania offshoringu w konwencji skutków działań outsourcingowych, badacze przedmiotu uważają, iż proces ten jest także konsekwencją upowszechniania modelu pracy na odległość, który nie obejmuje już tylko pojedynczych pracowników, ale całe grupy działań czy nawet procesy, stwarzając nowe wyzwania dla firm i organizacji rządowych [Porter 1990, s.266].

Istnieją dwa konkurencyjne modele działalności offshoringowej. Pierwszy z nich polega na oferowaniu usług outsourcingowych (zwłaszcza w obszarze BPO) zagranicznym firmom-klientom (tzw. offshore outsourcing), natomiast drugi model polega na tworzeniu w ramach struktur korporacyjnych jednostek, świadczących usługi na rzecz międzynarodowych oddziałów i centrali (tzw. captive offshoring – offshoring na uwięzi) [Klincewicz 2005, s. 12]. Poza wspomnianymi modelami w opracowaniach na temat offshoringu można również spotkać pojęcie nearshoringu. Nearshoring to przeniesienie działalności produkcyjnej, bądź usługowej do krajów podobnych pod względem geograficznym, etnicznym i kulturowym. Przykładem krajów nearshoringowych w odniesieniu do Stanów Zjednoczonych są Meksyk i Kanada, a dla Europy Zachodniej kraje Europy Środkowo-Wschodniej. Natomiast poprzez offshore outsourcing działalność przenoszona jest do krajów odległych, zarówno pod względem lokalizacji, jak i czynników etnicznych oraz kulturowych. Wśród krajów dominujących w tym obszarze wymienia się przede wszystkim Indie i Chiny. Zjawisko offshoringu dotyczy zarówno przenoszenia miejsc pracy w ramach tzw. back-office, jak i front-office. Funkcje back-office dotyczą całych grup usług, takich jak usługi finansowe, księgowość czy informatyczne. Natomiast front-office odnosi się w szczególności do usług związanych z bezpośrednim kontaktem z klientem. W skład projektów offshoringowych wchodzi call centres, usługi shared services oraz IT. Organizacjami tego typu są również centra kompetencyjne – rozbudowane organizacje, które w jednym miejscu skupiają wszystkich niezbędnych specjalistów z danej dziedziny – np. IT lub finansów [Czerniecki 2005, s.1].

3. Zmiany w motywach decyzji offshoringowych

W większości badań ankietowych [Deloitte 2005, Gardner 2004, PricewaterhouseCoopers 2005 za: Rybiński 2007, s. 77] motywy podejmowania działań outsourcingowych z uwzględnieniem offshoringu wykazują podobieństwo i istotną zmienność w czasie. W początkowym okresie podstawowym powodem stosowania offshoringu produkcji, usług lub procesu biznesowego była możliwość znaczącej redukcji kosztów, a w szczególności niższy koszt pracy. Przykładem może być porównanie wynagrodzenia w jednej z gałęzi przemysłu, w rozwiniętych krajach zachodnich i USA oraz krajach atrakcyjnych offshoringowo (azjatyckich, Europy Środkowo-Wschodniej oraz Ameryki Południowej) (rys. 1).

Rysunek 1. Płace w przemyśle przetwórczym w 2005 r.



Źródło: [Unit labour costs, „The Economist”, 21 października 2006 r. za: A. Gwiazda 2007, s. 2]

W dobie współczesnej motyw ten pozostaje bardzo ważny, ale jego znaczenie relatywnie maleje. W debacie na temat rozwoju offshoringu coraz większe znaczenie przywiązuje się do innych czynników, takich jak: chęć wykorzystania najlepszych praktyk, które stosują vendorzy outsourcingu, chęć zdobycia nowych klientów lub nowych rynków, poprawa jakości produktów i usług czy zwiększenie innowacyjności poprzez sięgnięcie do kapitału intelektualnego za granicą. Powodem decyzji o offshoringu mogą być także niższe koszty, wynikające np. z mniej rygorystycznych przepisów w dziedzinie ochrony środowiska lub korzyści podatkowych, niskie ceny surowców oraz bliskość szybko rozwijającego się rynku. Interesujący przykład offshoringu w ostatnim czasie zaistniał w europejskim przemyśle cementowym, gdzie ze względu na bardzo gwałtowny wzrost cen energii w Europie, częściowo spowodowany przez system handlu emisjami dwutlenku węgla w Unii Europejskiej oraz ograniczenie dopuszczalnych emisji dwutlenku węgla w przemyśle, niektórzy europejscy producenci cementu dokonali outsourcingu produkcji klinkieru do Chin [Opinia Europejskiego...2007, s.3]. Poza wspomnianymi motywami, wśród istotnych czynników sprzyjających rozwojowi offshoringu na świecie, wymienia się także liberalizację handlu, malejące koszty transportu i komunikacji, rosnące dochody oraz zwiększający się międzynarodowy podział pracy. W kwestii kryteriów, jakimi kierują się firmy wybierając miejsca lokalizacji offshoringowych, w komunikacie Firmy CB Richard Ellis z marca 2008 r. na temat nowych tendencji w selektywnym podejściu do offshoringu zauważono, iż współcześnie wśród kryteriów decyzyjnych dominują [Komunikat prasowy 2008, s.1]:

- ryzyko związane ze stabilnością społeczno-polityczną i gospodarczą kraju docelowego,
- zagrożenia naturalne,
- dostępne na rynku pracy umiejętności (kwalifikacje i doświadczenia w określonych obszarach, znajomość języków obcych),
- ogólne otoczenie dla biznesu,
- koszty płac,
- dostępność i koszt nieruchomości,
- infrastruktura lokalna (transport, komunikacja, media).

Odnotowano również, iż liczba potencjalnych lokalizacji spełniających powyższe wymagania we współczesnym świecie znacząco wzrosła. Odnosi się to zwłaszcza do regionu Europy Środkowo-Wschodniej, w którym kraje w dalszym ciągu oferują znaczny potencjał gospodarczy, niemniej wschodzące gospodarki regionu, takie jak Bułgaria, Chorwacja, Litwa i Łotwa stają się coraz bardziej atrakcyjne w tym zakresie. Ponadto, coraz większe zaangażowanie inwestorów oraz rosnąca konkurencja wpłynęły na pojawienie się nowej tendencji w analizie docelowych lokalizacji offshoringu, tzw. podejścia macierzowego (multi-offshoring). W myśl podejścia gałęzie działalności stanowiące przed-

miot offshoringu lokowane są na różnych rynkach, co pozwala optymalizować koszty i efektywność, np. firma Nektar - dostawca kart lojalnościowych, prowadzi swoje centra obsługi telefonicznej zarówno w Indiach, jak i w Newcastle w Wielkiej Brytanii [tamże s.1].

Podobne opinie wyraża F.M. Corbett analizując tendencje światowe w zakresie wyboru przez firmy krajów docelowych w ramach działań offshoringowych. Autor podaje, iż najczęściej uwzględniane są dwa kryteria decydujące o wyborze: atrakcyjność lokalizacji oraz stopień akceptacji przez firmę macierzystą. Atrakcyjność lokalizacji rozpatrywana jest w kontekście czynników, takich jak: koszty prowadzenia działalności, infrastruktura, kultura danego kraju, znajomość języków, stabilizacja polityczna i gospodarcza, doświadczenia w outsourcingu, kwalifikacje lokalnych pracowników, prawo podatkowe, potencjał intelektualny, bezpieczeństwo i rozmiar rynku. Natomiast stopień akceptacji przez firmę macierzystą najczęściej oceniany jest indywidualnie w kontekście specyfiki wytwarzania konkretnego dobra lub usługi [Corbett 2004, s. 49].

4. Konsekwencje globalne offshoringu

Wiele umiejętności i zasobów niezbędnych do osiągnięcia przez firmę sukcesu znajduje się dziś poza jej granicami. Offshoring jest rezultatem racjonalnej kalkulacji szeroko rozumianych kosztów przedsiębiorstwa, stąd potrzeba rozszerzonego rachunku kosztów, uwzględniającego problemy jakości, innowacyjności czy organizacyjnego uczenia się. Z tego względu wydaje się, iż można by konsekwencje tegoż zjawiska dla przedsiębiorstwa rozpatrywać w kontekście efektów analizy sieciowych powiązań przedsiębiorstw w kształtowaniu innowacyjności. Podstawowe korzyści ze stosowania strategii uwzględniających efekty sieci to uzyskanie przewagi czasowej i kosztowej w kreowaniu innowacji, opanowanie rynku oraz wzrost produktywności dzięki kooperacji [Garnarczyk 2006, s.14]. Powołując opinię Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego w sprawie integracji handlu światowego i outsourcingu z 2007 r. można stwierdzić, iż firmy europejskie stosujące offshoring mogą korzystać przede wszystkim z potencjalnie znacznej oszczędności kosztów, wynikającej przede wszystkim z niższych kosztów pracy. Jednakże w długim okresie firmy te zyskują również dostęp do nowych zasobów wykwalifikowanej siły roboczej i bardziej elastycznych sposobów zarządzania, nowych technologii i zasobów wiedzy, jak również zdobywają nowe rynki zbytu. Ponadto wraz z przyspieszeniem procesów globalizacyjnych w coraz większej liczbie branż strategii offshoringowe i outsourcingowe stają się konieczne do zachowania konkurencyjności przedsiębiorstw. Firmy, które nie są w stanie dokonać restrukturyzacji swojej działalności poprzez offshoring lub outsourcing, nie będą miały przewagi konkurencyjnej wobec stosujących te praktyki konkurentów, zarówno spoza Unii Europejskiej, jak i krajów członkowskich. Oznacza to, że ry-

zykują one niższy wzrost i mogą zostać ostatecznie całkowicie wyparte z rynku lub zmuszone do przeniesienia całości swojej produkcji poza swój kraj pochodzenia, co w obu przypadkach skutkuje większą utratą miejsc pracy, niż w wypadku dokonanego wcześniej offshoringu lub outsourcingu [Opinia... 2007, s. 5].

Powszechnie wiadomo, iż w XXI wieku w coraz większym stopniu o potencjale wzrostu gospodarczego danego kraju decydować będzie zdolność do tworzenia innowacji. W latach 90. XX wieku nastąpiła nowa faza offshoringu. Proces, który przedtem w znacznym stopniu obejmował przenoszenie produkcji lub zamówień towarów do innych firm i krajów, objął również usługi. Offshoring usług natomiast jest nieodłącznie związany z kapitałem ludzkim i stopniowo obejmuje obszary związane z badaniami i rozwojem (ang. knowledge process outsourcing - KPO). Firmy prowadzące działalność w zakresie KPO zatrudniają kilka tysięcy wysokiej klasy specjalistów, w krajach o niższych kosztach wytwarzania. W tej kwestii wiele firm podnosi również problem własności intelektualnej. Ponieważ vendorzy outsourcingu często mają siedziby w krajach rozwijających się, gdzie prawo własności intelektualnej przestrzegane jest mniej rygorystycznie niż w krajach rozwiniętych, pojawia się ryzyko, że vendor outsourcingu może wykorzystać know-how i stać się konkurentem firmy zlecającej [Rybiński 2007, s.131].

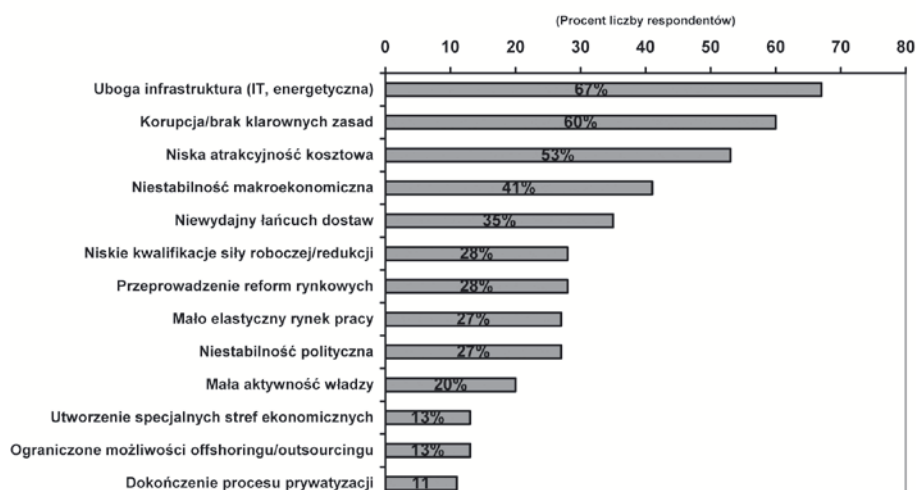
Pomimo, iż zjawisko offshoringu cieszy się niesłabnącym poparciem wśród wielu członków zarządów międzynarodowych korporacji, to często decyzje dotyczące rozpoczęcia projektów wykorzystujących relokację usług wywołują w firmach macierzystych wiele kontrowersji, których zasadniczym źródłem jest obawa pracowników przed utratą miejsc pracy [Niedzielski, Niedzielski 2007, s. 87]. Przeprowadzone w USA badania ankietowe [Offshoring będzie się rozszerzał...2005, s.29-32] 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 społeczeństwa amerykańskiego wywołane są faktem, że w latach 2004-2006 nasilił się znacząco eksport miejsc pracy z Ameryki, zwłaszcza w sektorze usług oraz branży ICT [Gwiazda 2007, s.3]. Jednakże K. Rybiński, powołując się na badania empiryczne, przeprowadzone w firmach amerykańskich, dowodzi, iż wzrost sprzedaży w filiach zagranicznych prowadzi w długim okresie do wzrostu popytu na pracę w firmach matkach, chociaż wzrosty te nie są równomierne. W efekcie nasilenia procesu offshoringu pracownicy o wysokich kwalifikacjach zatrudniani za granicą są komplementarni dla zatrudnionych w firmach macierzystych, natomiast realnie zagrożeni pozostają pracownicy o niskich kwalifikacjach, którzy są zastępowani przez tańszą siłę roboczą za granicą. Zależność tę obrazuje powoływany w literaturze przykład wzrostu liczby radiologów zatrudnianych w Indiach przez amerykańskie firmy medyczne, który w efekcie doprowadził do wzrostu pracowników zatrudnionych w tej branży w Stanach Zjednoczonych. Dzięki rozwojowi technologii ICT usługa wykonania zdjęcia rentgenowskiego wraz z opisem, który wykona kilkakrotnie tańszy specja-

lista w Indiach będzie tańsza, a przez to bardziej dostępna – wymaga ona wzrostu zatrudnienia w USA w branży medycznej w celu obsługi większej liczby pacjentów korzystających z tego typu profilaktyki [Rybiński 2007, s. 97]. Również rynek europejski odczuwa negatywne efekty offshoringu. Powołując opinię K. Rybińskiego można stwierdzić, iż od 2002 r. do końca roku 2005 najwięcej miejsc pracy w Europie zlikwidowano w Wielkiej Brytanii oraz w Niemczech. Beneficjentami przeniesienia były przede wszystkim Indie i Chiny, chociaż kraje Unii Europejskiej, takie jak Polska, Czechy, a także Portugalia miały istotne znaczenie.

5. Implikacje dla Polski

Nie ulega wątpliwości, iż Polska jest atrakcyjnym miejscem lokowania inwestycji offshoringowych, chociaż tendencja ta uwidoczniła się dopiero w ostatnim czasie. Na koniec 2004 r., zaraz po wstąpieniu naszego kraju do Unii Europejskiej firma konsultingowa A.T. Kearney opublikowała wyniki badań przeprowadzonych wśród potencjalnych inwestorów na temat zagrożeń atrakcyjności naszego kraju i nowych krajów członkowskich w zakresie lokowania potencjalnych działalności [FDI Confidence Indeks 2004, s. 21]. Badanie dotyczyło wskazania czynników i określenia ich wpływu na atrakcyjność offshoringową dziesięciu krajów, które w 2004 r. przystąpiły do Unii Europejskiej – Cypru, Czech, Estonii, Węgier, Łotwy, Litwy, Malty, Polski, Słowenii i Słowacji. Wyróżniono trzynaście kryteriów zagrożeń konkurencyjności tychże krajów (rys. 2).

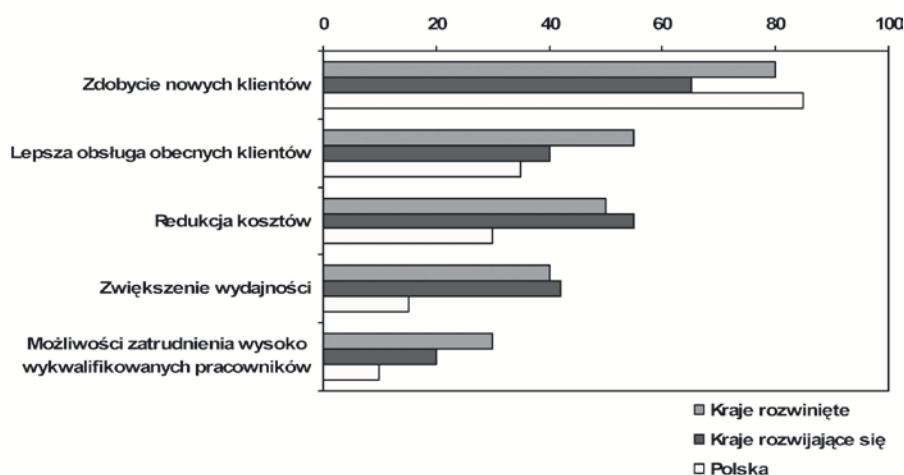
Rysunek 2. Najistotniejsze zagrożenia konkurencyjności dziesięciu nowych członków Unii Europejskiej



Źródło: [Raport firmy A.T. Kearney, FDI Confidence Index 2004, s. 21]

Wśród najistotniejszych wskazano przede wszystkim ubogą infrastrukturę, korupcję, niską atrakcyjność kosztową oraz niestabilność makroekonomiczną. Jednakże, dzięki staraniom naszego kraju, już w 2005 r. w opublikowanym przez Economist Intelligence Unit rankingu prezentującym najbardziej atrakcyjne miejsca do lokalizacji centrów offshoringowych na świecie Polska została sklasyfikowana na wysokim piątym miejscu (ze wspomnianych powyżej krajów wyprzedziły nas tylko Czechy) [Wodecka-Hyjek 2005, s. 178]. Aktualnie Polska ma wiele atutów, którymi kusi potencjalnych inwestorów. Należą do nich w szczególności dobra lokalizacja geograficzna oraz wysoki potencjał polskiego rynku pracy. Zainteresowania zagranicznych inwestorów wynikają także z kalkulacji kosztowych. Inwestorzy zagraniczni w Polsce korzystają z ulg podatkowych, sprzyjają im rozwiązania legislacyjne, natomiast - najistotniejsze - pozostają niższe niż w innych krajach wynagrodzenia pracowników, dostępność fachowców na europejskim poziomie oraz duży odsetek studentów w całej populacji [Czernecki 2005, s.2]. Dodatkowych atutów dostarcza stabilny wzrost gospodarczy, wysoki potencjał rynku pracy, ulgi podatkowe oraz strategiczne położenie Polski w Europie. Również członkostwo w Unii Europejskiej stanowi o atrakcyjności naszego kraju dla potencjalnych inwestorów. Według badań przeprowadzonych przez firmę PricewaterhouseCoopers w 2006 r. o wyborze Polski jako lokalizacji offshoringowej decydują w głównej mierze możliwości pozyskania nowych rynków, wysoka jakość pracy, perspektywy redukcji kosztów i wzrostu wydajności oraz podaż dobrze wykształconych i wykwalifikowanych pracowników (rys. 3).

Rysunek 3. Motywy offshoringu, Polska na tle świata



Źródło: [PricewaterhouseCoopers 2006, za: Rybiński 2007

Największą popularnością wśród inwestorów zagranicznych w Polsce cieszą się projekty typu call centres, shared services oraz IT. Rozwój rynku BPO jest wielce obiecujący. Według prognoz Firmy Mc Kinsey & Company w 2008 r. powstanie w Polsce 200 tys. miejsc pracy, a wysokość inwestycji może sięgnąć nawet 3 mld euro. Spośród największych korporacji międzynarodowych, lokujących swoje procesy biznesowe w naszym kraju należy wymienić: Volvo (Wrocław), Shell (Kraków), France Telecom (Lublin), Philips (Łódź, Wrocław), Lufthansa (Kraków), Carlsberg (Poznań), Cap Gemini i Ernst & Young (Kraków), Bayer (Kraków), IBM (Warszawa, Kraków) i wiele innych. Ośrodki BPO znajdujące się w naszym kraju specjalizują się głównie w usługach telefonicznych call center, technikach informacyjnych, finansowo-księgowych, badawczo-rozwojowych i logistyczno-magazynowych [Niedzielski, Niedzielski 2007, s. 87]. Nie ulega wątpliwości, że w najbliższej przyszłości trend ten wyraźnie się nasili. Dlatego w obecnym czasie Polska powinna zadbać o wizerunek kraju atrakcyjnego dla inwestorów zagranicznych, podejmując działania w zakresie [Gwiazda 2007, s.4]:

- utrzymania właściwego poziomu edukowania młodzieży z uwzględnieniem potrzeb firm zagranicznych, szczególnie w zakresie znajomości języków obcych,
- tworzenia warunków sprzyjających rozwojowi inwestycji (m.in. przyznawanie inwestorom ulg podatkowych, sprawny system administracyjno-sądowniczy, wdrożenie e-administracji, stabilność prawa),
- wprowadzania przepisów sprzyjających funkcjonowaniu i rozwojowi firm zagranicznych (praca w niedziele i święta),
- dokonania zmian w prawie pracy, które uwzględniałyby potrzeby zarówno pracodawców, jak i pracowników i przyczyniłyby się do uelastycznienia rynku pracy.

Obecnie porównanie wartości bezpośrednich inwestycji napływających do Polski (w 2006 r. ok. 10 mld dolarów) z niewielkimi jeszcze inwestycjami polskich firm za granicą wyraźnie pokazuje, że wynikający z offshoringu przyrost miejsc pracy w naszym kraju jest większy aniżeli ich ubytek z powodu lokowania przez polskich pracodawców miejsc pracy poza Polską. Jak dotąd tylko nieliczne nasze firmy, takie jak Reserved, Troll czy Tatum, lokują produkcję odzieży w Chinach i innych krajach.

5. Uwagi końcowe

Pomimo niejednoznacznych danych i wyników badań wydaje się, że wpływ offshoringu na rynki pracy i rozwój gospodarczy jest pozytywny. W krajach rozwijających się powstają nowe miejsca pracy, które są bardziej wydajne i lepiej opłacane niż miejsca pracy w tradycyjnych sektorach, takich jak np. rol-

nictwo. W krajach rozwiniętych natomiast, z których pochodzą outsourcerzy, proces ten powoduje likwidację miejsc pracy w sektorach schyłkowych o niskiej wartości dodanej lub o wysokiej pracochłonności (np. rynek szwaczek), na rzecz wzrostu miejsc pracy w sektorach wymagających wysokich kwalifikacji. Dlatego zaistniała zmiana struktury popytu na pracę stwarza poważne wyzwania dla rządów kreujących politykę gospodarczą poszczególnych państw.

Niewątpliwie globalizacja pobudza efektywność i innowacyjność oraz sprzyja otwieraniu rynków poszczególnych państw, co umożliwia firmom zwiększenie zysków. Dodatkowo uzyskują one prawie nieograniczony dostęp do zasobów i czynników produkcji, dzięki mobilności, elastyczności, zdolności do integracji i koordynacji działań w skali międzynarodowej. Efektem tego jest ogromny wzrost potencjału przedsiębiorstw oraz ich znaczenia w środowisku międzynarodowym. W konsekwencji, przytaczając opinię K. Rybińskiego, można stwierdzić, iż w najbliższych dekadach granice krajów przestaną mieć takie znaczenie, jak w XX wieku [Rybiński 2007, s.121].

Literatura

1. Bhat V., *India as an Offshoring Destination: A Historical Perspective*, www.ezinearticles.com, [27. 05. 2008].
2. Corbett M.F., *The Outsourcing Revolution*, Dearborn Trade Publishing A Kaplan Professional Company, USA, 2004.
3. Czerniecki S., *Offshoring w Polsce*, www.egospodarka.pl, [27. 05. 2008].
4. Garnarczyk M., *Sieci innowacyjne a polityka wspierania małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP)*, „Przegląd Organizacji” 2006, nr 11.
5. Gwiazda A., *Przenoszenie miejsc pracy za granicę – implikacje dla Polski*, INFOS, 22 maja 2007, www.parl.sejm.gov.pl, [27.05.2008].
6. Klineciewicz K., *Offshoring. Przykład branży informatycznej*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2005, nr 7
7. Komunikat prasowy CB Richard Ellis z dnia 20 marca 2008 r. pt: Macierzowe podejście do offshoringu coraz popularniejsze wśród korporacji, Londyn 2008, katowice.biznespolska.pl/files/reports/offshoring [27. 05. 2008].
8. Niedzielski B., Niedzielski P., *Zagraniczne firmy znalazły nad Wisłą raj*, „Nasz Rynek Kapitałowy” 2007, nr 3.
9. *Opinia Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego w sprawie integracji handlu światowego i outsourcingu z dnia 26 września 2007 r.*, Bruksela 2007, <http://eur-lex.europa.eu> [27. 05. 2008].
10. Porter M., *The Competitive Advantage of Nations*, Macmillan, London, 1990.

11. Raport firmy A.T. Kearney, *FDI Confidence Index*, October 2004, Volume 7, www.atkearney.com. [27. 05. 2008].
12. Rybiński K., *Globalizacja w trzech odstępach*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2007.
13. Wodecka-Hyjek A., *Przesłanki i uwarunkowania rozwoju offshoringu w świetle badań i teorii [w:] Zarządzanie organizacjami gospodarczymi. Koncepcje i metody*, pod red. J. Lewandowskiego, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2005.