

**Dorota Ciesielska**

Katedra Small Businessu  
Szkoła Główna Handlowa

## **Wpływ offshoringu na rozwój przedsiębiorstwa w świetle koncepcji zarządzania wartością firmy**

### **Wprowadzenie**

Przenoszenie procesów biznesowych w skali międzynarodowej stało się w ostatnich latach coraz bardziej popularnym i dyskutowanym zjawiskiem. Dla wielu firm jest to sposób na redukcję kosztów, poprawienie jakości, a w konsekwencji na tworzenie wartości przez przedsiębiorstwo. Powyższy trend określany mianem „offshoringu usług”, odnosi się do strategii rozwoju przedsiębiorstw polegającej na wydzieleniu procesów biznesowych z przedsiębiorstw macierzystych i przenoszeniu ich do innych państw. W szczególności zaś do krajów o niskich kosztach pracy i działalności gospodarczej.

Offshoring jest często wdrażany przez przedsiębiorstwa poszukujące oszczędności, nowych zasobów kapitału ludzkiego, możliwości zwiększenia efektywności pracy oraz podniesienia jakości i innowacyjności. Według danych UNCTAD pochodzących z World Investment Report z 2004 r., ponad 16% usług finansowych związanych z IT, bankowością oraz innymi usługami biznesowymi jest wytwarzane poza krajami, w których są one ostatecznie wykorzystywane<sup>1</sup>.

Określenie offshore zostało zaczerpnięte z terminologii prawnej i określa ono podmioty gospodarcze podlegające w wymiarze prawnym i skarbowym innemu państwu niż to, z którego dane przedsiębiorstwo rzeczywiście pochodzi i na terenie którego prowadzi działalność. W odniesieniu do strategii przedsiębiorstw terminu offshoring używa się w kontekście delokalizacji, czyli przeniesienia usług i produkcji do innych krajów<sup>2</sup>. Definicja offshoringu nie została ciągle usystematyzowana, a z pojęciem tym wiąże się szereg nieścisłości. Offshoring jest najczęściej pojmowany w szerokim znaczeniu jako każda forma przenoszenia za granicę części funkcji firmy, to znaczy jako „offshoring wewnętrzny” polegający na stworzeniu oddziału, bądź spółki zależnej pod względem kapitałowym, zapewniającym przedsiębiorstwu kontrolę nad procesem wytwarzania dóbr i usług oraz jako offshore outsourcing<sup>3</sup>. Offshoring składa się z kombinacji zarówno z międzynarodowego outsourcingu, jak i insourcingu<sup>4</sup>.

### **Zakres działań offshoringowych**

Zjawisko offshoringu dotyczy przede wszystkim dwóch podstawowych typów usług: IT oraz szeroko pojętych usług biznesowych, a na jego określenie używa się dwóch nazw:

*BPO-business process outsourcing/offshoring*, czyli outsourcing/offshoring procesów biznesowych, czyli dostarczanie usług, dzięki wykorzystaniu Internetu. Dotyczy to w szczególności finansów i księgowości, usług prawnych, centrów kontaktowych, usług inżynierskich, analiz i badania rynku oraz przetwarzania danych, a także pomocy administracyjnej;

IT offshoring- składają się na niego następujące procesy: budowanie, wsparcie, rozwój aplikacji, reengineering i kontrola bezpieczeństwa oraz przetwarzanie transakcji biznesowych.

<sup>1</sup> B. Liberska, *Globalizacja. Mechanizmy i wyzwania*, PWE, Warszawa 2002.

<sup>2</sup> K.Klincewicz, *Offshoring. Przykład branży informatycznej*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2005, nr 3–4, s. 5.

<sup>3</sup> D.Trefler, *Offshoring: Threats and Opportunities*, Washington 2005, s. 5.

<sup>4</sup> D. Welsum, X. Reif, *Potential Offshoring: Evidence from Selected OECD Countries*, DSTI-ICCP OECD, 2005, s. 3

Offshoring procesów biznesowych ma szersze znaczenie niż IT offshoring i stanowi w pewnej mierze jego logiczne następstwo. Offshoring usług stał się popularny wśród międzynarodowych korporacji w latach 90. ubiegłego wieku, kiedy zaczęły one przenosić swoją działalność z zakresu przede wszystkim IT. Rozwinął się on wtedy, gdy w wielu firmach udało się z sukcesem wdrożyć rozwiązania służące wydzieleniu specyficznych procesów wykonywanych do tej pory wewnętrznie przez departamenty IT oraz wykorzystać w tym celu wyspecjalizowane przedsiębiorstwa zewnętrzne. W późniejszym okresie zaczęto wprowadzać offshoring do coraz bardziej skomplikowanych procesów biznesowych<sup>5</sup>. Delokalizacja działalności przedsiębiorstw wymusiła konieczność zmiany sposobu ich funkcjonowania, np. poprzez stworzenie centrów koordynacji funkcjonowania organizacji w skali globalnej. Centra te dążą do utrzymywania kontaktu z klientem oraz przekazywania informacji pomiędzy nimi, a rozproszoną geograficznie siecią współpracujących ze sobą jednostek organizacyjnych przedsiębiorstwa<sup>6</sup>.

Można wyróżnić następujące klasyfikacje offshoringu procesów biznesowych (BPO):

- Ze względu na rodzaj prowadzonej działalności

Centra Kontaktowe – warunkiem stworzenia takiego ośrodka jest pozyskanie pracowników ze znajomością języków obcych (w Polsce funkcjonują obecnie: Stream International, PTF, KRUK, Dialog, Lukas Bank oraz ITP);

Badania i rozwój – jednostki zatrudniające wykształconą siłę roboczą, o specjalistycznych umiejętnościach (w Polsce są to np.: IBM, Avon, Delphi, GlaxoSmithKline, Oracle, Pliva);

Centra usług wspólnych – centra przejmujące funkcje biznesowe od korporacji międzynarodowych. Są one tworzone w miejscach, gdzie niskie koszty pracy występują w połączeniu z wydajnością i jakością pracy (polski przykład tego rodzaju ośrodków stanowią: KPMG, Philips, TNT Express, Thompson i GE Money).

- Ze względu na typ wydzielonego procesu

procesy wymagające bezpośredniego kontaktu z klientami:

procesy sprzedaży – negocjowanie i zawieranie kontraktów, telemarketing;

procesy wspomagające obsługę klienta – pomoc techniczna i call center;

procesy wewnętrzne:

procesy związane z obsługą łańcucha dostaw – logistyka i dystrybucja;

procesy związane z funkcjonowaniem organizacji – HR, finanse, IT, R&D, design<sup>7</sup>.

Nową, dynamicznie rozwijającą się formą jest offshoring procesów biznesowych opartych na wiedzy, czyli *Knowledge Process Offshoring*. KPO dotyczy usług, do których wytworzenia potrzebna jest specjalistyczna, ekspercka wiedza, np.: analizy oraz badania rynku, porady prawne, usługi inżynierskie i projektowe, a także zbieranie i opracowywanie danych statystycznych. KPO obejmuje przede wszystkim usługi: finansowe, business & market intelligence, usługi prawne i badawcze. Podstawowym celem nie jest jednak w tym przypadku oferowanie klientom oszczędności, lecz wysoka wartość dodana tworzona dla przedsiębiorstw<sup>8</sup>.

Różnica pomiędzy offshoringiem procesów biznesowych (BPO), a offshoringiem procesów opartych na wiedzy (KPO) tkwi w tym, że BPO oferuje klientowi rozwiązania polegające na wykonywaniu zadań związanych z prostymi procesami zachodzącymi w przedsiębiorstwach, podczas gdy KPO koncentruje się, przede wszystkim, na analizach oraz podejściu eksperckim. KPO jest związane z wykonywaniem zadań wymagających zdolności technicznych, analitycznych oraz umiejętności decyzyjnych<sup>9</sup>. Ma ono na celu oferowanie przedsiębiorstwom dostępu do wykwalifikowanych pra-

<sup>5</sup> G. Estwood, *The Financial Services Outsourcing. Business Insights*, London 1998, s. 25.

<sup>6</sup> B. Liberska, *Nowa fala globalizacji – outsourcing usług sektora IT...*, op. cit., s. 2.

<sup>7</sup> J. Berry, *Offshoring opportunities*, Wiley 2006, s. 15.

<sup>8</sup> A. Mierau, *Strategic Importance of Knowledge Process Outsourcing*, Technical University of Kaiserslautern, Kaiserslautern 2007, s. 20.

<sup>9</sup> A. Aggarwal, A. Pandey, *The Next Big Opportunity Moving up the Value Chain From BPO to KPO*, Evaluate Report, 2004, s. 8.,

[http://www.asiapacificdirect.com.au/big\\_opportunity\\_moving\\_up\\_the\\_value\\_chain%20-%20from\\_bpo\\_to\\_kpo.pdf](http://www.asiapacificdirect.com.au/big_opportunity_moving_up_the_value_chain%20-%20from_bpo_to_kpo.pdf)

cowników po niższym koszcie. Zainteresowanie tym zjawiskiem wynika z występującego w wielu krajach niedoboru wykwalifikowanej siły roboczej o specjalistycznych, najczęściej technicznych profilach wykształcenia i z ciągle rosnącego zapotrzebowania na nią.

## Strategie i modele wdrażania offshoringu i outsourcingu w przedsiębiorstwach

Według K. Rutkowskiego „świat biznesu od dawna hołduje filozofii stałej poprawy, u podstaw której leży przekonanie, że nic nie jest doskonałe i wszystko można zrobić lepiej, taniej czy efektywniej”<sup>10</sup>. Jest to powód dla którego strategia offshoringu jest w coraz większym stopniu wdrażana przez przedsiębiorstwa. Delokalizacja działalności usługowej dotyczy coraz większej ilości procesów, a przedsiębiorstwa starają się uzyskać dzięki jej wdrożeniu coraz to nowe i większe korzyści.

Offshoring procesów biznesowych jest działaniem długookresowym. W momencie podjęcia decyzji o jego wdrożeniu kluczowe jest stworzenie strategii oraz określenie celów krótko i długoterminowych, które przedsiębiorstwo ma osiągnąć dzięki wdrożeniu offshoringu. Wyróżnia się cztery etapy na, których mogą znajdować się przedsiębiorstwa wdrażające strategię offshoringu.

**Etap pierwszy** – przedsiębiorstwa, które nie stosują offshoringu. Większość przedsiębiorstw, bez względu na ich wielkość, znajduje się w dalszym ciągu na tym etapie. Potwierdzają to szacunkowe dane szacowane przez Meta Group i Forrester, z których wynika, że w 2003 r. 60% z listy US Fortune 1000, a 25 % jest w fazie eksperymentalnego wdrożenia<sup>11</sup>. Według danych Deutsche Bank z 2008r. 80% europejskich banków stosuje outsourcing procesów biznesowych, 22% wdrożyło strategię offshore outsourcingu, a 11% wykonuje procesy biznesowe w ramach bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Powyższe badania potwierdzają, że offshoring jest w dalszym ciągu strategią stosowaną<sup>12</sup> niewielkim stopniu przez korporacje międzynarodowe;

**Drugi etap** – okres próbnego wdrożenia strategii offshoringu. Jest to moment, w którym przedsiębiorstwa testują możliwości podjęcia strategii offshoringu. Organizacje poznają ryzyko związane z tą strategią. Najlepszym wyjściem jest kontynuowanie tej fazy do chwili, gdy dalsze pozytywne rezultaty staną się realne i mierzalne. Dopiero wtedy rekomendowane jest przejście do dalszego etapu rozwoju tej strategii;

**Trzeci etap** – strategia offshoringu jest stosowana w celu uzyskania redukcji kosztów, jest to uznawane za podstawową korzyść przedsiębiorstwa z delokalizacji procesów biznesowych;

**Etap czwarty** – przedsiębiorstwa osiągają maksymalne korzyści z offshoringu, to znaczy wykorzystują go jako dźwignię do podniesienia jakości, efektywności oraz w konsekwencji zwiększenia innowacyjności. Przedsiębiorstwo jest w stanie osiągnąć największe pozytywne efekty z offshoringu, czyli między innymi dostęp do zdywersyfikowanych zasobów kapitału ludzkiego<sup>13</sup>.

Wyróżnia się dwie podstawowe, tradycyjne strategie funkcjonowania przedsiębiorstw. Mogą one być wykorzystane również w odniesieniu do tworzenia strategii offshoringu.

1. Strategia redukcji kosztów;
2. Strategia różnicowania korzyści z offshoringu.

### Strategia kosztowa

Strategia wiodąca pod względem kosztów, stworzona przez M. Portera, przez długi okres była jedną z dominujących w teorii zarządzania przedsiębiorstwem obok strategii koncentracji i zróżnicowania<sup>14</sup>. Przypomnijmy że, pierwszym powodem podejmowania decyzji dotyczących offshoringu było dążenie do redukcji kosztów. W związku z tym pojawia się pytanie, czy działania mające na celu zmniejszenie kosztów można uznać obecnie za strategiczne, czy też w turbulentnym otoczeniu

<sup>10</sup> K. Rutkowski, *Święty Graal współczesnego biznesu*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2008 nr 3, s. 75–93.

<sup>11</sup> *New Research From Forrester States 60 Percent Of Fortune 1,000 Companies Not Outsourcing Offshore*, [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_m0EIN/is\\_2003\\_Dec\\_8/ai\\_111017415](http://findarticles.com/p/articles/mi_m0EIN/is_2003_Dec_8/ai_111017415).

<sup>12</sup> T. Mayer, *Offshoring does not explain jobs cuts at European Banks*, Deutsche Bank Research, s. 2, [http://www.dbresearch.com/PROD/DBR\\_INTERNET\\_EN-PROD/PROD0000000000228953.pdf](http://www.dbresearch.com/PROD/DBR_INTERNET_EN-PROD/PROD0000000000228953.pdf).

<sup>13</sup> E. Carmel, P. Tjia, *Offshoring Information Technology*, Cambridge University Press, New York 2007, s. 8.

<sup>14</sup> M. E. Porter, *Strategia konkurencji*, PWE, Warszawa 1998, s. 49–51.

globalnym jest to tylko próba ułatwienia funkcjonowania przedsiębiorstwa, poprzez zmniejszenie jego kosztów operacyjnych. Dążenie do obniżenia kosztów funkcjonowania, a w konsekwencji zmniejszenia cen oferowanych klientom produktów oraz usług, nie jest obecnie uznawane za czynnik przesądający o uzyskaniu przewagi konkurencyjnej. Według G. Johnsona i K. Scholesa przedsiębiorstwa mogą osiągnąć taką przewagę konkurencyjną dzięki zastosowaniu hybrydowego połączenia elementów niskich kosztów, zróżnicowania, koncentracji oraz niskiej ceny<sup>15</sup>. Jest to powód, dla którego przedsiębiorstwa bardziej zaawansowane we wdrażaniu strategii offshoringu koncentrują się na osiągnięciu szeregu korzyści, a przede wszystkim wykorzystaniu możliwości wynikających z dostępu do globalnych zasobów kapitału intelektualnego, m.in. zróżnicowania produktów poprzez podniesienie innowacyjności oraz jakości.

### Strategia różnicowania

M. Mikołajek-Gocejna twierdzi, że we współczesnych strategiach konkurencyjność przedsiębiorstwa zależy od kapitału intelektualnego oraz zdolności pozyskiwania i efektywnego wykorzystywania informacji. Natomiast według W. Szymańskiego: „Kapitał intelektualny jest współcześnie nie tylko rzadkim zasobem, ale również zasobem, który warunkuje efektywne wykorzystanie innych relatywnie obfitych zasobów<sup>16</sup>. (...) Jakość kapitału intelektualnego decyduje, jak głęboki jest zakres innowacji w całej strategii przedsiębiorstwa, a więc na ile przedsiębiorstwo wychodzi poza obecny rynek, poza obecną przestrzeń rynkową konkurowania, a myśli o nowych, dopiero otwierających się możliwościach<sup>17</sup>”. Stąd można mówić o nowych koncepcjach konkurencyjności przedsiębiorstwa w postaci: informacji i technologii informacyjnych (zapewniających pełniejsze, kompleksowe, wiarygodne, szczegółowe i aktualne informacje) jako źródłach przewagi konkurencyjnej, wirtualnych formach organizacyjnych i sieciach przedsiębiorstw, organizacjach uczących się i opartych na wiedzy<sup>18</sup>.

Relatywnie niewiele firm globalnych osiągnęło najwyższy etap rozwoju strategii offshoringu. Większość przedsiębiorstw koncentruje się na uzyskiwanych korzyściach związanych z redukcją kosztów funkcjonowania. Jednak coraz częściej podejmują one akcje podniesienia jakości i efektywności działań przy jednoczesnym wykorzystaniu możliwości wynikających z dostępu do globalnych zasobów kapitału intelektualnego<sup>19</sup>. W dobie kryzysu finansowego, spadku kursu dolara amerykańskiego oraz tendencji do wyrównywania się stawek płacy, przewaga kosztowa oferowana przez offshoring będzie stopniowo zmniejszać się, dlatego właśnie ważne jest podkreślenie innych korzyści, które przedsiębiorstwa mogą osiągać dzięki delokalizacji procesów biznesowych.

Takie działania są szczególnie istotne dla firm zajmujących się offshoringiem funkcji wymagających wykorzystania dużych zasobów wiedzy i informacji oraz usług niemożliwych do zestandaryzowania, np. innowacje prowadzoną w ramach badań i rozwoju.

Można wymienić szereg innych, niż redukcja kosztów korzyści wynikających ze strategii offshoringu.

1. Podniesienie innowacyjności działań, a w efekcie wykorzystanie globalnych zasobów kapitału intelektualnego;
2. Zwiększenie szybkości i elastyczności działania dzięki możliwości pozyskania wykwalifikowanej siły roboczej niezbędnej do realizacji danego projektu oraz organizacji pracy w trybie dwudziestoczterogodzinnym przez siedem dni w tygodniu;
3. Tworzenie globalnej sieci dzielenia się wiedzą pomiędzy współpracującymi ze sobą jednostkami w różnych krajach;

<sup>15</sup> G. Johnson, K. Scholes, *Exploring cost strategy*, Englewood Cliffs 1999, s. 104 za: B. Niemczynowicz, *Strategia przywództwa kosztowego przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2004, nr 9, s. 85–86.

<sup>16</sup> W. Szymański, *Interesy i sprzeczności globalizacji. Wprowadzenie do ekonomii ery globalizacji*, Difin, Warszawa 2004, s. 54, za: D. Ciesielska, M. Mikołajek-Gocejna, *Nowe koncepcje konkurencyjności przedsiębiorstwa w globalnej gospodarce usług a ewolucja teorii zarządzania wartością przedsiębiorstwa*, Szkoła Główna Handlowa, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie, Badania Statutowe, Warszawa s. 13.

<sup>17</sup> Tamże, s. 58.

<sup>18</sup> D. Ciesielska, M. Mikołajek-Gocejna, *Nowe koncepcje konkurencyjności przedsiębiorstwa...*, op. cit., s. 13.

<sup>19</sup> E. Carmel, P. Tjia, *Offshoring Information Technology...*, op. cit., s. 96.

4. Dywersyfikacja prowadzonej działalności i dopasowanie świadczonych usług do potrzeb ich regionalnych odbiorców;
5. Tworzenie nowej wartości dzięki nabywaniu doświadczeń w zakresie funkcjonowania na nowych rynkach, umożliwiających w późniejszym okresie sprzedaż posiadanych doświadczeń lub oferowanie nowych typów usług;
6. Restrukturyzacja przedsiębiorstwa, co jest również możliwe do uzyskania dzięki wdrożeniu strategii offshoringu<sup>20</sup>.

Po podjęciu decyzji dotyczącej strategii offshoringu i planowanych do osiągnięcia celów krótko- i długookresowych trzeba określić modelu offshoringu oraz wybrać odpowiednią dla niego formę organizacyjną. Offshoring nie polega tylko na „czystych” modelach, takich jak: offshore outsourcing, czy captive offshoring. Możliwe są również warianty pośrednie<sup>21</sup>, z których najczęściej stosowane formy to: joint ventures oraz virtual captive. Właściwa forma organizacyjna jest wyjątkowo ważna, gdyż determinuje dalsze funkcjonowanie przedsiębiorstwa oraz warunkuje jego długookresową strategię. Szereg firm np. General Electric stosuje kombinację wymienionych poniżej korzyści.

## Modele offshoringu

### Offshoring kapitałowy w formie bezpośredniej inwestycji zagranicznej

Ta strategia umożliwia zachowanie kontroli nad utworzoną jednostką oraz nad jakością dostarczanych przez nią usług, co powinno zapewniać największą redukcję kosztów w długim okresie. Jest ona korzystna z uwagi na to, że pozwala m.in. na ochronę tajemnic firmy związanych z prowadzoną działalnością oraz zmniejsza ryzyko spadku wartości dostarczanej klientom. Strategia offshoringu kapitałowego jest obecnie zdecydowanie częściej wdrażana niż offshore outsourcing. Szczególnie poleca się ją firmom, które planują zdobywanie nowych rynków, ponieważ pozwala na budowanie wizerunku oraz na ekspansję przedsiębiorstwa na nowe obszary.

Offshoring w formie bezpośrednich inwestycji zagranicznych jest wykorzystywany przez firmy decydujące się na delokalizację usług o dużym stopniu skomplikowania, których sposób wykonania ulega częstym zmianom oraz usług mających wysokie wymagania związane z bezpieczeństwem przeprowadzania operacji. Strategia ta jest często przyjmowana przez firmy, które podejmują decyzję o offshoringu procesów kluczowych dla funkcjonowania organizacji<sup>22</sup>.

Utworzenie i rozpoczęcie działalności w innym kraju wymaga dużych początkowych nakładów inwestycyjnych<sup>23</sup>. Wiąże się to z wysokim początkowym ryzykiem operacyjnym i finansowym, jednak w przypadku udanego wdrożenia jest opłacalną inwestycją, umożliwiającą uzyskanie wielu korzyści, zarówno finansowych, jak również związanych z jakością i efektywnością świadczonych usług. Za najważniejsze z nich można uznać znaczne obniżenie kosztów działalności oraz kreowanie wizerunku firmy na nowych rynkach. Należy podkreślić, że captive offshoring jest uznawany za najbardziej opłacalną formą offshoringu w długim okresie czasu.

Strategia ta jest najczęściej wdrażana przez przedsiębiorstwa, które były wcześniej obecne na rynku danego kraju i znają jego realia oraz posiadają niezbędne umiejętności. Coraz więcej firm podejmuje ryzyko wejścia na rynek państwa, na którym nie prowadziły wcześniej działalności. W takiej sytuacji pomocne bywa zwrócenie się o konsultację do firmy pochodzącej z danego państwa, lub mającej doświadczenia w przeprowadzaniu tego rodzaju operacji.

Podjęcie decyzji o offshoringu kapitałowym wiąże się także z problemami wynikającymi z negatywnego nastawieniem opinii publicznej w niektórych krajach do takich inwestycji. Np. we Francji występuje wyraźna niechęć społeczna do firm, które podejmują decyzję o delokalizacji działalności i w konsekwencji o przenoszeniu miejsc pracy za granicę<sup>24</sup>.

<sup>20</sup> Ibidem, s. 98–102.

<sup>21</sup> R. Aron, J. Singh, *Getting the offshoring right*, „Harvard Business Review” 2005, nr 83, s. 135–143.

<sup>22</sup> A. Vashistha, A. Vashistha, *The Offshore nation*, Tata McGraw Hill, New York 2006, s. 90.

<sup>23</sup> C. Foster, J. Funk, *The Offshore Solutions Spectrum : Getting the Best Fit*, „Journal of Sourcing Leadership” 2006, z. 6, s. 3.

<sup>24</sup> A. Vashistha, A. Vashistha, *The Offshore...*, op. cit., s. 93.

Powyższą strategię stosują następujące koncerny: IBM, HP, American Express, General Electric, JP Morgan Chase, Mellon Financial i Standard Chartered oraz Citibank.

### Offshore outsourcing

Międzynarodowy offshoring lub inaczej outsource offshoring jest mniej kosztowny niż offshoring w formie bezpośredniej inwestycji zagranicznej, gdyż umożliwia wykorzystanie umiejętności dostawców zagranicznych, dla których dany proces jest działalnością podstawową. Pozwala ona na korzystanie z doświadczeń biznesowych partnera w zakresie sposobu funkcjonowania na danym rynku oraz przyczynia się do zdobywania przez firmę umiejętności w kontaktach z zagranicznymi dostawcami, co w przyszłości może być wykorzystane podczas ekspansji na inne rynki.

Offshore outsourcing niesie ze sobą szereg zagrożeń wynikających przede wszystkim z niebezpieczeństw utraty możliwości stałego nadzorowania i monitorowania jakości usług. Stała kontrola procesu świadczenia usług, których wykonanie zlecono zagranicznemu dostawcy, jest bardzo skomplikowana. Działania takie są nieporównywalnie trudniejsze od monitorowania jakości produkowanych przez zagranicznego partnera towarów materialnych. Offshore outsourcing oznacza ponadto konieczność dzielenia się wiedzą zdobytą przez firmę z zagranicznym dostawcą, co stwarza groźbę wykorzystania zasobów niematerialnych firmy na nowym rynku w niezamierzony sposób<sup>25</sup>.

Znaczną trudność stanowi również zarządzanie długookresową współpracą z zagranicznym partnerem. Offshore outsourcing wymaga nie tylko dopracowania kontraktu, lecz również prowadzenia dalszych działań mających na celu budowanie relacji z usługodawcą, a więc stworzenia efektywnego systemu współpracy pomiędzy organizacjami. Przygotowując długoterminowy kontrakt, trzeba wypracowywać zasady współpracy z zagranicznym partnerem, m.in. określić szereg zmiennych, takich jak np.: zakres, cel i okres trwania projektu oraz sposób nadzorowania jakości.

Offshore outsourcing zabezpiecza firmę przed stratami operacyjnymi. Ale jednak w przypadku niewłaściwej realizacji powierzonych zadań przez partnera zagranicznego niesie ze sobą duże ryzyko związane z możliwością obniżenia standardu świadczonych usług. Może przyczynić się do pogorszenia wizerunku oraz spadku wiarygodności organizacji w oczach klientów, co zazwyczaj powoduje zmniejszenie wartości tworzonej przez przedsiębiorstwo<sup>26</sup>.

W długim okresie koszty outsource offshoringu są z reguły większe niż w przypadku offshoringu w formie bezpośredniej inwestycji zagranicznej. Ale początkowo strategia ta wiąże się z mniejszymi nakładami kapitałowymi, gdyż infrastruktura oraz koszty związane z innymi udogodnieniami wynikającymi ze świadczeniem usług obciążają przede wszystkim zagranicznego partnera.

Gdy w późniejszym okresie firma decyduje się na utworzenie captive centre lub wdrożenie innej formy zamiast strategii outsource offshoringu, istnieje możliwość odkupienia części zasobów niezbędnych do świadczenia usługi, jak również wykorzystania doświadczeń zdobytych w okresie współpracy z zagranicznym partnerem<sup>27</sup>.

### Joint ventures

Joint ventures, czyli działania polegające na stworzeniu spółki z udziałem kapitału zagranicznego, są bardziej ryzykowne od offshoringu w formie bezpośredniej inwestycji zagranicznej. Kwestia ta jest znacząca szczególnie w zakresie spraw związanych z ochroną kapitału intelektualnego oraz tajemnic firmowych. Joint venture umożliwia jednakże przedsiębiorstwu skorzystanie z know-how zagranicznego partnera oraz wymaga mniejszych początkowych nakładów finansowych. Ryzyko offshoringu poprzez inwestycje joint ventures wiąże się z podziałem odpowiedzialności za proces wytwarzania usługi oraz kontroli nad nim. Ze względu na posiadanie udziału w firmie oraz możliwości czynnego sprawowania nadzoru oraz brania udziału w procesie decyzyjnym, forma ta jest mniej ryzykowna niż virtual captives oraz offshore outsourcing<sup>28</sup>.

<sup>25</sup> R. Aron, J. Singh, *Getting the offshoring right...*, op. cit., s. 135–143.

<sup>26</sup> C. Foster, J. Funk, *The Offshore Solutions Spectrum...*, op. cit., s. 3.

<sup>27</sup> A. Vashistha, A. Vashistha, *The Offshore...*, op. cit., s. 90.

<sup>28</sup> *Offshore Outsourcing of Data Services by Insured Institutions and Associated Consumer Privacy Risks*, Federal Deposit Insurance Corporation, s. 10–15, [http://www.fdic.gov/regulations/examinations/offshore/offshore\\_outsourcing\\_06-04-04.pdf](http://www.fdic.gov/regulations/examinations/offshore/offshore_outsourcing_06-04-04.pdf).

Offshore i joint ventures mogą przybierać różne formy, w zależności od umów zawartych pomiędzy współpracującymi ze sobą firmami. W niektórych przypadkach usługa, podlegająca offshoringowi stanowi samodzielny proces, który może być całkowicie (nawet pod względem zysku) wydzielony z organizacji i często przedsiębiorstwa, firmy, aby zmniejszyć ryzyko strategiczne, decydują się na współpracę z zagranicznym partnerem, z którym następnie dzielą się uzyskanym przychodem<sup>29</sup>.

Joint venture zawierają także często międzynarodowe korporacje, bez współpracy z lokalnymi partnerami, w celu podzielenia kosztów i ryzyka związanego ze stworzeniem centrum offshore. Przedsiębiorstwa decydujące się na taką formę działalności łączą posiadane zasoby kapitałowe i intelektualne, aby zwiększyć powodzenie prowadzenia działalności na nowym rynku<sup>30</sup>. Do firm wykorzystujących ten model offshoringu można zaliczyć: IBM, Citi, JP Morgan Chase i wiele innych.

### Virtual captives

Virtual captives, czyli inaczej *hybrid synthetic captives* lub *offshore dedicated centre* (ODC)<sup>31</sup>, to model łączący zalety offshore outsourcingu i offshoringu w formie bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Szczególnie poleca się ją dla przedsiębiorstw, które z jednej strony chcą mieć dużą kontrolę nad procesem świadczenia usług oraz obawiają się jego całkowitego wydzielenia ze względu na jego istotność dla funkcjonowania organizacji, a z drugiej strony nie są gotowe, z uwagi na brak odpowiedniego doświadczenia, na samodzielne utworzenie bezpośredniej inwestycji zagranicznej<sup>32</sup>.

Rozwiązanie to polega na tym, że firma dysponuje w pewnym stopniu „na własność” danym procesem, tzn. ma nad nim pełną kontrolę, ale jest on jednak realizowany przy wykorzystaniu aktywów materialnych i niematerialnych innego dostawcy. ODC jest zarządzane przez zagranicznego partnera przy wykorzystaniu jego infrastruktury, wyposażenia oraz pracowników, a jednocześnie nadzorowane w dużym stopniu przez usługobiorcę. Zasoby materialne i niematerialne partnera zagranicznego są oddelegowane do pracy na rzecz konkretnego projektu, a firma współpracująca otrzymuje możliwość kontroli nad takimi zagadnieniami, jak np.: zatrudnianie pracowników, wprowadzanie rozwiązań technologicznych i weryfikacja jakości.

Strategia ta umożliwi przedsiębiorstwu monitorowanie sposobu wytwarzania usług i elastyczne wprowadzanie do nich zmian, jednocześnie przerzucając większość ryzyka operacyjnego na dostawcę. Istnieją oczywiście pewne negatywne strony tego rozwiązania. Należy do nich chociażby ryzyko związane z pozyskaniem i koniecznością zarządzania długookresową relacją z zagranicznym partnerem. Model ten jest mniej kosztowny niż bezpośrednia inwestycja zagraniczna, gdyż nie zakłada wstępnych wydatków związanych z rozpoczynaniem działalności oraz niezbędnymi udogodnieniami organizacyjnymi. ODC cechuje ponadto zdecydowanie mniejsze ryzyko związane z ewentualną utratą kontroli nad procesem świadczenia usług niż outsource offshoring<sup>33</sup>.

Model ten jest przede wszystkim wykorzystywany przez instytucje finansowe, takie jak np.: Bank of America, Deutsche Bank i Merrill Lynch<sup>34</sup>. ODC jest coraz częściej oferowane korporacjom międzynarodowym przez takich znanych dostawców usług offshore, jak Infosys i Wipros.

### Third-party transparent

W tym modelu, przedsiębiorstwo otwiera samodzielnie centrum offshore w celu świadczenia usług, które przybierały uprzednio formę outsourcingu i wykonywane były przez inną organizację w formie strategii outsourcingu. Logicznym następstwem takiej sytuacji jest działanie firmy outsourcingowej polegające na transferze swojej działalności do innego kraju. Strategia taka ma z reguły na celu dwa podstawowe zamierzenia: zmniejszenie kosztów klienta oraz jednoczesne zwiększenie marży dostawcy. W większości przypadków działania takie są podejmowane po akceptacji klienta, który jest informowany lub też bierze w pewnym stopniu czynny udział w postępowaniu usługodawcy.

<sup>29</sup> A. Vashistha, A. Vashistha, *The Offshore...*, op. cit, s. 92.

<sup>30</sup> H. Kehal, V. Singh, *Outsourcing and Offshoring in the 21st century: A Socio-Economic Perspective*, Idea Group, London 2006, s. 50.

<sup>31</sup> K. Vales, *The Offshoring Dilemma: Choosing an Appropriate*, <http://www.faotoday.com/magazine.asp?artID=1742>

<sup>32</sup> A. Vashistha, A. Vashistha, *The Offshore...*, op. cit, s. 92.

<sup>33</sup> K. Vales, *The Offshoring Dilemma...*, op. cit.

<sup>34</sup> C. Foster, J. Funk, *The Offshore Solutions...*, op. cit., s. 4.

Minusem takiej strategii dla usługobiorcy jest zdecydowanie wyższy koszt niż ten, który występuje w przypadku stworzenia własnej bezpośredniej inwestycji zagranicznej. Model ten wymaga zdecydowanie mniejszego zaangażowania ze strony przedsiębiorstwa, dla którego jest świadczony dany typ usługi. Za przykład firmy, która stosuje taką strategię dla swoich klientów, można podać Accenture<sup>35</sup>.

### **Build-operate-transfer**

Model ten występuje, gdy organizacja wynajmuje firmę outsourcingową, którą z reguły jest duży dostawca usług offshore, w celu stworzenia danego centrum usługowego. W określonej perspektywie czasowej jednostka offshore ma być przekazana usługobiorcy, tj. w większości przypadków zagranicznemu przedsiębiorcy. Jest to bardzo dobre rozwiązanie dla organizacji, które nie mają doświadczenia ani wiedzy niezbędnej do rozpoczęcia działalności w lokalizacji offshore, lecz chcą kontrolować proces świadczenia usługi, a w przyszłości maksymalnie korzystać z możliwości redukcji kosztów dzięki strategii captive.

Build-operate-transfer umożliwia zdobycie wiedzy koniecznej do skutecznego zarządzania jednostką zlokalizowaną za granicą oraz zebranie niezbędnych doświadczeń w celu prowadzenia dalszych działań mających na celu globalizację firmy poprzez otwieranie centrów captive. Typowy scenariusz zakłada, że utworzona jednostka może być długo zarządzana przez usługodawcę i dopiero w momencie gdy osiągnie odpowiednią gotowość operacyjną oraz gdy usługobiorca wykaże chęć przejęcia kontroli, przekazana pod jego zarządzanie. Wiele firm świadczących usługi polegające na otwieraniu centrów offshore dla innych organizacji decyduje się ostatecznie na ich sprzedaż, gdyż obawia się całkowitego odejścia klienta i otwarcia przez niego jednostki na bazie zdobytych doświadczeń. Za przykład międzynarodowych korporacji, których centra offshore były wcześniej tworzone przez inne organizacje można podać AIG i Aetna<sup>36</sup>.

### **Korzyści i zagrożenia wynikające z poszczególnych modeli offshoringu**

Wyniki badań nad kryteriami wyboru formy offshoringu opublikowane w raporcie NRG zatytułowanym *Offshoring in the Service Sector. A European Perspective*, przeprowadzone na grupie 247 przedsiębiorstw pochodzących ze Stanów Zjednoczonych oraz Holandii w 2006 r., ukazują dominującą rolę bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Stanowią one trzy czwarte wartości światowego offshoringu w usługach. Mniej niż połowa organizacji decyduje się na podjęcie działań offshoringowych przy współpracy z zagranicznymi podmiotami. Zdecydowanie przeważa wykorzystanie modelu bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Wyraźna preferencja offshoringu w formie captive cechuje działalność taką jak R&D, usługi inżynierskie, finansowe, podczas gdy działalność taka jak centra kontaktowe bardzo często podlega outsourcingowi.

Wśród kryteriów różnicujących poszczególne modele offshoringu wymienić należy:

**Kontrolę** – gdy kwestia ochrony danych osobowych, procesów lub jakości jest szczególnie ważna dla firmy, wtedy bardzo dobre rozwiązanie stanowi bezpośrednia inwestycja w formie offshoringu, gdyż minimalizuje on wszelkiego rodzaju ryzyko wynikające ze współpracy i budowania długookresowej relacji z inną firmą;

**Ryzyko strategiczne** – najmniejsze początkowe ryzyko strategiczne charakteryzuje model outsourcingu offshoringu, największe jest związane z captive offshoringiem. Stosowanie wszelkiego rodzaju form pośrednich powoduje transfer części ryzyka na partnera zagranicznego;

**Koszty początkowe** – w momencie rozpoczynania działalności konieczne jest poniesienie kosztów związanych z infrastrukturą, zakupem software, hardware oraz innymi urządzeniami niezbędnymi do świadczenia danego typu usługi. Początkowy koszt stworzenia captive centre jest wysoki. W przypadku innych form offshoringu zakładających współpracę z zewnętrzną organizacją, usługobiorca nie ponosi kosztów związanych z rozpoczęciem inwestycji, bądź następuje ich podział pomiędzy obie współpracujące ze sobą strony;

<sup>35</sup> A. Vashistha, A. Vashistha, *The Offshore...*, op. cit, s. 92.

<sup>36</sup> A. Vashistha, A. Vashistha, *The Offshore...*, op. cit, s. 92.



**Długookresową opłacalność inwestycji** – bezpośrednia inwestycja zagraniczna jest najbardziej opłacalna w długim okresie, co przyczynia się w znacznym stopniu do zwiększania popularności tej formy inwestycji;

**Wiedzę** – bezpośrednia inwestycja zagraniczna jest zalecana, gdy otwiera się działalność, w której nie specjalizują się lokalne przedsiębiorstwa, oraz gdy firma ma doświadczenia i zna realia funkcjonowania na danym obszarze geograficznym. Jeżeli organizacja nie ma wystarczającej wiedzy dotyczącej sposobu świadczenia usługi oraz informacji o lokalnych warunkach rynkowych, wtedy zasadne wydaje się być skorzystanie ze współpracy z zagranicznym partnerem.

## Offshoring a zarządzanie wartością przedsiębiorstwa

Offshoring jest koncepcją współgrającą ze strategią zarządzania wartością przedsiębiorstwa, gdyż może być wykorzystywany jako narzędzie operacyjne umożliwiające tworzenie wartości dzięki zwiększeniu efektywności prowadzonych działań, redukcji kosztów oraz zwiększeniu zasobów kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa. Strategia offshoringu w sferze usług jest szczególnie istotna na etapie tworzenia oraz utrzymania wartości. Wpływ offshoringu na kreowanie wartości przedsiębiorstwa może być wyliczony przy wykorzystaniu mierników takich jak ROI i NPV w ocenie efektywności inwestycji, przede wszystkim dla spółek giełdowych. Jednak nawet gdy nie można ze względu na brak danych dokonać tego rodzaju wyliczeń, offshoring ma duże znaczenie dla kreowania wartości w przedsiębiorstwie, a w konsekwencji zwiększenie jego innowacyjności.

Działania mające na celu zwiększenie wartości dla akcjonariuszy są związane z koniecznością wyboru przez przedsiębiorstwo i jego kierownictwo odpowiedniej strategii oraz doboru narzędzi, umożliwiających oddziaływanie na czynniki decydujące o wzroście wartości<sup>37</sup>. Offshoring przyczynia się do zwiększenia specjalizacji prowadzonych przez przedsiębiorstwa działań. W konsekwencji powoduje zapotrzebowanie na organizacje, które prowadzą działalność w wąskich dziedzinach wiedzy, dążąc do wykonania jej w najbardziej efektywny oraz w najlepszy możliwy sposób po stosunkowo najniższych kosztach. Specjalizacja oraz dążenie do podnoszenia standardów świadczonych usług jest przyczyną wzrostu innowacyjności prowadzonych działań.

Realizacja trzech etapów zarządzania wartością firmy czyli budowania, utrzymania i realizacji wartości powinna zostać zweryfikowana i uwzględniona w momencie tworzenia misji oraz wyznaczania celów strategicznych przedsiębiorstwa.

Można wymienić następujące zasady zarządzania wartością przedsiębiorstwa, które powinny być wdrożone w celu zwiększenia jego wartości rynkowej<sup>38</sup>:

1. Zorientowanie priorytetów biznesowych firmy oraz jej strategii na długookresowe interesy właścicieli;
2. Przejście od zarządzania przez funkcje do zarządzania procesami;
3. Wdrożenie zasad ewidencji kosztów i zysków;
4. Zbudowanie i wdrożenie system komunikowania się wewnątrz i na zewnątrz firmy;
5. Zaprojektowanie i wdrożenie systemu motywacyjnego ukierunkowanego na wzrost wartości.
6. Koncentracja oraz rozwijanie kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa;
7. Zarządzanie kosztami mające na celu identyfikację i redukcję zbędnych obciążeń<sup>39</sup>.

Trzy z wyżej wymienionych zasad łączą się w wysokim stopniu ze strategią offshoringu. Po pierwsze należy zwrócić uwagę na fakt, że jednym z podstawowych motywów podjęcia działań offshoringowych jest dążenie do wydzielenia części funkcji na zewnątrz. Oznacza to tym samym skoncentrowanie się przedsiębiorstwa na jego podstawowej działalności, co umożliwi mu kreowanie wartości dla akcjonariuszy. Ważne jest również to, że rezygnacja z obszarów działalności, w których przedsiębiorstwo nie tworzy przewagi konkurencyjnej, nie jest związane tylko i wyłącznie

<sup>37</sup> A. Cwynar, W. Cwynar, *Kreowanie wartości spółki przez długoterminowe decyzje finansowe*, Polska Akademia Rachunkowości, Rzeszów 2007.

<sup>38</sup> A. Herman, A. Szablewski red., *Orientacja na wzrost wartości współczesnego przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie wartością firmy*, Poltext, Warszawa 1999, s. 51.

<sup>39</sup> Ibidem, s. 51.

z chęcią zmniejszania zakresu funkcjonowania przedsiębiorstwa. Taka strategia przedsiębiorstwa jest ukierunkowana na te obszary, które umożliwiają generowanie nowego potencjału<sup>40</sup>. Po drugie, powodzenie wdrożenia strategii offshoringu w sferze usług jest w dużym stopniu uzależnione od właściwego zarządzania procesami w przedsiębiorstwie. Dopiero wtedy, gdy dany proces jest zidentyfikowany oraz usystematyzowany, może on stać się przedmiotem strategii offshoringowej<sup>41</sup>. Aby przedsiębiorstwo efektywnie wdrożyło strategię offshoringu, musi bardzo dobrze znać proces, któremu ma podlegać. Trzecią ważną płaszczyzną, na której offshoring wspomaga strategię zarządzania wartością firmy jest dążenie do redukcji kosztów, co jest jednym z warunków poprawy konkurencyjności i wzrostu wartości przedsiębiorstwa. Obszary działalności, które nie przyczyniają się do tego należy poddać restrukturyzacji. Restrukturyzację przedsiębiorstwa umożliwia właściwie wdrożona strategia offshoringu, tak w formie bezpośredniej inwestycji zagranicznej, jak i outsourcingu może ona sprzyjać ograniczeniu kosztów stałych w przedsiębiorstwie.

Czynniki wpływające na wzrost wartości przedsiębiorstwa możemy podzielić na finansowe oraz niematerialne, które zostaną szerzej omówione w dalszej części tego rozdziału. W literaturze przedmiotu<sup>42</sup> przedstawiane są przede wszystkim finansowe aspekty tworzenia wartości przez przedsiębiorstwo. Lecz zasadne wydaje się także podkreślenie rosnącego znaczenia wartości niematerialnych, wraz z rozwojem się globalnej gospodarki opartej na wiedzy.

W tworzeniu wartości dla akcjonariuszy przydatny jest model działalności firmy skupiający uwagę na kliencie oraz wykorzystujący posiadane przez przedsiębiorstwo zasoby i umiejętności. W literaturze podawane są dwie koncepcje budowania przewagi konkurencyjnej: pierwsza, oparta na przewadze kosztowej oraz druga – strategia wyróżniania się. Przewaga kosztowa może tworzyć wartość dla akcjonariuszy, zarówno poprzez osiągnięcie wyższej marży zysku, jak również poprzez zdobycie większego udziału w rynku. Jest to jednak w większości przypadków przewaga krótkotrwała, która wynika z wdrożenia przez konkurencję modeli imitacyjnych<sup>43</sup>. Wypracowanie przewagi różnicującej jest dużo trudniejsze, ponieważ konieczne jest wyróżnienie przedsiębiorstwa, a także z uwagi na zdecydowanie silniejsze powiązanie procesu tworzenia wartości dla właścicieli z procesem tworzenia wartości dla klienta. Offshoring jest procesem wspomagającym tworzenie i utrzymanie przewagi kosztowej, jak również wyróżnienie przedsiębiorstwa ze względu na możliwość podniesienia jakości świadczonych usług.

Poniżej przedstawiony został w tabeli wpływ offshoringu na przykładowe działania operacyjne przedsiębiorstwa, mające na celu doprowadzić do wzrostu jego wartości.

---

<sup>40</sup> Ibidem, s.52

<sup>41</sup> Standaryzacja procesów jest niemożliwa w odniesieniu do offshoringu procesów badawczo-rozwojowych ze względu na innowacyjną formę działalności i niemożność wytyczenia standardów postępowania. Jest to kwestia wyjątkowo istotna z uwagi na rozwijające się tendencje do offshoringu funkcji R&D. W takich przypadkach przedsiębiorstwa w celu utrzymania kontroli nad działalnością jednostek, zamiast wprowadzania norm i standardów podejmują działania mające na celu kontrolowanie bieżących zadań wykonywanych przez pracowników.

<sup>42</sup> Patrz: A. Rappaport, *Wartość dla akcjonariuszy, Poradnik menedżera i inwestora*, WIG Press, Warszawa 1999, s. 78–79.

<sup>43</sup> M. Mikołajek-Gocejna, *Zarządzanie współczesnym przedsiębiorstwem. Perspektywa procesu kształtowania wartości*, [w:] *Przedsiębiorstwo, wartość zarządzania*, red. C. Suszyński, Wydawnictwo Naukowe PWE, 2007, s. 131.

**Tabela nr 1. Wpływ offshoringu na przykładowe czynniki tworzenia wartości przedsiębiorstwa**

<p><b>Stopa wzrostu przychodów</b></p> <p>Offshoring jest strategią otwierającą przedsiębiorstwu możliwości wejścia na nowe rynki ze względu na budowanie jego pozycji na arenie międzynarodowej, a ponadto zdobywanie wiedzy i umiejętności niezbędnych do prowadzenia działalności na skalę globalną;</p> <p>Globalizacja prowadzonej działalności umożliwia przedsiębiorstwu dostęp do międzynarodowych zasobów kapitału intelektualnego. Można postawić tezę, że w erze gospodarki opartej na wiedzy jest to jeden z czynników przesądzających o możliwościach tworzenia przez przedsiębiorstwo globalnej przewagi konkurencyjnej.</p>
<p><b>Wzrost marży operacyjnej</b></p> <p>Scentralizowanie oraz skonsolidowanie usług finansowych jest działalnością prowadzoną coraz częściej w ramach offshoringowych centrów <i>shared service</i>. Rozwiązania takie są praktykowane w większości korporacji międzynarodowych i umożliwiają one wzrost jakości świadczonych usług dzięki wytworzeniu relacji w firmie opartej o model klient–dostawca oraz obniżenie kosztów działalności;</p> <p>Obniżenie kosztów poprzez outsourcing lub offshoring. Offshoring umożliwia redukcję kosztów całkowitych prowadzenia działalności dzięki pozyskaniu tańszej siły roboczej oraz zmniejszeniu kosztów operacyjnych;</p> <p>Dążenie do zwiększenia efektywności procesów w wyniku podejmowania działań mających na celu zwiększenie stopnia dojrzałości i efektywności procesów wpływa w znacznym stopniu na wzrost marży operacyjnej. Offshoring jest strategią wymuszającą podejmowanie działań mających na celu standaryzację i strukturyzowanie procesów zachodzących w przedsiębiorstwie, ze względu na konieczność utrzymania ich jakości w momencie delokalizacji określonych procesów.</p>
<p><b>Stawka podatku oraz inne formy zachęt dla inwestorów zagranicznych</b></p> <p>Wybór lokalizacji offshoringu w dużej mierze polega na znalezieniu odpowiedniego państwa, które oferuje korzystne stawki i ulgi podatkowe. Wiele krajów stosuje zachęty dla bezpośrednich inwestorów zagranicznych, nie tylko w postaci niższych stawek podatkowych, lecz również w formie grantów ułatwiających rozpoczęcie i prowadzenie działalności. Przedsiębiorstwo podejmując decyzję dotyczącą lokalizacji offshoringu powinno dokonać analizy atrakcyjności poszczególnych państw również pod tym kątem.</p>
<p><b>Wydatki kapitałowe</b></p> <p>Wybór formy offshoringu w znacznym stopniu wpływa na wydatki kapitałowe przedsiębiorstwa. Offshoring w formie bezpośredniej inwestycji zagranicznej wiąże się z koniecznością wynajmu lub zakupu majątku niezbędnego do prowadzenia określonej działalności gospodarczej na terenie innego państwa. Wdrożenie strategii offshoringu wymaga wprowadzenia systemu zarządzania pieniędzem, ryzykiem oraz kursami walut.</p>

*Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Herman, A. Szablewski red., Orientacja na wzrost wartości współczesnego przedsiębiorstwa, [w:] Zarządzanie wartością firmy, Poltext, Warszawa 1999, s. 49.*

## Zakończenie

Z przeprowadzonych rozważań można wysnuć następujące wnioski:

Offshoring to proces wspomagający stworzenie i utrzymanie przewagi kosztowej, jak również wyróżnienie przedsiębiorstwa ze względu na możliwość podniesienia jakości świadczonych usług oraz ich innowacyjności.

Offshoring jest czynnikiem umożliwiającym przedsiębiorstwu rozwój i kreowanie wartości dzięki wykorzystaniu globalnych zasobów kapitału intelektualnego oraz zestawieniom procesów, których poszczególne części są wykonywane w różnych lokalizacjach geograficznych.

Odgrywa on istotną rolę na dwóch etapach zarządzania wartością: tworzenia i utrzymania wartości. Offshoring umożliwia tworzenie wartości przez przedsiębiorstwo poprzez pozytywny wpływ na działalność operacyjną podejmowaną w celu doprowadzenie do wzrostu wartości. Z drugiej strony niedoszacowanie ryzyka wiążącego się z tą strategią może doprowadzić do destrukcji wartości.

## Literatura

Aggarwal A., Pandey A., *The Next Big Opportunity Moving up the Value Chain From BPO to KPO*, Evalueserve Report, 2004.

Aron R., Singh J., *Getting the offshoring right*, „Harvard Business Review” 2005, nr 83.

Aspray W., Mayadas F., Vardi M., *Globalization and Offshoring of Software*, 2006 ACM.

- Berry J., *Offshoring opportunities*, Wiley 2006.
- Carmel F., Tjia P., *Offshoring Information Technology*, Cambridge University Press, New York 2007.
- Cwynar A., Cwynar W., *Kreowanie wartości spółki przez długoterminowe decyzje finansowe*, Polska Akademia Rachunkowości, Rzeszów 2007.
- Estwood G., *The Financial Services Outsourcing*, Business Insights, London 1998.
- Foster C., Funk J., *The Offshore Solutions Spectrum: Getting the Best Fit*, „Journal of Sourcing Leadership”, 06/2006.
- Johnson G., Scholes K., *Exploring cost strategy*, Englewood Cliffs 1999, za: B. Niemczynowicz, *Strategia przywództwa kosztowego przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2004, nr 9.
- Kehal H., Singh V., *Outsourcing and Offshoring in the 21th century: A Socio-Economic Perspective*, Idea Group, London 2006.
- B. Liberska, „Globalizacja. Mechanizmy i wyzwania.”, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A., Warszawa 2002.
- Mayer, *Offshoring does not explain jobs cuts at European Banks*, Deutsche Bank Research, 2008, s. 2, [http://www.dbresearch.com/PROD/DBR\\_INTERNET\\_EN-PROD/PROD0000000000228953.pdf](http://www.dbresearch.com/PROD/DBR_INTERNET_EN-PROD/PROD0000000000228953.pdf).
- Mierau A., *Strategic Importance of Knowledge Process Outsourcing*, Technical University of Kaiserslautern, Kaiserslautern 2007.
- New Research From Forrester States 60 Percent Of Fortune 1,000 Companies Not Outsourcing Offshore*, [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_m0EIN/is\\_2003\\_Dec\\_8/ai\\_111017415](http://findarticles.com/p/articles/mi_m0EIN/is_2003_Dec_8/ai_111017415).
- Porter M., *Strategia konkurencji*, PWE, Warszawa 1998.
- Rappaport A., *Wartość dla akcjonariuszy, Poradnik menedżera i inwestora*, WIG Press, Warszawa 1999.
- Rutkowski K., *Święty Graal współczesnego biznesu*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2008, nr 3.
- Herman A., Szablewski A. red., *Zarządzanie wartością firmy*, Poltext, Warszawa 1999.
- Szymański W., *Interesy i sprzeczności globalizacji, Wprowadzenie do ekonomii ery globalizacji*, Difin, Warszawa 2004.
- UNCTAD, *Global Demand for Knowledge Process Outsourcing*, 06.2007 [http://www.intracen.org/SERVICEXPORT/pdf/Ghaha-2007/KPO\\_GlobalDemandStudy.pdf](http://www.intracen.org/SERVICEXPORT/pdf/Ghaha-2007/KPO_GlobalDemandStudy.pdf).
- Vales K., *The Offshoring Dilemma: Choosing an Appropriate*, <http://www.faotoday.com/Magazine.asp?artID=1742>.
- Vashistha A., A. Vashistha, *The Offshore nation*, Tata McGraw Hill, 2006.