

Outsourcing i przenoszenie usług na świecie. Wnioski dla Polski

Outsourcingu różnego rodzaju usług i przenoszenie ich realizacji za granicę stały się ważnymi procesami we współczesnym biznesie międzynarodowym. Rozwój tych procesów jest uwarunkowany całym kompleksem przemian powiązanych z postępowaniem globalizacji, a obecnie przede wszystkim z wykorzystaniem informacyjnych i komunikacyjnych technologii (IKT) w sferze gospodarczej. Pod presją hiperkonkurencji, rosące zastosowanie IKT intensyfikuje głębokie przemiany w funkcjonowaniu, działalności i ekspansji przedsiębiorstw na rynku globalnym. Jednym z ważnych aspektów tych przemian staje się outsourcing usług – czyli ich wydzielenie w firmie i wykonanie przez inne podmioty – czemu coraz częściej służy przeniesienie (delokalizacja) wykonania usług do innych krajów.

Pomimo dużego zainteresowania outsourcingiem usług, w literaturze polskiej jest niewiele publikacji na ten temat. Istniejące publikacje eksponują głównie makroekonomiczne aspekty tego procesu, tzn. jego wpływ na przemiany w gospodarkach krajów i świata. Tymczasem istotne jest poznanie przemian zachodzących na poziomie mikroekonomicznym, gdzie w powiązaniu ze stosowaniem IKT powstaje zapotrzebowanie firm na outsourcing usług oraz podejmowane są decyzje co do sposobów jego realizacji za granicą. Ważne jest też określenie głównych tendencji w międzynarodowych przepływach usług oraz zagranicznych inwestycji bezpośrednich w sektorze usługowym, powiązanych z outsourcingiem.

Celem artykułu jest zaprezentowanie outsourcingu oraz przenoszenie usług w sposób skoncentrowany głównie na aspektach mikroekonomicznych i zewnętrznych (międzynarodowych). Chodzi zwłaszcza o ustalenie istoty i przebiegu międzynarodowego outsourcingu usług opartych na IKT, przemian w przedsiębiorstwach powiązanych z outsourcingiem usług, sposobów i kierunków delokalizacji usług oraz ich międzynarodowych przepływów. Na tle tych ustaleń można sformułować kilka wniosków odnoszących się do szans aktywizacji przenoszenia omawianych usług do Polski, z uwypukleniem ewentualnych utrudnień w tym procesie.

* Autorka jest pracownikiem Instytutu Studiów Międzynarodowych w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie. Artykuł wpłynął do redakcji we wrześniu 2006 r. Autorka wyraża serdeczne podziękowanie dla prof. zw. dr hab. Barbary Liberskiej za wnikliwie uwagi do pierwszej wersji tego artykułu.

Pojęcie i przebieg międzynarodowego outsourcingu usług

Rozwój międzynarodowego outsourcingu usług jest związany z wieloma czynnikami makro oraz mikroekonomicznymi, których konsekwencją stały się ilościowe i jakościowe zmiany w zakresie wydzielania i przekazywania na zewnątrz – do realizacji przez inne podmioty – różnego rodzaju usług tworzących wartość dodaną w przedsiębiorstwie. Zmiany te obecnie polegają na coraz szerszym przenoszeniu (delokalizacji) wykonania outsourcingu usług za granicę, w warunkach intensywnego wykorzystania IKT, przepływu informacji oraz komunikowania się przedsiębiorstw. Co istotne, nową jakością w tych procesach jest ściśle ich powiązanie ze strategicznymi przeobrażeniami i modernizacją przedsiębiorstw, sektorów i gospodarek w oparciu o IKT, informacje i wiedzę.

Obecne przemiany w outsourcingu usług wywołane zostały przez trzy zasadnicze przyczyny:

- przebieg procesu globalizacji,
- rozwój gospodarki opartej na informacji i wiedzy,
- szerokie zastosowanie IKT i wywołane tym przekształcenia w przedsiębiorstwach.

Z przebiegiem procesu globalizacji związane jest przyspieszenie postępu naukowo-technicznego (a w konsekwencji skrócenie cykli inwestycyjnych, ogromne koszty prac B+R, ryzyko ekonomiczne), coraz większa swoboda działalności przedsiębiorstw ponad granicami państw, a przede wszystkim zaostrezenie globalnej konkurencji. Procesem pośrednio powiązany z globalizacją jest silny wzrost ekonomicznego znaczenia i stosowania IKT (zwłaszcza Internetu), informacji oraz wiedzy, a w efekcie rozwój gospodarki informacyjnej.

Dynamiczny charakter tych przeobrażeń szczególnie silnie wpłynął na wytwarzanie i międzynarodową wymianę różnego rodzaju usług¹ zarówno wcześniej istniejących (np. finansowe), jak też stosunkowo nowych (np. programowanie) lub nowo wchodzących do handlu światowego (np. usługi biznesowe). Są to usługi cechujące się wysoką zawartością informacji, wytwarzaniem wspomaganym przez IKT, znikomym znaczeniem osobistego kontaktu, dużą rolą różnic płacy, niskimi barierami wejścia firm do sektora [World Investment Report 2004, s. 149]. Wśród opartych na IKT usług ostatnio coraz szerzej włączanych do wymiany międzynarodowej największe znaczenie odgrywa outsourcing i przenoszenie usług/procesów biznesowych (*business process outsourcing* – BPO)².

Z osiągnięć IKT oraz przepływów informacji i wiedzy korzystają nie tylko spółki informacyjne, lecz również – a może nawet przede wszystkim – przedsiębiorstwa z tradycyjnych gałęzi przemysłu przetwórczego i usług (istniejących przed powstaniem nowoczesnego sektora informacyjnego). Wśród tradycyjnych

¹ Na temat obecnie dokonujących się przemian w światowym sektorze usług patrz: [World Investment Report 2004, s. 97-122], [Liberska, 2005a, s. 243-266], [Kłosiński, 2006, s. 145-160].

² Outsourcing usług biznesowych obejmuje realizowane w przedsiębiorstwach różne usługi administracyjne, kadrowe, rozliczeniowe, kontakty z klientami, załatwianie reklamacji, a także prace B+R i inne zadania.

przedsiębiorstw szczególne znaczenie mają przemiany – oparte na IKT, przepływach informacji i wiedzy – w wielkich i silnie umiędzynarodowionych firmach – w korporacjach transnarodowych (KTN)³. Wiele z nich przeżywa okres ogromnych przemian w różnych dziedzinach swojej działalności, o czym będzie mowa poniżej. Przemiany w ekspansji KTN na rynkach zagranicznych dotyczą nie tylko jej form/sposobów (np. wykorzystania inwestycji lub kooperacji), lecz również wielu innych aspektów działalności, w tym przenoszenia produkcji materialnej i niematerialnej.

W ostatnim ćwierćwieczu ubiegłego wieku rozpowszechniło się przemieszczanie produkcji wyrobów przemysłowych (najczęściej półprzetworzonych, gotowych) do krajów o niskich kosztach wytwarzania, skąd wywożono te wyroby do dalszego przetwarzania lub na zaopatrzenie innych rynków. Określono to jako offshoring, a z jego zalet służących przede wszystkim obniżce kosztów i cen wielu produktów nadal korzysta wiele przedsiębiorstw, głównie z krajów rozwiniętych. Nowe zjawiska w offshoringu polegają na rozszerzeniu jego zakresu produktowego, geograficznego i podmiotowego, w warunkach intensywnego wykorzystania IKT i przepływu informacji oraz powstawania wielu nowych firm i nowego sektora (informacyjnego). Ma miejsce delokalizacja wytwarzania nie tylko wyrobów, lecz także różnego rodzaju usług (tradycyjnych i nowych) do miejsc o lepszych warunkach produkcyjnych poza danym krajem (macierzystym, dla firmy zlecającej wykonanie usługi)⁴. W delokalizacji uczestniczy coraz więcej podmiotów wyspecjalizowanych w usługach opartych na IKT zarówno przedsiębiorstw nowo powstających, jak też istniejących (firm, filii, instytucji). W wytwarzanie i eksport usług opartych na IKT włączyły się kraje o różnym poziomie rozwoju gospodarek, posiadające konkurencyjne cenowo, zaawansowane i wyspecjalizowane informatycznie zasoby i zdolności wytwórcze.

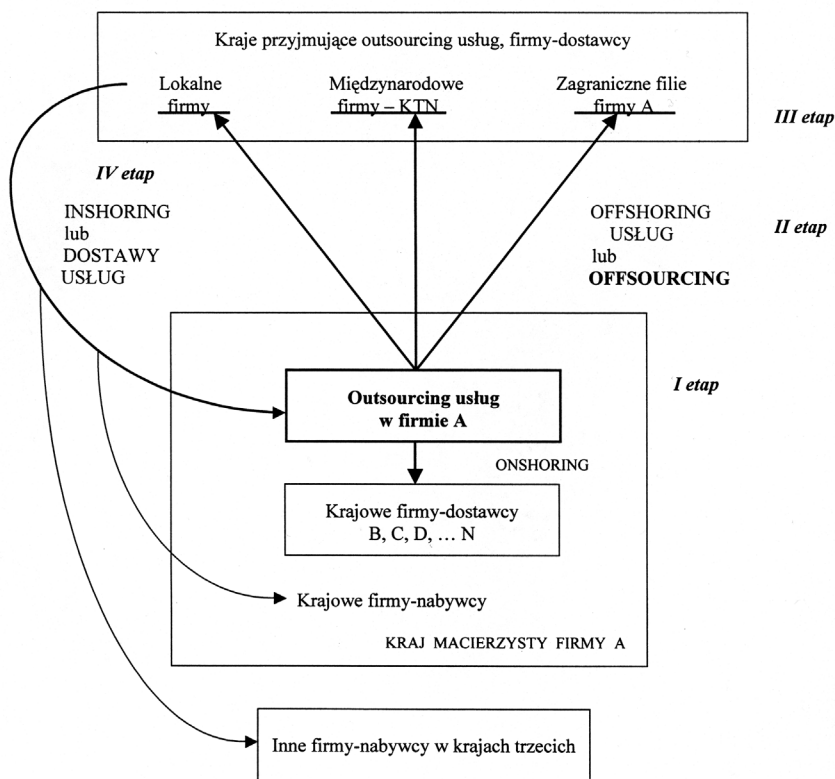
Wskazuje się na istotne różnice w delokalizacji wytwarzania wyrobów i usług za granicę, chociaż rozwój obu procesów był i częściowo nadal jest umotywowany przez podobne przyczyny o charakterze kosztowym i efektywnościowym. W przypadku usług ich przemieszczanie realizowane jest łatwiej i szybciej, dzięki cyfrowej postaci produktu, globalnej sieci informacyjnej i większej swobodzie lokalizacyjnej. Z tym wiąże się też „luźniejsze osadzenie” produkcji usług w kraju goszczącym i mniej powiązań z lokalnymi dostawcami. Przenoszenie usług – zwłaszcza biznesowych – jest szerokim procesem i dotyczy przedsiębiorstw ze wszystkich gałęzi gospodarki, podczas gdy wcześniej przemieszczano głównie produkcję w pracochłonnych przemysłach. Delokalizacja usług wiąże się z wykorzystaniem za granicą wysokich, a nie niskich kwalifikacji oraz angażuje (lub zwalnia) pracowników umysłowych, a nie robotników.

³ Wyniki badań empirycznych potwierdzają ten fakt, a ponadto zwracają uwagę na znaczenie takich struktur i strategii ponadgranicznych, które zakładają intensywne komunikowanie się różnych filii korporacyjnych w ramach organizacji oraz z zewnętrznymi dostawcami wyrobów i usług. Por.: [Mol, Tulder, Beije, 2005, s. 614-615].

⁴ Ze względu na przenoszenie za granicę wytwarzania usług pochodzących z outsourcingu uważa się, że obecnie wspomagany przez IKT outsourcing usług nabrał charakteru międzynarodowego.

Realizowany obecnie **międzynarodowy outsourcing usług** polega na wydzieleniu działań/operacji o charakterze usługowym i informacyjnym poza daną organizację i zlecenie ich wykonania niezależnemu dostawcy lub powierzenie innej organizacyjnej jednostce danej firmy (filii zagranicznej), a jednocześnie przeniesienie realizacji działań poza dotychczasowe miejsce/kraj, z intensywnym wykorzystaniem IKT oraz sieciowych relacji biznesowych⁵. W zaawansowanym procesie outsourcingu usług ma miejsce zarówno faktyczne przenoszenie (delokalizacja) już istniejących i realizowanych usług, jak też bezpośrednia lokalizacja wytwarzania nowych usług za granicą, w krajach oferujących niższe koszty wytwarzania lub inne przewagi, np. dotyczące posiadania wyspecjalizowanych czynników wytwórczych.

Rysunek 1. Schemat realizacji międzynarodowego outsourcingu usług – ujęcie mikroekonomiczne



Źródło: opracowanie własne

⁵ Jest to rozszerzona interpretacja międzynarodowego outsourcingu usług, obejmująca przeniesienie za granicę wytwarzania usług zarówno do niezależnych podmiotów (firm, instytucji), jak też zależnych spółek firmy – jej zagranicznych filii. Oznacza to przypisanie większego znaczenia delokalizacji usług poza kraj macierzysty niż eksternalizacji działań poza firmę. Ich zachowanie w ramach własnej organizacji (internalizacja) może być uzasadnione potrzebą ochrony przewag konkurencyjnych firmy. Takie podejście jest stosowane w literaturze tematu, np. w cenionej, cytowanej publikacji [World Investment Report 2004. The Shift Towards Services].

Ponieważ samo przemieszczenie działań produkcyjnych do krajów o niskich płacach jest znane jako *offshoring*, połączenie tego wyrazu z *outsourcingiem* przyniosło nowy termin będący synonimem dla obecnie rozwijającego się międzynarodowego *outsourcingu* usług, czyli **offsourcing**. Realizacja usługi w kraju macierzystym to *onshoring*. Wykonanie usługi w nieodległym, obcym kraju (np. w danym regionie) określa się jako *nearshoring*. Eksport wykonanej usługi z miejsca jej wytworzenia za granicą do kraju macierzystego firmy zlecającej lub do innych krajów to *inshoring* [Erber, Sayed-Ahmed, 2005, s. 100-101].

Na poziomie podmiotów realizujących międzynarodowy *outsourcing* usług⁶ istnieją powiązania produkcyjno-handlowe i przepływy, które przedstawiono na rysunku 1.

Realizację *outsourcingu* usług można podzielić na cztery główne etapy, które różnią się pod względem zaangażowania podmiotów, form biznesu międzynarodowego, lokalizacji wytwarzania usług oraz międzynarodowego przepływu towarów i czynników. Będący podstawą całego procesu I etap ma miejsce w przedsiębiorstwie (firma A), gdzie – pod wpływem czynników zewnętrznych i wewnętrznych – następuje wyodrębnienie usług, dla których uzasadniony i możliwy jest *outsourcing*. Czynniki i procesy o charakterze wewnętrznym zostaną szerzej omówione w dalszej części artykułu. Podejmowana jest też decyzja o przeniesieniu wytwarzania usług do dostawców w innych krajach. *Offshoring* usług, czyli *offsourcing*, może być realizowany z wykorzystaniem trzech form: handlowej (zamówienie usługi u niezależnej firmy za granicą), kooperacyjnej (nawiązanie stałej współpracy w oparciu o umowę, np. podwykonawstwa) lub inwestycyjnej (ulożenie zagranicznych inwestycji bezpośrednich – ZIB). Dwie pierwsze formy realizowane są z udziałem przedsiębiorstw lokalnych lub międzynarodowych (KTN) za granicą. Natomiast przeniesienie produkcji usług w wyniku lokat ZIB przez firmę A prowadzi do wykupu innej firmy świadczącej określone usługi lub do stworzenia nowego obiektu od podstaw (nowej filii zagranicznej). II etap polega na praktycznej realizacji *offsourcingu* usługi (w różnych formach) oraz szerzej – na rozwijaniu zagranicznej ekspansji firmy-zleceniodawcy *offsourcingu*. Realizacja III etapu przebiega w obcym kraju przyjmującym *offsourcing*, gdzie – z udziałem różnych podmiotów – następuje wykonanie określonej usługi przez dostawcę, którym może być firma z danego sektora (np. finansowego) lub z sektora usług biznesowych (np. telemarketing) lub informacyjnego (np. tworzenie i/lub testowanie oprogramowania). Po wytworzeniu usługi następuje jej dostarczenie (*inshoring*), co oznacza wejście w IV etap omawianego procesu. Dostawy – eksport usługi – mogą być skierowane do firmy-zleceniodawcy i służyć jej tworzeniu wartości dodanej (zaznaczono to grubszą linią). Jednak często zdarza się iż większa skala produkcji dobrej jakości usług pozwala dostawcom lub firmie A sprzedawać je również innym nabywcom w różnych krajach.

⁶ W dalszych rozważaniach przyjmuje się, że międzynarodowy *outsourcing* usług obejmuje wydzielenie usługi, przekazanie jej realizacji na zewnątrz (innemu podmiotowi), przeniesienie i jej realizację za granicą oraz dostawę usługi z kraju będącego miejscem jej wykonania.

Dostawy usług wytwarzanych w ramach offshoringu na rzecz odbiorców w wielu krajach stymulują rozwój międzynarodowego handlu usługami, a jego dynamikę podnosi pogłębiająca się specjalizacja różnych zagranicznych dostawców oraz włączanie nowych rodzajów usług do obrotu międzynarodowego. Również wzrastają przepływy informacji, wiedzy, kwalifikacji i kapitału (ZIB) w skali globalnej, na etapach II i IV. Na etapach międzynarodowej produkcji i wymiany usług (II, III, IV) rozwijają się ponadgraniczne sieci biznesowe koordynowane przez KTN, skupiające różne podmioty zaangażowane w realizację i ponadgraniczne przepływy omawianych usług. Implikuje to tworzenie się przepływów i powiązań (handlowych, inwestycyjnych, kooperacyjnych, informacyjnych) pomiędzy gospodarkami krajów, gdzie mają siedziby firmy lub filie uczestniczące w międzynarodowym outsourcingu usług. W krajach przyjmujących offshoring usług w dużej skali (III etap) następuje uruchomienie wielu procesów gospodarczych: wykorzystania i realokacji zasobów czynników wytwórczych (ich rozwoju w dłuższym okresie), wzrost produkcji, zatrudnienia i eksportu, zmiany w strukturze gospodarki (wzrost udziału sektora usług), napływ ZIB, działalność KTN, umiędzynarodowienie działalności gospodarczej w kraju, aktywizacja działalności firm lokalnych i przedsiębiorczości prywatnej, przemiany społeczne, itd.

Wpływ IKT na przemiany w przedsiębiorstwach i rozwój outsourcingu usług

Nowej generacji IKT stały się przełomowymi technologiami nie tylko ze względu na ich fundamentalne znaczenie dla rozwoju sektora informacyjnego (bazującego na IKT), lecz również dzięki szerokiemu zastosowaniu i silnemu oddziaływaniu w innych, tradycyjnych sektorach gospodarki. W tych sektorach – istniejących przed powstaniem informacyjnego – wykorzystanie IKT w przedsiębiorstwach uruchomiło wielkie możliwości generowania dalszych (kolejnych) innowacji technologicznych, ekonomicznych i organizacyjnych, które są specyficzne dla tych sektorów (np. finansowego, turystycznego, handlu, itd.). Innowacje te mają własny potencjał rozwojowy, następuje ich ewolucja, doskonalenie i rozszerzanie użytkowania przez dłuższy czas, a także dalsze obniżanie kosztów stosowania [McGuckin, Ark, 2001, s. 10]. Co istotne, dla zastosowania IKT możliwe jest wdrażanie i wykorzystanie technologii informacyjnych bez koniecznej umiejętności ich tworzenia, chociaż do wdrażania i eksploatacji systemów informacyjnych często muszą być włączane wyspecjalizowane firmy.

Informatyzacja przedsiębiorstw i wykorzystanie informacji nie rozpoczęły się wraz z ich dostępem do Internetu, lecz jest to długofalowy proces stopniowego wdrażania osiągnięć informatycznych (sprzętu, oprogramowania, usług) oraz różnego rodzaju urządzeń biurowych, komputerowych i telekomunikacyjnych. Intensywność i zaawansowanie tego procesu uzależnione jest z jednej strony od potrzeb i możliwości przedsiębiorstw, a z drugiej strony od osiągnięć, podaży i cen IKT, stanu infrastruktury technicznej, kwalifikowanych

kadr, regulacji sektorowych, programów wspierających itd. Ewolucyjny wpływ IKT na przedsiębiorstwa wyraża się długofalowym, narastającym i powiązanim oddziaływaniem, w którym można wyodrębnić pięć etapów, poczynając od automatyzacji (wczesnej i zaawansowanej) do integracji (międzyfunkcyjnej i systemowej), a następnie do integracji i optymalizacji systemowej [Porter, 2001, s. 74-75]. Szybko rozwijająca się obecnie integracja systemowa polega na połączeniu w ramach sieci biznesowej wielu różnych, wyspecjalizowanych podmiotów w danym sektorze (i w sektorach powiązanych), które uczestniczą w procesie tworzenia wartości przez daną firmę, jak np. dostawcy, kooperanci, odbiorcy. Rozpoczynająca się optymalizacja systemowa polega na zintegrowaniu i skoordynowaniu pracy wielu podmiotów i realizowanych przez nie funkcji w czasie rzeczywistym. Zaczyna się od optymalizacji poszczególnych funkcji fizycznych (zaopatrzenia, produkcji, logistyki) oraz ich interakcji, zmierzając ku fazie prac B+R oraz projektowania produktów.

W wyniku wdrożenia IKT w dużych przedsiębiorstwach początkowo nastąpiło przyspieszenie i ułatwienie komunikowania się w ramach organizacji (wielodziałowej, hierarchicznej) oraz realizowania transakcji między firmami. Zamiana papierowej dokumentacji na informacje przesyłane w mediach elektronicznych radykalnie odmieniła pracę „zaplecza” firmy. Następnym etapem przemian techniczno-organizacyjnych z udziałem IKT było utworzenie rynków (platform) elektronicznych, które zmieniły relacje i transakcje przedsiębiorstw z ich wieloma dostawcami i odbiorcami. Handel drogą elektroniczną między firmami – zwykle o charakterze zaopatrzeniowym – nazwany został B2B (*business to business*), firmy z pośrednikami i/lub użytkownikami/konsumentami jej towarów jako B2C (*business to consumer*). Do najbardziej znanych branżowych platform B2B należą: Covisint (motoryzacja), Envera (chemikalia), Transora (produkty opakowane). Zdaniem specjalistów, platformy B2B stały się bardzo ważną płaszczyzną łączącą sektor informacyjny oraz inne gałęzie gospodarki, a także silnie aktywizującą dalsze, oparte o IKT przemiany w przedsiębiorstwach z tradycyjnych gałęzi przemysłu i usług [Helper, McDuffie, 2003, s. 331-338, 378-379].

W ciągu kilku lat szybko postępującego użytkowania IKT w tradycyjnych firmach i korzystania przez nie z rynków elektronicznych, w sektorach nastąpiły znaczne zmiany w intensywności i warunkach konkurencji, co zmusiło do wdrażania szeroko zakrojonych zmian w transakcjach i relacjach na zewnątrz przedsiębiorstw. Następnym, „zwrotnym” efektem oddziaływania IKT na firmy z tradycyjnych sektorów stało się zastosowanie tych technologii do zmian wewnątrz organizacji, czyli do kompleksowej modernizacji, usprawnienia i poprawy efektywności realizacji poszczególnych działań i całego łańcucha wartości, a także do modyfikacji modeli biznesu. To właśnie ten etap realizacji przemian – i odnawiania działalności – wewnątrz organizacji zintensyfikował outsourcing usług biznesowych i lokowanie ich wytwarzania za granicą. Przemiany te toczą się nadal, dotyczą praktycznie wszystkich sektorów i mogą mieć duże znaczenie również w przyszłości. Wdrożenie i biznesowe wykorzystanie IKT w tradycyjnych przedsiębiorstwach ma największe znaczenie w przypadku dużych przedsiębiorstw (KTN) o rozbudowanej organizacji oraz

strategiach, dużej skali i zasięgu operacji, wielu filiach i działaniach w zróżnicowanych warunkach ekonomicznych w licznych krajach. W wyniku dobrego wykorzystania IKT może przede wszystkim nastąpić poprawa efektywności i/lub strategiczne utrwalenie jej konkurencyjności.

Wśród strategicznych dostosowań przedsiębiorstw do konkurencji w warunkach gospodarki informacyjnej na pierwsze miejsce wysuwa się koncentracja na tych dziedzinach biznesu, które wyróżniają firmę względem konkurentów, przynoszą jej najwyższą wartość dodaną i utralają przewagę konkurencyjną. W istocie oznacza to potrzebę skupienia się na tych kluczowych (rdzennych) kompetencjach i rozwijania takich zdolności firmy, które kreują względnie trwałą przewagę konkurencyjną nad rywalami na rynku. Chociaż sama koncepcja koncentrowania biznesu na wykorzystaniu kluczowych kompetencji nie jest nowa, to intensywne i kompleksowe wykorzystanie IKT obecnie stwarza nowe, duże możliwości w tym zakresie [Aurik, Jonk, Willen, 2003, s. 19, 88, 233]. Innowacyjne aplikacje IKT – w produktach, procesach wytwórczych, infrastrukturze firm i metodach zarządzania – mogą znacząco wesprzeć przewagę konkurencyjną firmy dzięki zwiększeniu atrakcyjności wyrobów, szybkości i elastyczności działania, dotarciu do większej liczby odbiorców i nowych segmentów rynku, lepszej koordynacji oraz integracji rozproszonych geograficznie działań. Koncentrowanie działalności na wyróżniających się zdolnościach i działaniach tworzących wysoką wartość dodaną prowadzi do pogłębiania się specjalizacji w takich właśnie działaniach, przy jednoczesnym wyłączeniu z łańcucha wartości (eksternalizacji) działań o mniejszej wartości, efektywności i znaczeniu. Co istotne, wydzielenie i przenoszenie usług dotyczy coraz bardziej wyspecjalizowanych działań w ramach różnych funkcji tworzenia wartości (np. marketingu czy obsługi kadr). W outsourcingu, przenoszeniu i przepływach różnego rodzaju usług implikuje to pogłębianie się specjalizacji o charakterze wewnątrzfunkcyjnym (tzn. w ramach poszczególnych funkcji tworzenia wartości), a nie tylko wewnątrzgałęziowym.

Chociaż aktualnie eksponuje się strategiczne podejście i międzynarodową orientację w outsourcingu, istnieją też inne aspekty jego stosowania. Uważa się iż jest to bardzo dobry instrument obniżania kosztów w przedsiębiorstwie oraz niwelowania ryzyka zmian (technologicznych czy rynkowych). Szczególnie duże znaczenie dla przebiegu bieżących działań operacyjnych i efektywności ma outsourcing umotywowany kosztowo, realizowany w odniesieniu do usług pomocniczych oraz usług biznesowych. Znaczenie dla działalności firmy mają rozbudowane relacje z klientami, gdzie też przedmiotem outsourcingu może być wiele czynności, jak np. reklamacje, telemarketing). Ocenia się, że obecnie outsourcingiem objęte jest ok. 10% pracy biurowej w firmach, podczas gdy możliwe jest wydzielenie i eksternalizowanie co najmniej połowy tego rodzaju czynności. Zdaniem specjalistów, reorganizacja produkcji, sprzedaży i administracji w przedsiębiorstwach oraz delokalizacja wielu działań za granicę mogłyby obniżyć koszty działalności aż o 50-70%, wykorzystując duże różnice cen nakładów materialnych i usług na świecie [A Survey of Outsourcing, 2004, s. 4].

Chociaż możliwości i korzyści stosowania outsourcingu może być wiele, wydaje się iż podejście przedsiębiorstw w tej kwestii nadal jest dość tradycyjne. Według badań *The 2004 Outsourcing World Summit* prawie połowa ankietowanych przedsiębiorstw na pierwszym miejscu postawiła redukcję kosztów. Wśród innych zalet outsourcingu doceniono wpływ na koncentrację działalności, zmianę struktury kosztów, dostęp do kwalifikacji, a w mniejszym stopniu na poprawę jakości, konkurencyjności oraz innowacyjności. „Piramidę” korzyści z outsourcingu w ocenie przedsiębiorstw przedstawia rysunek 2.

Rysunek 2. „Piramida” oczekiwanych korzyści z outsourcingu dla przedsiębiorstwa:
10 zasadniczych powodów outsourcingu (procent odpowiedzi)



Źródło: [Corbett, 2004, s. 11, rys. 1.2]

Podane wyniki badań wskazują na dominujące obecnie motywy kosztowe (efektywnościowe) w angażowaniu się firm w offshoring. Obniżenie kosztów operacyjnych może być przede wszystkim wynikiem niższych płac, które w firmach azjatyckich są niższe 8-10 razy niż w amerykańskich. Jednocześnie przeciętne koszty mogą być obniżone dzięki wyższej wydajności wysoko kwalifikowanych pracowników oraz lepszym metodom zarządzania⁷. Jednak długofalowo jeszcze ważniejsze są względy strategiczne, co mogłyby sugerować odwrócenie „piramidy” w przyszłości. Chodzi o wykorzystanie możliwości uzyskania korzyści z większej orientacji firm na zewnętrzne źródła innowacji oraz zaawansowane technologicznie zdolności firm za granicą, a także z rozszerzania

⁷ Jako przykład można podać, że filipińska firma e-Telecare przejęła funkcje kontaktów z klientami (jako *call center*) od dwóch amerykańskich firm (z sektorów elektronicznego i finansowego) i już po czterech tygodniach wykonywała 3-4 razy sprawniej przyjmowanie zamówień i reklamacji od klientów. Por.: [Hagel, 2004, s. 22].

oferty produktów i obniżenia ich cen oraz wchodzenia na nowe rynki zbytu i/lub segmenty rynku⁸.

Specjaliści uważają, że dalsza aktywizacja outsourcingu różnego rodzaju usług jest bardzo prawdopodobna i właśnie będzie ukierunkowana na podniesienie szeroko rozumianej jakości działań oraz innowacyjności firm zlecających outsourcing, czyli w istocie na utrwalanie ich konkurencyjności. Jest to możliwe, gdyż jednocześnie podnosi się poziom zaawansowania i jakość dostarczanych usług oraz umiejętności zarządzania outsourcingiem. Te przedsiębiorstwa, które dzięki offshoringowi mniej efektywnych wyrobów (lub ich części), offshoringowi usług oraz własnym osiągnięciom zdołają znacznie obniżyć koszty działalności i jednocześnie umocnić przywództwo jakościowe, zdobędą względnie trwałą przewagę konkurencyjną nad rywalami na rynku globalnym.

Outsourcing nie jest wolny od zagrożeń i to przypuszczalnie wstrzymuje wiele tradycyjnie działających przedsiębiorstw przed jego szerszym wykorzystaniem. Rozpoznano cztery rodzaje ryzyka w zakresie outsourcingu [Corbett, 2004, s. 98-99]. Najpoważniejsze jest ryzyko strategiczne, polegające na możliwości utraty kontroli nad przyszłymi, ważnymi decyzjami biznesowymi w firmie, możliwości „wycieku” wiedzy czy utraty własności intelektualnej, niepewność dostaw czy w przypadku BPO – różnice kulturowe, geopolityczne lub regulacyjne. Ryzyko operacyjne dotyczy niekorzystnego wpływu outsourcingu na pracowników, na jakość usługi i możliwość zintegrowania z działaniami w firmie. Istnieje też ryzyko kooperacyjne, dotyczące współpracy z partnerami-dostawcami oraz jej efektów w postaci stałych, terminowych dostaw, ich dobrej jakości i korzystnej ceny. Ryzyko transakcyjne obejmuje ewentualne spory stron co do realizacji kontraktu, zobowiązania, gwarancje, zasady wycofania się itd. Umiejętność zarządzania outsourcingiem polega na niwelowaniu poszczególnych ryzyk przez odpowiednie techniki zarządzania oraz dobór najlepszych dostawców.

W gospodarce USA korzystanie przez przedsiębiorstwa z outsourcingu jest bardziej rozpowszechnione, o czym świadczą wyniki badań⁹. Aż 60% badanych firm amerykańskich miało do czynienia z outsourcingiem usług informacyjnych i biznesowych do krajów o niskich kosztach. Co istotne, zainteresowanie firm amerykańskich przenoszeniem usług za granicę szybko wzrasta i dla usług biznesowych możliwy jest wzrost offshoringu o 30-40% rocznie do 2008 r. [Agrawal, Farrell, Remes, 2004, s. 2]. Tymczasem wśród badanych firm zachodnioeuropejskich odsetek zleceniodawców usług za granicę wynosił tylko 11%, a 80% przedsiębiorstw w ogóle nie rozważało możliwości wykorzystania offshoringu [A Survey of Outsourcing, 2004, s. 15]. Jednak w Europie sytuacja jest zróżnicowana. Firmy brytyjskie dość często korzystają już z BPO, ale w kontynentalnych krajach (Francja, Niemcy, Włochy) przedsiębiorstwa

⁸ Takie możliwości wykorzystali amerykańscy producenci samochodów osobowych dzięki offshoringowi części i podzespołów motoryzacyjnych oraz offshoringowi usług, co pozwoliło obniżyć koszty produkcji o 20-25%. Por.: [Agrawal, Farrell, Remes, 2004, s. 2-8].

⁹ Wyniki badań poszczególnych agencji prezentują różne udziały firm realizujących lub zainteresowanych BPO w USA i Europie Zachodniej, jednak wszystkie raporty wskazują na znacznie większe zaangażowanie firm amerykańskich niż europejskich.

dotychczas przejawiały niewielką aktywność w tym zakresie, chociaż ostatnio następuje zmiana podejścia.

Jedną z europejskich firm realizujących przenoszenie usług w dużej skali jest Siemens Corporation z Niemiec. Ocenia się, że już ok. 10 tys. miejsc pracy w usługach opartych na IKT firma to przeniosła do krajów o niskich kosztach, w tym do Chin, Indii, Brazylii oraz Polski i innych Europy Środkowej. Głównym motywem offshoringu jest dążenie do obniżki kosztów, co jest możliwe przy dużych różnicach płac. Stawki godzinowe dla inżynierów-informatyków wynoszą średnio 56,5 euro w Niemczech, podczas gdy w Brazylii 15,5 euro, na Słowacji 13,0 euro, a w Indiach 6,8 euro [Erber, Sayed-Ahmed, 2005, s. 108, w tym rys. 4]. Co istotne, firma zrealizuje również korzyści strategiczne, umacniając przewagę jakościową, dzięki wysokim kwalifikacjom pracowników w Indiach i Brazylii. Ocenia się, że w latach 2001-2003 niemiecki sektor usług opartych o IKT stracił ok. 70 tys. miejsc pracy, w rezultacie przeniesienia ich do krajów o niskich kosztach. Pojawiły się obawy, że przenoszenie miejsc pracy może spowodować kryzys w gospodarce Niemiec¹⁰. Ekonomiści uspokajają, że restrukturyzacja przedsiębiorstw i gospodarki może ułatwić rozwinięcie nowych specjalizacji w wysoko zaawansowanych branżach usług i przemysłu, a w konsekwencji zaktywizować zatrudnienie, produkcję, eksport i wzrost niemieckiej gospodarki. Ponadto uważa się, że w przyszłości prawdopodobne jest zahamowanie delokalizacji usług na skutek pracooszczędnego postępu technicznego w IKT.

Umiędzynarodowienie outsourcingu usług: koszty, formy, lokalizacje

O outsourcingu określonych usług (a także produktów) poza firmę decyduje wysokość łącznych kosztów produkcyjnych i transakcyjnych ich wykonania w ramach organizacji lub poza nią, w niezależnej firmie. Niskie płace (oraz inne elementy kosztów) w wielu krajach pozwalają firmom z krajów rozwiniętych silnie obniżyć koszty zakupu lub wytwarzania usług za granicą. Efektywność zakupu usług za granicą kształtuje istniejąca w obcym kraju podaż i ceny poszukiwanych usług, a także koszty transakcyjne¹¹ realizacji konkretnych zamówień czy działań. Chociaż dzięki wykorzystaniu IKT oraz cyfryzacji przesyłu informacji, wiedzy i usług generalnie koszty transakcyjne obecnie silnie obniżają

¹⁰ Bardzo silne obawy powstały w USA, gdzie offshoring usług rozwinął się najwcześniej, przybrał największe rozmiary oraz zwolnienia pracowników. Zapoczątkowało to ostrą dyskusję na temat efektów przenoszenia usług do krajów o niskich kosztach, a nawet wprowadzanie ograniczeń dla offshoringu w niektórych stanach.

¹¹ Koszty transakcyjne powstają poza bezpośrednią działalnością produkcyjno-handlową i są ponoszone przez przedsiębiorstwa w celu pokonania zniekształceń rynku dóbr pośrednich (materialnych i niematerialnych). Wysokość kosztów transakcyjnych wpływa na wykorzystanie rynku, kooperacji i hierarchii (rozbudowanych przedsiębiorstw) jako alternatywnych sposobów organizowania i koordynowania działalności gospodarczej, również ponad granicami państw. Im wyższe są koszty zawierania i realizacji transakcji na rynku międzynarodowym, tym silniejsze bodźce powstają do wymiany dóbr pośrednich (w tym informacji i wiedzy) wewnątrz hierarchicznych struktur przedsiębiorstwa (KTN), czyli z wykorzystaniem jego zagranicznych filii tworzonych w wyniku lokowania ZIB.

się, nie musi dotyczyć to każdej sytuacji w nowo formującym się globalnym sektorze outsoursowanych usług. Z tego względu wykorzystywane są różne formy przenoszenia produkcji usług za granicę.

Z punktu widzenia firmy realizującej outsourcing usług za granicą brane są pod uwagę trzy możliwości: powierzenie wykonania usług niezależnym dostawcom międzynarodowym czy lokalnym lub utworzenie filii – własnego ośrodka w innym kraju. W ujęciu dynamicznym możliwa jest zamiana form, np. kontraktowych na własnościowe lub odwrotnie (akwizycja dostawcy usług lub sprzedaż filii i przejście na kupno usług na rynku lokalnym). Na zaawansowanym etapie przemieszczania usług praktykowane jest korzystanie przez jedno przedsiębiorstwo-zleceniodawcę z różnych form realizacji offshoringu: zakupów usług u różnych dostawców zewnętrznych (np. tanich, prostych usług), a jednocześnie z wytwarzania innych usług we własnym ośrodku (np. prowadzenie ważnych prac badawczych). W firmach europejskich znaczenie tworzenia własnych ośrodków jest mniejsze (pochodzi z nich 45% wartości dostaw usług), podczas gdy amerykańskie KTN korzystają głównie i coraz silniej z formy własnościowej (71% wartości dostaw omawianych usług ma charakter wewnątrz korporacyjny) [*World Investment Report 2004*, s. 156].

W usługach opartych na IKT – oraz w każdej innej działalności gospodarczej – wybór przez przedsiębiorstwo formy/sposobu ekspansji zagranicznej – handlu, kooperacji, ZIB – zależy od spełnienia trzech warunków¹². Są to: posiadanie przewag/atutów konkurencyjnych na rynku międzynarodowym, wykorzystanie walorów zagranicznej lokalizacji oraz osiągnięcie korzyści z internalizacji działań we własnej organizacji za granicą, poprzez utworzenie tam filii lub wspólnego przedsięwzięcia¹³. Jeśli chodzi o **przewagi konkurencyjne**, to w firmach realizujących usługi oparte na IKT polegają one na posiadaniu i odnawianiu specjalistycznej wiedzy oraz informacji, posiadaniu wysokich technologii (sprzętu informatycznego, oprogramowania) oraz kwalifikacji, skutecznych metod organizacji zarządzania, marketingu, szybkości i elastyczności działania (w warunkach zmienności rynku), posiadania marki, reputacji, dobrych relacji z wieloma podmiotami, doświadczeń w biznesie międzynarodowym, itd. Co istotne, tego rodzaju atuty konkurencyjne, ściśle związane z zaawansowaną wiedzą, techniką i kwalifikacjami posiadają obecnie nie tylko firmy z wysoko rozwiniętych krajów Triady, lecz również pochodzące z krajów mniej rozwiniętych (np. azjatyckich, środkowoeuropejskich). W tych krajach powstały i rozwijają się zaawansowane technologicznie zasoby i zdolności wytwórcze, toteż można tam wytwarzać niektóre usługi oparte na IKT, konkurencyjne na rynku globalnym. Z tego względu należy podkreślić, że atuty konkurencyjne pochodzących z Triady firm są obecnie stosowane nie tylko do penetracji rynków

¹² Są to tzw. warunki paradygmatu OLI, powszechnie stosowane od objaśnienia zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw. Szerzej na temat tego paradygmatu (inaczej teorii produkcji międzynarodowej) patrz w następujących publikacjach: [Przybylska, 2001, s. 86-96], [Zorska, 2002, s. 60-80].

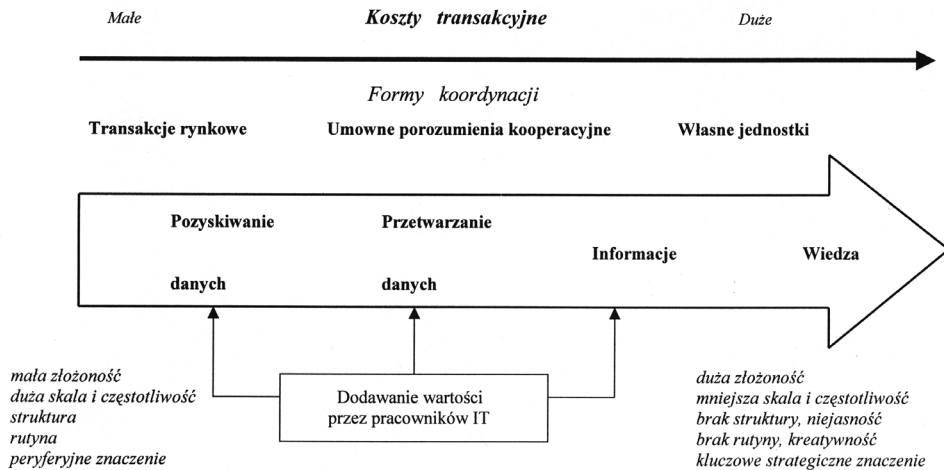
¹³ Zmiany w warunkach paradygmatu OLI w dobie tworzącej się gospodarki informacyjnej przedstawiono w książce [Zorska, 2007, w druku, podrozdział 4.1].

zbytu w innych krajach, lecz również coraz częściej są tam rozwijane i służą utrwalaniu konkurencyjności tych firm.

O przenoszeniu wytwarzania omawianych usług z udziałem ZIB decyduje – obok przewag konkurencyjnych i lokalizacyjnych – możliwość osiągnięcia korzyści przez firmy z działalności zagranicznych filii na miejscu, dzięki **internalizacji** posiadanych atutów oraz realizowanych działań i transakcji¹⁴. Chodzi o niższe koszty transakcyjne i bardziej efektywną realizację działań/transakcji wewnątrz własnej organizacji, a nie na rynku. Możliwość obniżki kosztów transakcyjnych i wzmocnienia przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw poprzez internalizację stanowi zasadniczą siłę napędową inwestowania za granicą. Przenoszenie omawianych usług do krajów mniej rozwiniętych może implikować zwiększanie się kosztów transakcyjnych działalności w odmiennych i często trudniejszych warunkach ekonomicznych, technicznych i społeczno-kulturalnych, co dodatkowo zwiększa skłonność przedsiębiorstw do lokowania tam ZIB. Jednak należy podkreślić, że decyzje o lokowaniu ZIB na świecie są wrażliwe na pogarszanie się tzw. klimatu inwestycyjnego, z powodów ekonomicznych (np. dekonunktura), politycznych i aktów terrorystycznych.

W sposób najbardziej kompleksowy można rozważać różne formy dostaw usług w ramach offshoringu, uwzględniając charakterystykę przemieszczanych działań (w oparciu o IKT) oraz wysokość kosztów transakcyjnych w ich realizacji. Pomocny w wyjaśnieniu tych zagadnień może być rysunek 3.

Rysunek 3. Kontinuum tworzenia informacji, wiedzy i wartości dodanej, a koszty transakcyjne i sposoby koordynowania działań przedsiębiorstw



Źródło: opracowanie własne na podstawie [Chandra, 2004, s. 51]

¹⁴ Termin internalizacja pochodzi od łacińskiego słowa *internus* (wewnętrzny) i krótko ujmując oznacza realizowanie transakcji i działań wewnątrz własnej struktury, w jej różnych jednostkach, jak np. filie zagraniczne. Realizowanie transakcji na zewnątrz organizacji (przez inne podmioty) to eksternalizacja.

Duża część kosztów transakcyjnych jest związana z gromadzeniem danych i przetwarzaniem ich w informacje użyteczne dla biznesu, przy czym mogą to być informacje niskiej rangi, związane z obsługą transakcji kupna-sprzedaży lub z koordynacją pracy różnych jednostek organizacyjnych. Natomiast wysoką rangę mają informacje kluczowe dla przewagi konkurencyjnej danej firmy (np. bazy danych o klientach) oraz dla rozwijania unikalnej wiedzy (np. nowe technologie). Jak wskazuje rysunek 3 przetwarzanie informacji w wiedzę jest procesem o charakterze kontinuum, tzn. uporządkowanego i ciągłego zbioru elementów. Kontinuum rozpoczyna się od prostych, rutynowych i mało zaawansowanych czynności gromadzenia danych i wprowadzania ich do systemu (*low-end activities*), przez bardziej zaawansowane działania przetwarzające dane i tworzące różnego rodzaju informacje, aż do wysoko zaawansowanych, złożonych, unikalnych i strategicznie ważnych działań tworzących wiedzę (*high-end activities*). Jeśli wydzielone usługi charakteryzują się wysoką zawartością wiedzy i jej strategicznym znaczeniem, to transakcyjne koszty ich realizacji i ochrony silnie wzrastają, co skłania do internalizacji wiedzy we własnych filiach, zwłaszcza jeśli usługi mają być realizowane za granicą [Chandra, Shankar, 2004 s. 52]. Implikuje to napływ ZIB do kraju, gdzie lokowane jest wytwarzanie usług opartych na wiedzy.

O wyborze najlepszego miejsca na inwestycję decydują **walory lokalizacyjne**, czyli korzystne dla inwestora parametry (jak np. ceny, stopy podatkowe, ulgi), a także istniejące zasoby, struktury i trendy w gospodarce kraju oraz inne atuty miejsca (kraju, regionu, miejscowości). W przypadku międzynarodowego outsourcingu usług opartych na IKT pierwszorzędne znaczenie mają: zasoby taniej, kwalifikowanej siły roboczej o specjalności informatycznej i znajomości języka angielskiego, stan infrastruktury telekomunikacyjnej i ceny usług, sieć transportowa, branżowe skupiska firm sektora informacyjnego, zdolności technologiczne krajowych firm usługowych (ewentualnych dostawców lub poddostawców), bodźce dla rozwoju sektora informacyjnego oraz dla wytwarzania i eksportu usług opartych na IKT, przyjazne środowisko dla zagranicznych inwestorów, otwartość społeczeństwa na zmiany technologiczne i ekonomiczne oraz na współpracę z zagranicą.

Wśród krajów, które są najbardziej preferowane pod względem lokalizacji ZIB w sektorze usług opartych na IKT znalazły się Indie – kraj do niedawna uważany za zacofany gospodarczo. Na awans Indii do światowej czołówki producentów i eksporterów omawianych usług złożyło się wiele sprzyjających czynników zewnętrznych i wewnętrznych, wśród których najważniejsze były duże zasoby tanich, wysoko kwalifikowanych kadr informatycznych¹⁵. Jednak w ostatnich latach zapotrzebowanie krajowych i zagranicznych firm na indyjskich informatyków wzrosło tak silnie, że obecnie przewyższa ono szybko ros-

¹⁵ Omówienie rozwoju indyjskiego sektora usług informacyjnych i eksportu tych usług – na tle globalnych tendencji w tym sektorze – znajduje się w publikacjach: [Liberska, 2005a, s. 254-261], [Zorska, 2007, punkt 1.3.3].

nąca ich podaż. Firmy konkurują o zdobycie najlepszych fachowców, a ci żądają coraz wyższych płac i chętnie zmieniają miejsce pracy [Farrell, 2006, s. 86].

Przeprowadzone badania globalnej podaży kwalifikowanych kadr informatycznych dla potrzeb centrów offshoringu wykazały, że w Indiach jest ok. 28%, a w innych 27 krajach o niskich płacach znajduje się 72% globalnej podaży tych kadr [Farrell, 2006, s. 88]. Wśród tej grupy krajów o największych zasobach młodych informatyków znajdują się (według wielkości zasobów): Chiny, Rosja, Filipiny, Turcja, Tajlandia, **Polska**, Brazylia, Meksyk, Indonezja i 18 innych krajów o niskich płacach. Doświadczenia KTN w zatrudnieniu kadr poza Indiami są pozytywne, toteż specjaliści zalecają zachodnim inwestorom zagranicznym skupienie uwagi na wymienionych krajach. Warto dodać, że analiza struktury podaży i popytu na globalnym rynku pracy do 2008 r. wykazała nadwyżkę podaży kadr do prac administracyjno-biurowych oraz finansowych, a jednocześnie możliwe trudności z pozyskaniem kadr techniczno-inżynierskich (zatem te kadry mogą one liczyć na wzrost płac).

W podejmowaniu decyzji KTN o wyborze zagranicznej lokalizacji dla centrum usługowego można wyróżnić sześć następujących etapów: sporządzanie dłuższej listy możliwych lokalizacji, ustalenie kryteriów wyboru, przypisanie wag poszczególnym kryteriom, zebranie danych i informacji o każdej lokalizacji, sporządzenie rankingu najbardziej atrakcyjnych lokalizacji, a na koniec – dokonanie oceny przyszłych tendencji zmian w zasobach kadr informatycznych krajów będących w ścisłej czołówce rankingu.

Z punktu widzenia krajów – podobnie jak Polska – zainteresowanych przyciągnięciem zagranicznych inwestycji do sektora nowoczesnych usług ważne jest poznanie konkretnych czynników lokalizacji ZIB. Poszukując optymalnej lokalizacji zagraniczni inwestorzy oceniają informacje dotyczące różnych aspektów biznesu, co przedstawia tablica 1.

Oceniając powyższy zestaw czynników lokalizacji ZIB w sektorze usług opartych na IKT można stwierdzić, że dominują motywy efektywnościowe i zasobowe, głównie w odniesieniu do zasobów i cen kwalifikowanych kadr, infrastruktury telekomunikacyjnej (i transportowej) oraz ogólnych warunków ekonomicznych i instytucjonalnych dla biznesu międzynarodowego. Pomimo istniejących niedostatków, Polska spełnia podstawowe wymagania obcych inwestorów. Ponadto jesteśmy jedynym krajem (o niskich płacach informatyków) zaliczającym się do nieodległych miejsc delokalizacji nowoczesnych usług – tzw. *nearshoring* – dla zachodnioeuropejskich firm. Atuty lokalizacyjne Polski dla napływu ZIB do sektora omawianych usług stale potwierdzają wyniki badań wielu agencji konsultingowych. Należy jednak pamiętać, że są to oceny ewoluujące, gdyż zmieniają się zarówno potrzeby inwestorów, jak też sytuacja gospodarcza w krajach goszczących. W rywalizacji krajów o przyciągnięcie dużych ZIB do zorientowanego eksportowo sektora usług opartych na IKT liczy się nie tylko wielkość, jakość oraz konkurencyjne ceny zasobów i zdolności wytwórczych, lecz również szybkość dostosowania się gospodarki do nowych potrzeb zagranicznych firm, innowacyjne instrumenty polityki państwa wobec ZIB, opinie wcześniejszych inwestorów o korzyściach z lokalizacji, stabilność gospodarki, itp.

Tablica 1

Czynniki lokalizacji za granicą wytwarzania usług opartych na IKT

<p>Koszty:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Siła robocza: aktualne, średnie płace kwalifikowanych pracowników i menedżerów • Infrastruktura: eksploatacja sieci telekomunikacyjnej, dostępu do Internetu i elektryczności • Nieruchomości: koszty pomieszczeń biurowych klasy A • Podatki od przedsiębiorstw: ogólne obciążenia fiskalne lub ulgi i inne bodźce dla inwestycji
<p>Podaż kwalifikowanej siły roboczej:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dostępne zasoby siły roboczej: liczba pracowników o posiadanych kwalifikacjach • Sektor outsoursowanych usług: wartość sprzedaży i eksportu, zatrudnienie, udział w eksporcie • Lokalni dostawcy usług opartych na IKT: liczba i wielkość firm, poziom i jakość ich usług
<p>Środowisko gospodarcze:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Polityka państwa: polityka wobec ZIB, prawo pracy, procedury administracyjne dla obcych firm, poziom korupcji • Środowisko biznesowe: zgodność z zachodnimi standardami kultury i etyki biznesu • Warunki życia: ogólna jakość życia, stosunek społeczeństwa do obcokrajowców, przestępczość, występowanie epidemii HIV • Dotarcie do lokalizacji: czas podróży, częstość lotów, różnica stref czasu
<p>Potencjalny rynek zbytu:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atrakcyjność lokalnego rynku zbytu: przeciętny poziom i dynamika wzrostu PKB • Dostęp do sąsiednich rynków w regionie
<p>Rodzaje ryzyka:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zakłócenia z powodu wydarzeń: niepokoje społeczne i polityczne, kataklizmy przyrody • Bezpieczeństwo: osobiste i majątkowe, kradzieże, przestępczość, terroryzm • Administracyjne: stabilność przepisów, przejrzystość, skuteczność ochrony prawnej • Makroekonomiczne: inflacja, kursy walutowe, swoboda przepływu kapitału • Piractwo: skuteczność ochrony praw własności intelektualnej
<p>Jakość infrastruktury:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sieć telekomunikacyjna i IT: różnorodność punktów dostępu do sieci, przepustowość sieci, czas usunięcia awarii w sieci • Nieruchomości: dostępność, jakość • Transport: wielkość i jakość sieci drogowej oraz kolejowej • Elektryczność: niezawodność dostaw energii elektrycznej.

Źródło: [Farrell, 2006, s. 88]

Chociaż w decyzjach dotyczących offshoringu usług często porównywane są walory lokalizacyjne i koszty transakcyjne w skali globalnej, to jednak w niektórych firmach jest inaczej. Niekiedy inwestorzy i zleceniodawcy korzystają z bliżej położonych krajów, gdzie koszty produkcyjne są wyższe, ale koszty transakcyjne niższe. Taka sytuacja ma miejsce w powiązaniach handlowych i inwestycyjnych pomiędzy krajami zachodniej i środkowej Europy, a powiązania te umacniają się w rozszerzonej UE [Erber, Sayed-Ahmed, 2005, s. 109], [Mol, Tulder, Beije, 2005, s. 614-615]. W środkowoeuropejskich krajach koszty transakcyjne i ryzyko mogą być niższe dla firm z UE niż w krajach o zbliżonych walorach lokalizacji, lecz położonych na innych kontynentach. Wynika to z podobnych rozwiązań instytucjonalnych, znajomości warunków działania, tradycyjnych powiązań gospodarczych, mniejszego dystansu fizycznego i psychologicznego, itp.

Z punktu widzenia kraju przyjmującego outsourcing usług, handlowe i kooperacyjne formy delokalizacji prowadzą głównie do wykorzystania niż do

rozwijania zdolności technologicznych przedsiębiorstw krajowych. Inaczej może być w przypadku lokowania ZIB i tworzenia przez KTN zagranicznych filii, o własnym charakterze centrów usługowych. Napływ ZIB oznacza transfer „pakietu inwestycyjnego”, obejmującego kapitał, wysokie technologie i kwalifikacje, lepsze metody zarządzania, organizacji, marketingu i większe możliwości dostaw eksportowych poprzez sieć korporacji. W przypadku goszczącego kraju o niższym poziomie gospodarki, nauki i techniki, napływ ZIB do formujących się nowoczesnych i dynamicznych sektorów może generować wiele korzyści ekonomicznych¹⁶. W krótkim i średnim okresie mogą wystąpić znaczące efekty statyczne, związane ze wzrostem podaży i jakości transferowanych czynników i towarów, uruchomieniem wykorzystania krajowych zasobów/zdolności, wzrostem produkcji i eksportu, tworzeniem się zewnętrznych korzyści dla krajowych firm, rozwijaniem się ich powiązań z filiami KTN. Jednak większe znaczenie mają korzyści dynamiczne, ujawniające się w dłuższym okresie. Są one związane z rozwojem nowych przewag komparatywnych kraju oraz utworzeniem się nowych specjalności w produkcji i eksporcie, które cechuje wysoka dynamika wzrostu dostaw oraz tworzenie wysokiej wartości dodanej. Napływ ZIB do sektorów zaawansowanych technologicznie wyrobów i usług opartych na IKT w kraju goszczącym – o ile posiada on pewne przewagi lokalizacji – może wesprzeć aktywizację rozwoju lokalnych firm w tym sektorze i przyspieszyć ich wejście jako dostawców na rynek globalny.

Przepływy usług i ZIB powiązane z międzynarodowym outsourcingiem

Przedmiotem przemieszczania i handlu zagranicznego są obecnie przede wszystkim trzy rodzaje usług, których przenoszenie i świadczenie oparte jest na IKT. Według obecnego znaczenia w wymianie międzynarodowej są to:

- tradycyjne usługi wspierane i modernizowane przez wykorzystanie IKT: finansowe, handlowe, telekomunikacyjne, doradcze, turystyczne, medyczne, techniczne i inne,
- nietradycyjne usługi informacyjne, jak m.in.: tworzenie oprogramowania, testowanie, projektowanie systemów, przetwarzanie danych w informację itd.,
- usługi biznesowe dla przedsiębiorstw: różnorodne czynności na „zapleczu biura” (*back-office operations*), w zarządzaniu zasobami ludzkimi, księgowości, rozliczeń (np. biletów), reklamacji, w marketingu i kontaktach z klientami – tzw. *call centers*, prowadzeniu prac B+R, koordynowaniu działalności filii – tzw. sztabu regionalne.

W międzynarodowym outsourcingu usług najbardziej znaczącą grupę podmiotów stanowią duże firmy o umiędzynarodowionej działalności – KTN (działające w sektorach usług i przemysłu przetwórczego), pochodzące głównie z krajów rozwiniętych. Wewnątrz struktur tych korporacji – z udziałem ich

¹⁶ Szerzej na temat efektów ZIB i działalności KTN w gospodarce kraju goszczącego patrz: [Zorska, 2002, podrozdział 5.2.].

fili zagranicznych – realizowane jest ok. 60% międzynarodowego outsourcingu usług wspomaganych przez IKT [Erber, Sayed-Ahmed, 2005, s. 109], [Mol, Tulder, Beije, 2005, s. 614-615]. Tworzenie własnych ośrodków/fili zachodnich KTN (np. w krajach azjatyckich) przyczyniło się do ożywienia przepływów ZIB na świecie, zwłaszcza pod koniec lat 90.

Po kilkuletnim okresie formowania się globalnego sektora outsoursowanych usług, obecnie ich przemieszczanie za granicę realizowane jest przez trzy zasadnicze grupy podmiotów. Pierwszą grupę stanowią niezależni, globalni dostawcy usług. Są to zwykle firmy z sektora informacyjnego, posiadające najwyższe kompetencje w zakresie IKT, nastawione na realizację zaawansowanych i drogich usług, posiadające już sieci swoich filii w wielu krajach. Do grona globalnych dostawców usług należą głównie firmy amerykańskie, w tym: Convergys, Seitel, ICT Group, Sykes, Accenture. Druga grupa to niezależni miejscowi dostawcy usług, którymi są firmy z kapitałem krajowym, często powstałe w krajach o niskich kosztach działalności. Świadczą one pracochłonne usługi o znacznie niższym poziomie zaawansowania, zorientowane na zagranicznych odbiorców poszukujących tanich usług i możliwości dużej redukcji kosztów. Do najbardziej znanych krajowych dostawców należą firmy indyjskie, jak np. Satyam Computers, Infosys Technologies, Tata Consulting Services, Wipro Technologies, Cognizant, HCL Techno, EXL Service i wiele innych. W trzeciej grupie znajdują się zagraniczne filie wielkich KTN z różnych gałęzi zarówno przemysłowych, jaki i usługowych. Korporacyjne filie usługowe tworzone były początkowo na własne potrzeby związane z restrukturyzacją firmy (celem oszczędności w realizowanych usługach biznesowych), a później rozszerzano ich działalność w celu globalnej komercjalizacji wytwarzanych usług. Filie zagraniczne wyspecjalizowane w offshoringu posiada lub tworzy wiele znanych firm, m.in. Procter&Gamble, General Electric, Bank of America, Citibank, Hewlett-Packard, Kodak, American Express, Microsoft, Dell, Swissair, Delta Airlines, Lufthansa, DHL, British Rail, British Telecom oraz wiele innych korporacji [*World Investment Report 2004*, s. 156-159].

W dobie globalizacji oraz informatyzacji działalności przedsiębiorstw, przenoszenie za granicę produkcji usługowej dynamizuje międzynarodowe przepływy usług oraz ZIB.¹⁷ W skali światowej ogólna wartość obrotów wszystkich usług opartych na IKT wyniosła 32 mld USD w 2001 r., ale oceniono iż możliwe jest osiągnięcie wartości 60 mld USD w 2004 r. W statystykach międzynarodowej wymiany usług opartych na IKT wyodrębnione zostały dwie grupy: usługi informacyjno-komputerowe oraz biznesowe. W globalnym eksporcie usług informacyjnych i komputerowych największymi dostawcami są: USA, Wielka Brytania, Irlandia, Indie, Szwecja, Hiszpania oraz Izrael, a także Chiny, Malezja, Tajwan, Kostaryka, Argentyna, Gujana (i inne kraje rozwijające się) oraz kraje EŚW: Węgry, Czechy, Estonia, Słowenia, Chorwacja i Polska (jako mniej znaczący dostawcy). Zaawansowane usługi informacyjne dostarczane

¹⁷ W oparciu o następujące publikacje: [*World Investment Report 2004*, s. 153], [Amiti, Wei, 2004, s. 36-39], [Liberska, 2005a, s. 251-254], [Erber, Sayed-Ahmed, 2005, s. 107-108].

są na rynek światowy głównie przez USA, Wielką Brytanię, Indie, Irlandię, Szwecję, Chiny, Izrael, Australię, RPA. Należy zauważyć, że w niektórych krajach – jak USA¹⁸, Wielka Brytania, Irlandia, Indie, Singapur – w eksporcie dominują zaawansowane usługi, podczas gdy w imporcie przeważają proste i tanie usługi o charakterze pomocniczym, dostarczane z krajów azjatyckich, środkowoeuropejskich, a nawet afrykańskich.

Szacunki wartości dynamicznie rosnących dostaw usług biznesowych (BPO) na świecie wskazują, że eksport ten osiągnął 1,3 mld USD w 2002 roku i może zwiększyć się nawet do 24 mld USD w 2007 r. Liderem w eksporcie tego rodzaju usług stały się Indie, a liczącymi się dostawcami są także Chiny, Irlandia, Singapur, Tajwan, Filipiny, Tajlandia, Kostaryka, Chile, a nawet kilka krajów afrykańskich. O znaczeniu eksportu usług opartych na IKT świadczy przykład Indii. W tym kraju udział dostaw nowoczesnych usług w ogólnym eksporcie usług osiągnął 75%, a w wielu innych krajach mniej rozwiniętych udział ten wynosi co najmniej kilkanaście procent. Import różnego rodzaju usług (informacyjnych, biznesowych) trafia głównie do krajów rozwiniętych, a ujemne saldo wymiany mają m.in. Niemcy, Irlandia, Szwajcaria i Japonia. Jednak niektórzy importerzy usług opartych na IKT – jak np. firmy unijne – lokują więcej zamówień handlowych i dostaw kooperacyjnych w swoim ugrupowaniu/regionie niż na innych kontynentach. Natomiast lokaty inwestycji służących przenoszeniu usług są bardziej rozproszone geograficznie, do czego przyczyniła się globalna ekspansja amerykańskich KTN.

W 2002 r. wartość zasobów napływu ZIB do sektora usług na świecie osiągnęła 4 363 mld USD, a ich udział w całości skumulowanych inwestycji przekroczył 59%. W latach 1990-2002 światowe zasoby napływu ZIB w usługach zwiększyły się o 360%. W tym czasie zasoby omawianych inwestycji w usługach biznesowych podniosły się o ponad 813%. O ile w krajach rozwiniętych zasoby ZIB w usługach biznesowych wzrosły o 501%, to w przypadku krajów mniej rozwiniętych wskaźnik wzrostu osiągnął 5,325% (tzn. wzrost o 53 razy)¹⁹. W 2002 r. wartość skumulowanych ZIB w usługach biznesowych w krajach rozwijających się wyniosła 413 mld USD, a w krajach EŚW 13,5 mld USD. W zasobach napływu ZIB w sektorze usług biznesowych na świecie w 2002 r. 61% przypadało na kraje rozwinięte, 38% na rozwijające się, 1% na kraje EŚW. Jeśli chodzi o udział usług biznesowych w zasobach napływu ZIB do usług w poszczególnych grupach państw, to w 2002 r. udział ten stanowił 23% w krajach rozwiniętych, 40% w krajach rozwijających się i 10% w krajach EŚW (wobec 26% średnio na świecie) [*World Investment Report 2004*, s. 99, tab. III.1, i s. 1000, tab. III.2]. Dane te wskazują, że sektor usług biznesowych w EŚW jest niedoinwestowany (przez ZIB) i przypuszczalnie mniej umiędzynarodowiony, na tle innych grup krajów. Jednak należy przyznać, że niektóre

¹⁸ W imporcie usług informacyjnych do USA na inne kraje rozwinięte przypada 68% wartości dostaw, a na kraje rozwijające się 32%.

¹⁹ Dane i obliczenia na podstawie [*World Investment Report 2004*, s. 302, tab. A.I.18].

walory lokalizacji dla wytwarzania opartych na IKT usług są w EŚW mniej atrakcyjne dla lokat ZIB na tle walorów innych krajów²⁰.

W ostatnich latach nowe projekty inwestycyjne lokowane są głównie w tych krajach mniej rozwiniętych, gdzie koszty wytwarzania są niskie, a zdolności informatyczne wysokie, jak np. w Chinach i Indiach²¹. Należy jednak podkreślić, że w okresie wielkiego załamania przepływów ZIB na świecie w latach 2001-2003 silnie obniżył się także strumień inwestycji w sektorze usług. Natomiast dużo słabszy i krótszy spadek miał miejsce w handlu światowym, również w usługach. Aktywność gospodarcza, stabilizacja polityczna i bezpieczeństwo międzynarodowe (również w sieciach informacyjnych) tworzą fundamenty zewnętrznych warunków dla rozwoju międzynarodowego outsourcingu usług.

Konkluzje dla Polski

Przenoszenie do Polski usług opartych na IKT toczy się od końca lat 90. i stopniowo nabiera znaczenia²². Oparte na IKT usługi – m.in. finansowe, programistyczne, badawcze, marketingowe – świadczy w naszym kraju ponad tysiąc ośrodków takich firm, jak: Lufthansa, Siemens, Philips, Thomson, Motorola, Citibank, International Paper, Fiat, Intel, IBM, Oracle, General Electric, ABB, Bayer, Hewlett-Packard, Samsung, Indesit, Delphi, Accenture, Cap Gemini i inne. Usługi są również wytwarzane i eksportowane w kooperacji polskich i obcych firm oraz wykonywane po prostu na zamówienie odbiorcy zagranicznego.

W opinii agencji konsultingowych sprzed kilku lat, rozwój międzynarodowego offshoringu usług w Polsce był tendencją zgodną z pozytywną oceną istniejących w naszym kraju zasobów i zdolności wytwórczych dla potrzeb eksportu nowoczesnych usług. Aktualna ocena przypuszczalnie byłaby bardziej wyważona. Kwalifikacje i płace wykwalifikowanych polskich pracowników są konkurencyjne międzynarodowo, ale raczej w skali regionalnej niż globalnej. Natomiast nasz kraj jest niezbyt atrakcyjnym miejscem dla działalności opartej na IKT, ze względu na mankamenty infrastruktury telekomunikacyjnej²³ i transportowej, a także instytucjonalnej, w tym m.in. polityki wobec IKT i ZIB. Poprawa warunków działalności przedsiębiorstw w zakresie zasobów i zdol-

²⁰ Zasoby i zdolności wytwórcze o specjalności informacyjnej są mniej zaawansowane niż w krajach rozwiniętych, a płace są dużo wyższe niż w krajach rozwijających się, np. azjatyckich.

²¹ Wartość zasobów napływu ZIB do Indii zwiększyła się z 5,6 mld USD w 1995 roku do 38,7 mld USD w 2004 roku. Około 75% tych inwestycji ulokowane zostało w sektorze usług opartych na IKT, co silnie wspierało rozwój krajowych zasobów czynników produkcji (technologii, kwalifikacji) oraz zdolności informatycznych powstających lokalnych firm. Por.: [*World Investment Report 2004*, s. 379, tab. B.3; *World Investment Report 2005*, s. 311, tab. B.2].

²² Szerzej na ten temat w publikacjach i doniesieniach prasowych: [Liberska, 2005a s. 261-265], [Liberska, 2005b, s. 114-117], „Rzeczpospolita”, z dn. 25.5.2004, 2.2.2005, 27.7.2005, 10.8.2005.

²³ Według rankingu „Networked Readiness Index 2004-2005” wśród ponad stu badanych krajów Polska zajęła pozycję 72 (gorszą niż wcześniej). Świadczy to, że podstawowe warunki dla rozwoju sektora usług opartych na IKT są w Polsce mało sprzyjające i atrakcyjne. Por.: „Rzeczpospolita” z dn. 11.3.2005.

ności wytwórczych opartych na lub służących IKT jest absolutnie konieczna dla rozwoju sektora nowoczesnych usług w Polsce.

Problem polega zasadniczo na tym, że chociaż w innych krajach przenoszenie opartych na IKT usług rozwija się dynamicznie, w naszym kraju nie nabiera wielkiego rozpędu. Nasuwa się więc pytanie, czy nadal jeszcze istnieją dobre, zewnętrzne warunki dla intensyfikacji przenoszenia produkcji usług opartych na IKT do Polski. Pytanie jest uzasadnione potrzebą rozwoju w naszym kraju nowych, eksportowych specjalności generujących produkty (materialne i niematerialne) o wysokiej wartości, międzynarodowej konkurencyjności i dynamice dostaw za granicę. Mogłoby to zaktywizować wzrost i przemiany strukturalne w produkcji, przestrzennym układzie gospodarki, zatrudnieniu i eksporcie, a zatem przyczynić się do zwiększenia dobrobytu w naszym kraju.

W świetle przedstawionej analizy można uznać, że obecnie nadal istnieją względnie korzystne zewnętrzne warunki dla rozwoju międzynarodowego outsourcingu usług w Polsce, podobnie jak w wielu innych krajach o zbliżonym poziomie rozwoju gospodarki, techniki i konkurencyjności lokalizacyjnej. Jednak sformułowanie „względnie korzystne warunki” oznacza istnienie pewnych zastrzeżeń, które powstrzymują przed wydaniem jednoznacznie pozytywnej opinii. Na tle ogólnej oceny sytuacji można sformułować następujące zastrzeżenia oraz zasugerować na nie odpowiedzi:

1. Globalny rynek usług opartych na IKT rozwija się dynamicznie i istnieją przesłanki – od strony popytu przedsiębiorstw – dla przewidywania dalszego wzrostu obrotów w przyszłości. Ukształtowały się już struktury podaży w ujęciu przedmiotowym (rodzaje usług), podmiotowym (grupy dostawców i ich pozycja), jak też różnych form realizacji dostaw (handel, kooperacja, ZIB). Uformowały się też czołówki firm i krajów o największym znaczeniu w eksporcie usług opartych na IKT. Dla nowych lub mniejszych dostawców przystępujących do ofensywy – w istocie „spóźnionych przybyszów” – skuteczne podejście do umocnienia pozycji wymaga starannego przygotowania kompleksowej strategii działania, z uwzględnieniem specjalistycznej oferty podaży, ofensywności działań, szybkości ich realizacji, silnych bodźców, elastycznych dostosowań, itd.
2. Strategia działania dla rozwoju wytwarzania i eksportu omawianych usług – chociaż zorientowana na zewnątrz – musi być oparta na stworzeniu w kraju bardziej konkurencyjnych niż dotychczas wysoko zaawansowanych zasobów i zdolności wytwórczych o specjalizacji informacyjno-usługowej oraz na promowaniu tego kierunku rozwoju w działalności przedsiębiorstw i w strukturalnych (sektorowych) przekształceniach gospodarki. Tego rodzaju przemiany mogą zaktywizować wzrost gospodarczy w Polsce, zatem zasługują na nadanie im priorytetu, skoncentrowanie wysiłków oraz wykorzystanie do ich realizacji wszystkich możliwych środków dostępnych w kraju oraz za granicą.
3. Wykorzystanie względnie sprzyjających zewnętrznych warunków dla przenoszenia opartych na IKT usług do Polski nie powinno polegać tylko na wspieraniu rozwoju międzynarodowo konkurencyjnych polskich przedsiębiorstw w tym sektorze. Uwzględniając trzy formy delokalizacji wytwarzania

omawianych usług – wykorzystywane przez obce firmy w sposób substytucyjny lub komplementarny – należy kształtować sprzyjające, lecz nieco specyficzne warunki dla trzech grup przedsiębiorstw. Są to: inwestorzy zagraniczni z sektora informacyjnego i z tradycyjnych przemysłów, a także krajowe przedsiębiorstwa świadczące różnego rodzaju usługi (informacyjne, oparte na IKT usługi tradycyjne oraz biznesowe).

4. Dalszy wzrost zapotrzebowania na outsourcing usług może być stosunkowo silniejszy w usługach biznesowych (dla firm ze wszystkich sektorów) i większy niż dotychczas w firmach zachodnioeuropejskich. Ich opóźnienie w offshoringu i skłonność do tworzenia powiązań ekonomicznych w sąsiednich krajach (z uwzględnieniem niższych kosztów transakcyjnych) daje szanse dostawcom i lokalizacjom w krajach Europy Środkowej. Jednak istnieją dwa alternatywne zastrzeżenia. Po pierwsze, wolne tempo liberalnych reform rynkowych w UE mogłoby hamować intensyfikację przemian w przedsiębiorstwach i wzrost ich zainteresowania offshoringiem. Po drugie, pod presją globalnej konkurencji firmy europejskie mogą silniej zwrócić się w stronę bardziej konkurencyjnych cenowo dostawców azjatyckich. W obu przypadkach konieczne byłoby przyjęcie silnie ofensywnego podejścia w działalności polskich przedsiębiorstw oraz w polityce wobec eksportu omawianych usług i napływu ZIB.
5. Dokonujące się z udziałem IKT, informacji i wiedzy kompleksowe przemiany wewnątrz KTN są ważne nie tylko ze względu na wzrost ich zapotrzebowania na usługi, lecz również z powodu wpływu tych przemian na ewolucję warunków konkurencji i kooperacji na rynku globalnym. Konkurencja może ulegać dalszemu zaostrzeniu w miarę jak KTN oferować będą produkty coraz silniej oparte na ich kluczowych kompetencjach, innowacyjności, wyrafinowanych strategiach, globalnej konfiguracji itd. Dla mniejszych dostawców pozostaną nisze rynków lokalnych i globalnego, o które toczyć się będzie ostra rywalizacja. Kooperacja będzie coraz bardziej związana z uczestnictwem mniejszych przedsiębiorstw w opartych na IKT i koordynowanych przez KTN sieciach biznesowych (mniej trwałych, lecz rozległych) i wypełnianiem coraz bardziej specjalistycznych działań wewnątrz poszczególnych funkcji/ogniw łańcucha wartości wiodących firm. Dla polskich przedsiębiorstw – jako konkurentów lub kooperantów – oznacza to iż obecność na rynku międzynarodowym będzie uwarunkowana ich zdolnością do podniesienia i utrwalania konkurencyjności w aktualnych, zewnętrznych warunkach technologicznych i ekonomicznych.
6. Prawdopodobna ewolucja popytu zachodnich przedsiębiorstw ku usługom bardziej zaawansowanym i wyspecjalizowanym, o wyższej wartości i randze dla ich konkurencyjności (jak np. prace B+R, projektowanie, zarządzanie relacjami) wskazuje na zasadność dążenia polskich firm do oferowania takich właśnie usług, zwłaszcza w nowych specjalizacjach. Tym bardziej że mają one wyższe ceny, większe zamówienia i tworzą trwalsze powiązania. Zatem nie należy docelowo angażować się w konkurencję z usługami o niskich kosztach i wartości, gdyż tu konkurencja azjatyckich dostawców

tanich usług będzie stałym zagrożeniem. Długofalowo należy więc nastawić się na zaawansowane, wyspecjalizowane i unikalne usługi o wysokiej jakości, wartości i randze dla firm dokonujących outsourcingu, ze względu na trwalszą konkurencyjność dostawców i ich większe korzyści.

7. Delokalizacja usług z wykorzystaniem ZIB oznacza transfer zagranicznego „pakietu inwestycyjnego” zasobów i zdolności, służących rozwijaniu produkcji i eksportu usług. Transfer takiego „pakietu” i jego zatrudnienie w goszczącej gospodarce może przynieść różne korzyści ekonomiczne, w tym wsparcie rozwoju krajowego sektora usług opartych na IKT. Jednak polityka wobec napływu ZIB powinna być bardziej aktywna, a przede wszystkim bardziej selektywna niż dotychczas i ukierunkowana na silniejsze promowanie takich inwestycji, które odpowiadałyby strategii rozwoju sektora usług opartych na IKT w Polsce.
8. Rozwój krajowego sektora usług opartych na IKT będzie dokonywać się poprzez tworzenie nowych firm lub podejmowanie nowej działalności przez istniejące firmy. W pierwszym przypadku można oczekiwać rozwoju firm typu *born globals*, o nietradycyjnym sposobie działalności i umiędzynarodowienia. W drugim przypadku może nastąpić intensyfikacja zmian w istniejących przedsiębiorstwach, polegająca na dywersyfikacji ich działalności, przebudowie modelu biznesu, łańcuchów wartości i organizacji, przechodzeniu ku usługom opartym na IKT. Z tego powodu wiele firm przystąpiłoby do restrukturyzacji, akwizycji innych spółek lub fuzji, co implikować będzie przekształcenia firm i branż. W tych przemianach może też być wykorzystany offshoring wyrobów i offshoring usług do krajów o niższych kosztach.

Przedstawione uwagi wskazują, że doganianie światowej czołówki międzynarodowego outsourcingu usług będzie trudnym procesem wykorzystania ewoluujących zewnętrznych możliwości, w warunkach znacznego przekształcania wewnętrznej rzeczywistości (gospodarczej). Nawet jeśli globalny rynek usług opartych na IKT będzie nadal w fazie wzrostu, to mogą wystąpić różnego rodzaju wydarzenia i tendencje utrudniające międzynarodową wymianę towarów i czynników, co określa się jako de-globalizację.

Przede wszystkim nie jest pewne, czy uda się szybko wypracować i skutecznie wdrożyć strategię intensyfikacji rozwoju międzynarodowego outsourcingu usług w Polsce. Tym bardziej że – pomimo obecnie stosunkowo wysokiego tempa wzrostu gospodarczego w naszym kraju – w gospodarce istnieją lub powstają poważne problemy. Należy zaliczyć do nich np.: odpływ wykształconej siły roboczej do innych krajów UE, wzrost płac, opóźnienia w rozwoju infrastruktury, słabą międzysektorową realokację zasobów, zbyt słabe wsparcie dla rozwijania nowych dziedzin biznesu (usług) i przedsiębiorczości, mankamenty polityki innowacyjnej oraz promocyjnej (dla napływu ZIB), niedostateczne środki na sferę B+R i edukację oraz inne. Wiele zależy od tego, czy problemy te będą nasilać się czy słabnąć w najbliższej przyszłości. Jednak prawdopodobne wydaje się, że te uwarunkowania wewnętrzne – a nie zewnętrzne – mogłyby stać się większą przeszkodą dla przyspieszenia rozwoju międzynarodowego outsourcingu usług w Polsce, w nieodległej przyszłości.

Bibliografia

- A Survey of Outsourcing*, dodatek specjalny "The Economist", z dn. 13.11.2004.
- Agrawal V., Farrell D., Remes J.K., [2004], *Offshoring and Beyond. Cheap Labor is the Beginning, Not the End*, "McKinsey Quarterly" nr 4.
- Amiti M., Wei Sh.-J., [2004], *Demystifying Outsourcing*, „Finance and Development“ nr 12.
- Aurik J.C., Jonk G.J., Willen R.E., [2003], *Rebuilding Corporate Genome. Unlocking the Real Value of Your Business*, J. Wiley & Sons, Hoboken.
- Chandra R., Shankar V., [2004], *Business Process Outsourcing: a Cost Perspective*, "European Business Forum", Autumn, issue 19.
- Corbett M.F., [2004], *Outsourcing revolution: Why it makes sense and how to do it right*, Chicago: Dearborn Trade.
- Erber G., Sayed-Ahmed A., [2005], *Offshore Outsourcing. A Global Shift in the Present IT Industry*, "Intereconomics", March/April.
- Farrell D., [2006], *Smarter Offshoring*, "Harvard Business Review" nr 6.
- Hagel J. III, [2004], *Offshoring Goes on Offensive*, "McKinsey Quarterly" nr 2.
- Helper S., McDuffie P.J., [2003], *Suppliers and Intermediaries*, [w:] *The Global Internet Economy*, B. Kogut (red.), The MIT Press, Cambridge – London.
- Kłosiński K., [2006], *Ewolucja usługowych gospodarek Triady*, [w:] *Amerykański model rozwoju gospodarczego. Istota, efektywność i możliwość zastosowania*, W. Bieńkowski, M.-J. Radło (red.), Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.
- Liberska B., [2005a], *Globalny rynek outsourcingu nowoczesnych usług – nowe możliwości dla Polski*, „Studia Ekonomiczne” (PAN) nr 3.
- Liberska B., [2005b], *Szanse Polski na globalnym rynku offshoringu nowoczesnych usług*, „Przyszłość. Świat-Europa-Polska” nr 2.
- McGuckin R.H., Ark B. van, [2001], *Information Technology and Information Age: Productivity and the Structural Reform in the New Economy*, The Conference Board, New York.
- Mol M.J., Tulder R.J.M. van, Beijer P.R., [2005], *Antecedents and Performance Consequences of International Outsourcing*, "International Business Review" Vol. 14.
- Porter M.E., [2001], *Strategy and the Internet*, "Harvard Business Review", March, s. 74-75.
- Przybylska K., [2001], *Determinanty zagranicznych inwestycji bezpośrednich w teorii ekonomicznej. Empiryczna weryfikacja czynników lokalizacji zagranicznych inwestycji bezpośrednich w Czechach, Polsce i na Węgrzech*, Wydawnictwa Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- World Investment Report 2004. The Shift Towards Services*, [2004], UN – UNCTAD, New York – Geneva.
- World Investment Report 2005. Transnational Corporations and the Internationalization of R&D*, [2005], UN-UNCTAD, New York-Geneva.
- Zorska A., [2002], *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Zorska A., [2007], *Korporacje transnarodowe. Przemiany, oddziaływania, wyzwania*, PWE, Warszawa, (w druku).

OUTSOURCING AND THE TRANSFER OF SERVICES AROUND THE WORLD: IMPLICATIONS FOR POLAND

S u m m a r y

The paper sets out to examine the microeconomic aspects of the outsourcing and international transfer of services. To this end, the author defines some basic terminology linked with this process as well as its mechanisms and ties between enterprises in different countries. A chart showing a network of cross-border ties and service flows is presented, as well as the results of various business activities.

Changes taking places in enterprises are analyzed from the perspective of evolution of their business operations, management and foreign expansion. The author highlights the importance of information and communication technology (ICT) in these processes. She shows that ICT services tend to be moved from developed countries to the Third World and Central Europe, among other regions, largely because Western European companies want to reduce their production and transaction costs. Many Central European countries are capable of providing modern ICT services at competitive prices.

Modern ICT services range from data processing to know-how development, and the general rule is that technologically advanced services produce greater benefits for the service provider and the host country. The movement of services, technology and capital linked with outsourcing is a dynamically developing segment of the international market. Polish companies should step up their activities to win a larger portion of the market even though this forces them to meet a number of conditions, some of which depend on what happens in their business and institutional environments.