27 UWARUNKOWANIA GLOBALNEGO OFFSHORINGU USŁUG BIZNESOWYCH I PRZEBIEG TEGO PROCESU W POLSCE

Radosław Malik
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

1. Wprowadzenie

Międzynarodowe przenoszenie wykonywania usług biznesowych jest istotnym procesem gospodarczym. Synteza badań dokonana przez Bank Światowy wskazuje, że wartość globalnego offshoringu usług biznesowych wyniosła ponad 200 mld USD w 2010 roku, zwiększając swoją wartość trzykrotnie od 2006 roku [Gereffe, Fernandez-Strak 2010, s. 7]. Gospodarka polska była od początku XXI wieku jednym z rynków goszczących przenoszone usługi biznesowe. W 2012 roku zatrudnienie w przeniesionych do Polski usługach biznesowych szacowane było na około 80 tysięcy osób [Związek Liderów Usług Biznesowych w Polsce 2012, s. 23]. Proces globalnego offshoringu usług biznesowych stymulowany był od końca lat 80. XX wieku przez m.in. liberalizację gospodarczą, postęp naukowo-techniczny oraz różnice w kosztach pracy między krajami Triady (USA, Europa Zachodnia, Japonia) a rynkami transformującymi gospodarki. Uwarunkowania globalnego offshoringu usług biznesowych podlegają obecnie istotnym przemianom. Ewolucja globalnych uwarunkowań offshoringu oddziałuje na przebieg procesu przenoszenia usług biznesowych do Polski. Skala zaangażowania krajowych przedsiębiorstw w ten proces wydaje się niewielka. Jednak zmiany w uwarunkowaniach globalnych i dotychczasowy przebieg procesu przenoszenia usług biznesowych w Polsce mogą stanowić szanse na rozwój krajowych przedsiębiorstw. W szczególności dotyczy to tworzenia przedsiębiorstw odpryskowych.

Biorąc pod uwagę powyższe, celem niniejszego opracowania jest analiza zmian uwarunkowań zewnętrznych offshoringu usług biznesowych oraz omówienie przebiegu tego procesu w Polsce jako kraju goszczącym przenoszone usługi biznesowe z uwzględnieniem następstw tego procesu i możliwych konsekwencji dla rozwoju przedsiębiorstw odpryskowych.

W literaturze przedmiotu istnieją rożne definicje terminów usługi biznesowe i offshoring. Na potrzeby tego artykułu za usługi biznesowe uznaje się „wszystkie świadczenia związane z prowadzeniem działalności gospodarczej i obsługą

przedsiębiorstw" [Chilimoniuk 2011, s. 43]. Przedmiotem analizy są te usługi biznesowe, które mogą być świadczone za pośrednictwem sieci informacyjnych. Tym samym ich wykonywanie może podlegać przeniesieniu do innej lokalizacji. Jako definicję offshoringu przyjmuje się „przesunięcie zamówień produkcji lub usług poza granice kraju" [Rybiński 2007, s. 14]. Za równoważne do offshoringu usług biznesowych przyjmuje się przenoszenie usług biznesowych. Nie wprowadza się rozróżnienia czy podmiot dokonujący offshoringu usług biznesowych przekazał ich wykonanie własnym spółkom zależnym (ang. captive offshoring) lub zewnętrznym dostawcom (offshore outsourcing) [Kedia, Mukherjee 2009, s. 257]. W grupie zewnętrznych dostawców można wyróżnić niezależnych globalnych dostawców usług oraz niezależnych miejscowych dostawców usług, czyli firmy z dominującym udziałem kapitału z kraju goszczącego [Zorska, 2007, s. 68].

2. Globalne uwarunkowania offshoringu usług biznesowych

Uwarunkowania przenoszenia usług biznesowych kształtują się pod wpływem przemian mających często globalnych charakter. Rolę prekursorów offshoringu usług biznesowych odegrały amerykańskie korporacje transnarodowe (KTN) przenoszące usługi informatyczne do Indii pod koniec lat 80. XX wieku. Przedmiotem dyskusji jest, jakie uwarunkowania zewnętrzne miały decydujące znaczenie w rozwoju offshoringu usług biznesowych. Jako istotne wskazywane są czynniki związane z rozwojem technologii informatycznych i komunikacyjnych, strukturalne przemiany w gospodarce światowej i istotne różnice w poziomie wynagrodzeń między krajami [Gereffe, Fernandez-Strak 2010, s. 5] lub wzrost znaczenia usług w światowej gospodarce, możliwość przesyłania produktów usług w formie cyfrowej i różnice w kosztach pracy [UNCTAD 2004, s. 148-150]. Na podstawie literatury przedmiotu wydaje się, że uwarunkowania offshoringu usług biznesowych w istotny sposób kształtowane były przez trzy czynniki:

1) Liberalizacja gospodarki światowej.
2) Rozwój technologii informacyjnych.
3) Międzynarodowe różnice w kosztach pracy.

Liberalizacja gospodarcza – w dwóch ostatnich dekadach XX wieku – związana była m. in. z przemianami politycznymi i gospodarczymi w Europie Środkowej i Wschodniej, Chinach i Indiach. Zmiany te umożliwiły bardziej swobodną wymianę usług w skali globalnej i rozwój zagranicznych inwestycji bezpośrednich w krajach transformujących gospodarki. Powstała przestrzeń gospodarcza, w której możliwy był rozwój offshoringu usług biznesowych. Jednak długookresowa analiza wolności gospodarczej w skali globalnej na podstawie wskaźnika Economic Freedom of the World sugeruje, że po znacznym wzroście w latach 80. i 90. XX wieku ocena wolności gospodarczej w skali światowej uległa stagnacji w pierwszej dekadzie XXI wieku [Miller, Holmes, Feulner 2013, s. 5]. Tym samym uwarunkowania związane z liberalizacją

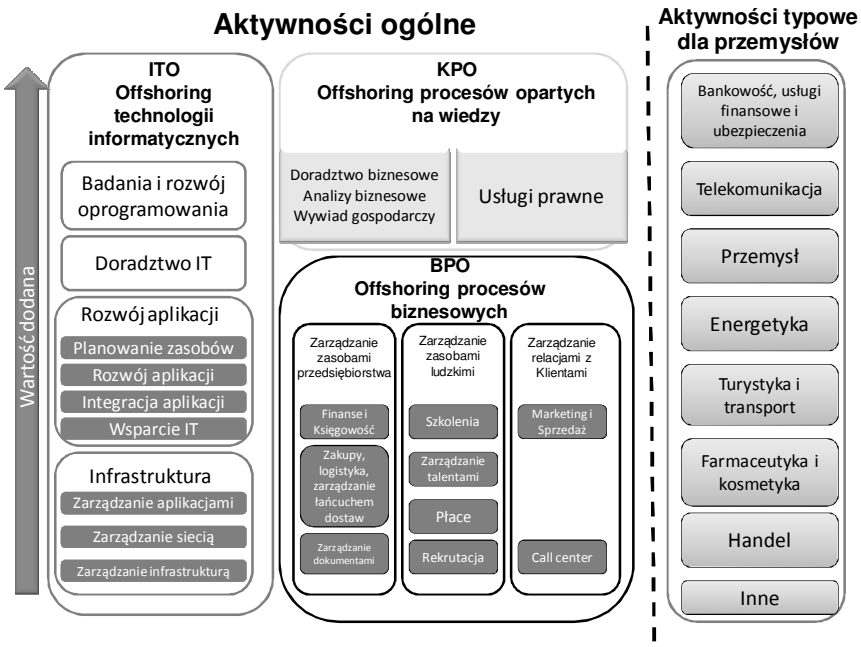
gospodarczą mogą obecnie w mniejszym stopniu stymulować proces offshoringu usług biznesowych.

Narzędzia do przenoszenia usług biznesowych dostarczone zostały przez rozwój technologii informacyjnych. Wynalezienie Internetu i jego rozwój było innowacją transformującą, która umożliwiła powstanie i ekspansje nowych dziedzin działalności gospodarczej w tym offshoringu usług biznesowych. Technologia przesyłania danych w formie cyfrowej osiągnęła znaczny stopień dojrzałości, co doprowadziło do znacznego spadku kosztu jej wykorzystania. Dostęp do infrastruktury informacyjnej wysokiej jakości jest postrzegany w offshoringu usług biznesowych jako standard rynkowy. Wskazuje na to m.in. niewielka waga przypisywana infrastrukturze informacyjne w analizach międzynarodowej atrakcyjności lokalizacji usług biznesowych [Kearney 2011, s. 19]. W dziedzinie technologii informacyjnych istotnych dla rozwoju offshoringu usług biznesowych inne innowacje z przełomu XX i XXI wieku związane np. z rozpowszechnieniem oprogramowania do wideo konferencji lub zarządzania komunikacją w biurach obsługi klienta można zaliczyć jedynie do innowacji przyrostowych. Doprowadziły one do udoskonalenia produktów i procesów biznesowych, ale w niewielkim stopniu mogą spełniać funkcję stymulatorów dalszego rozwoju offshoringu usług biznesowych.

Istotną rolę w inicjowaniu i rozwoju offshoringu usług biznesowych miały różnice w kosztach pracy między krajami Triady, a krajami transformującymi gospodarki. Dzięki liberalizacji gospodarczej i rozwojowi technologii informacyjnych KTN mogły aktywnie wykorzystywać różnice w kosztach pracy przenosząc usługi biznesowe. Szczególnie w przypadku pracochłonnych usług o niewielkiej wartości dodanej, ograniczenie kosztów działalności było ważną przesłanką offshoringu usług biznesowych. Analiza tempa wzrostu realnych wynagrodzeń w latach 2000-2011 wskazuje na duże globalne dysproporcje. W krajach rozwiniętych, będących krajami macierzystymi przenoszenia usług biznesowych, średnie realne pensje wzrosły w latach 2000-2011 o około 5%. W tym samym okresie wzrost realnych pensji w Krajach Europy Wschodniej i Azji Centralnej wyniósł 171%, a w pozostałej części Azji 95% [UNILO 2013, s. 10]. Dane Eurostatu na poziomie poszczególnych krajów potwierdzają to zjawisko. W latach 2000-2009 średnie realne wynagrodzenie we Włoszech, Francji, Kanadzie, USA, Niemczech i Japonii rosło średnio poniżej 1% rocznie, podczas gdy w Chinach rosło o 12,6%, w Indonezji o 5,3%, w Rosji o 12,9%, w Indiach o 2,6% rocznie [EUROSTAT 2012, s. 65]. Tym samym różnice w wynagrodzeniach pracowników między krajami macierzystymi, a krajami goszczącymi usługi biznesowe ulegają zmniejszeniu. Niektóre analizy wskazują, że w obszarze usług biznesowych podlegających offshoringowi konwergencja płac przebiega szybciej niż w pozostałych sektorach gospodarki[1]. Tym samym offshoring usług biznesowych może przynosić przedsiębiorstwom mniejsze korzyści kosztowe niż było to możliwe kilkanaście lat temu.

[1] Zatrudnienie programisty komputerowego w Indiach kosztuje obecnie jedynie 25% mniej niż zatrudnienie osoby o analogicznych kompetencjach w USA [The Economist 2013, s. 13].

Analiza globalnych uwarunkowań offshoringu usług biznesowych wskazuje, że w pierwszej dekadzie XXI wieku zmniejszyła się siła oddziaływania głównych stymulatorów, które odegrały znaczną rolę w inicjowaniu i rozwoju tego procesu w dwóch ostatnich dekadach XX wieku. Zjawisko reshoringu, czyli przenoszenia produkcji do kraju macierzystego – znane z inwestycji przemysłowych – wydaje się jeszcze w niewielkim stopniu dotyczyć usług biznesowych. Jednak tendencja ta może mieć istotne znaczenie w przyszłości [BCG 2012, s. 8-10]. Tym samym ważne wydaje się pytanie, czy istnieją w środowisku zewnętrznym inne zjawiska gospodarcze, które mogą korzystnie oddziaływać na rozwój offshoringu usług biznesowych. Literatura przedmiotu nie dostarcza jednoznacznych odpowiedzi na to pytanie. Wydaje się, że jednym z możliwych stymulatorów dalszego przenoszenia usług biznesowych może być rozwój gospodarki opartej na wiedzy. Zjawisko to mogłoby stymulować przenoszenia coraz bardziej złożonych usług biznesowych o dużej wartości dodanej dla przedsiębiorstwa. Próbę systematyki i podsumowania tego procesu stanowi poniższy rysunek.



Rys. 1. Systematyka przenoszonych usług biznesowych ze względu na ich wartość dodaną

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Gereffi, Fernandez-Stark 2010, s. 5].

Jednym z rezultatów tego procesu byłby wzrost znaczenia walorów lokalizacyjnych, takich jak np. wyspecjalizowane, potwierdzone międzynarodowymi certyfikatami kompetencje pracowników, duży kapitał społeczny i innowacyjność. Tym samym kluczowe znaczenie w procesie przenoszenia usług biznesowych miałoby zagadnienie globalnego konkurowania o tak rozumiane zasoby.

3. Przebieg procesu offshoringu usług biznesowych w Polsce

Na przełomie XX i XXI wieku gospodarka polska stała się atrakcyjną lokalizacją dla offshoringu usług biznesowych. Było to spowodowane przede wszystkim transformacją polityczną i gospodarczą, rozpoczętą na przełomie lat 80. i 90. XX wieku oraz wyraźnie niższymi kosztami pracy w porównaniu do krajów Triady. Istotne znaczenie dla rozwoju offshoringu usług biznesowych w Polsce miała również perspektywa przystąpienia do Unii Europejskiej oraz bliskość rynków macierzystych przenoszenia usług biznesowych. Skumulowane zagraniczne inwestycje bezpośrednie (ZIB) w kategorii usług związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej wyniosły w latach 2001-2009 około 17 mld euro[2].

Tabela 1. Napływ zagranicznych inwestycji bezpośrednich (ZIB) do sektora usług w Polsce w latach 2001-2009 (w mld euro)

Rok	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Suma
Wartość ZIB	0,11	0,45	0,43	0,77	1,30	4,90	4,36	2,67	2,05	17,04

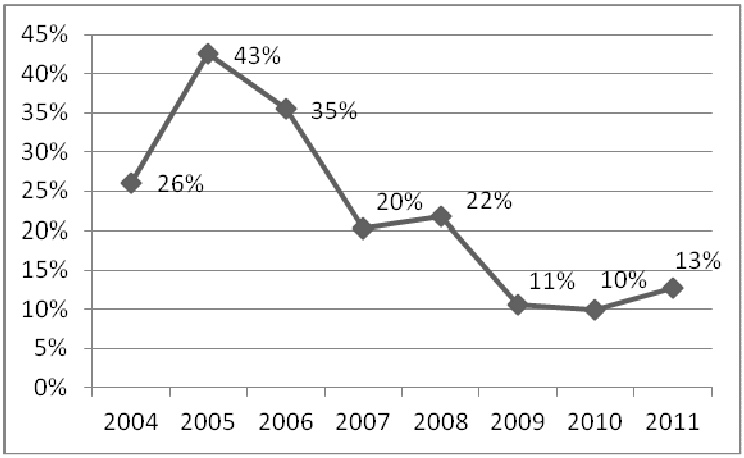
Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Radło, Kowalewski 2008, s. 8 oraz Ministerstwo Gospodarki 2011, s. 7].

Analiza offshoringu usług biznesowych w Polsce wskazuje na istotną rolę podmiotów z kapitałem zagranicznym [Związek…, op. cit., s. 15]. W procesie tym dominowały KTN przekazujące wykonanie usług do swoich filii lub zlecające ich wykonanie niezależnym globalnym dostawcom usług biznesowych. Liczba centrów usług biznesowych z kapitałem zagranicznym na rynku polskim rosła nieprzerwanie w latach 2003-2011 od 69 w 2003 roku do 337 w 2011 roku. Obrazuje to rysunek 2.

Analiza tempa wzrostu liczby centrów usług biznesowych i wartości ZIB może sugerować zmniejszającą się dynamikę przenoszenia usług biznesowych do Polski w ostatnich czterech latach. Nie potwierdza tego jednak wzrost zatrudniania od około 46 tysięcy osób w 2008 roku do 85 tysięcy w 2011. Biorąc pod uwagę liczbę zatrudnionych do najważniejszych ośrodków offshoringu usług biznesowych w Polsce zalicza się: Kraków – około 19 tysięcy zatrudnionych, Warszawa – 14 tysięcy i Wrocław – 13 tys. [www.paiz.gov.pl/files/?id_plik=18041, s. 25]. W opracowaniu firmy Tholons dotyczącym najbardziej atrakcyjnych lokalizacji outsourcingu usług biznesowych Kraków znalazł się na 10, Warszawa na 36, Wrocław na 75 miejscu na świecie [Tholons 2013, s. 2-6]. Do ośrodków średniej wielkości z zatrudnieniem

[2] Kategoria „Obsługa nieruchomości, informatyka, nauka, wynajem maszyn i pozostałe usługi związane z prowadzeniem działalności gospodarczej" wydaje się w największym stopniu związana z usługami biznesowymi. Obejmuje ona jednak również inwestycje w usługi biznesowe, które mogły nie być przedmiotem offshoringu.

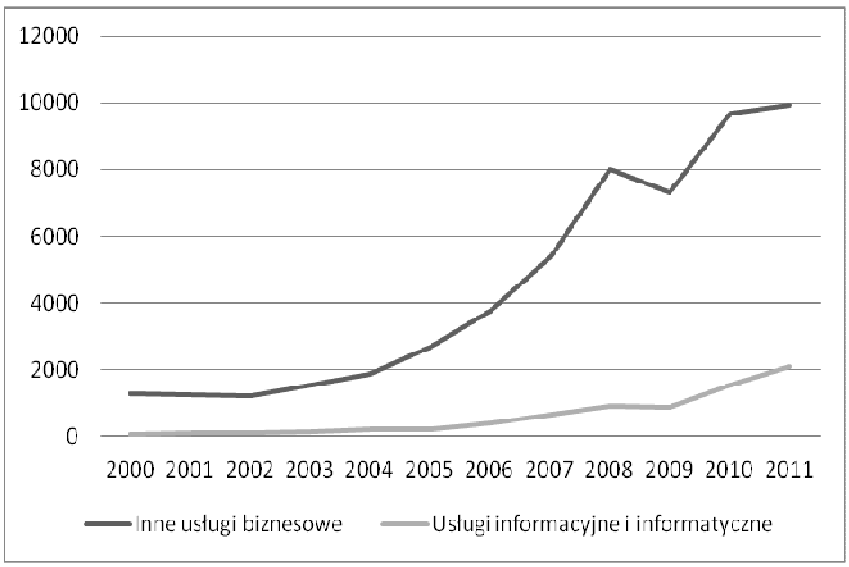
między 5-10 tysięcy osób można zaliczyć: Łódź, Trójmiasto, aglomerację Katowicka i Poznań.



Rys. 2. Tempo wzrostu liczby centrów usług biznesowych w Polsce, w latach 2003-2011
Źródło: [Związek Liderów Usług Biznesowych w Polsce 2012, s. 12].

Typowe usługi biznesowe przenoszone do Polski obejmują: finanse i księgowość, usługi IT, badania i rozwój, obsługę klienta. Mniej rozpowszechnione jest świadczenie usług w obszarach: zarządzanie zasobami ludzkimi, wspieranie podejmowania decyzji, analizy finansowe i zarządzanie zaopatrzeniem. Można domniemywać, że jedynie część tych aktywności należy do usług o dużej wartości dodanej. W badaniu ankietowym w 2012 roku około 30% podmiotów deklarowało, że w zakresie ich działalności są usługi związane z badaniami i rozwojem, 7% uznało, że wykonuje usługi oparte na wiedzy. W tym samym badaniu aż 87% przedsiębiorstw zadeklarowało, że w ostatnich trzech latach zwiększyło złożoność świadczonych usług. Podobny odsetek badanych przedsiębiorstw wskazał, że tendencja ta będzie utrzymana w przyszłości [www.paiz.gov.pl/files/?id_plik=18041, s. 30-34]. Rosnąca złożoność usług przenoszonych do Polski może mieć związek z ewolucją globalnych uwarunkowań tego procesu w szczególności z offshoringiem usług o coraz większej wartości dodanej.

Rozwój offshoringu usług biznesowych ma liczne konsekwencje dla polskiej gospodarki. Można do nich zaliczyć wzrost wartości eksportu usług biznesowych z Polski. Wskazują na to dane UNCTAD w kategoriach: „inne usługi biznesowe" obejmującej m.in. usługi doradcze, księgowe, badania i rozwój oraz „usługi informatyczne i informacyjne".



Rys. 3. Wartość eksportu z Polski w wybranych kategoriach usług w latach 2000-2011 w mln USD

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z [http://unctadstat.unctad.org, dostęp: 6 styczeń 2012].

Kolejne następstwa rozwoju offshoringu w Polsce to powstanie nowych specjalizacji na rynku pracy, transfer wiedzy i wzrost kompetencji pracowników. Do nowych specjalizacji związanych z przenoszeniem i wykonywaniem usług biznesowych należą m.in. stanowiska: menedżer ds. przenoszenia procesów biznesowych (ang. *transition manager*), menedżer ds. optymalizacji procesów biznesowych (ang. *continouos improvement manager*) i menedżer procesu biznesowego (ang. *process manager*). Według badania A.T. Kearney, od 2004 roku poprawia się ocena atrakcyjności lokalizacyjnej Polski do przenoszenia usług biznesowych w kategorii „ dostępność zasobów ludzkich". Wiąże się to z popularyzacją wyższego wykształcenia, poprawą znajomości języków obcych i rosnącą liczbą osób mających doświadczenia w offshoringu usług biznesowych [Kearney 2011].

Z powodu braku szczegółowych badań trudno jest dokładnie określić skalę zaangażowania krajowych przedsiębiorstw w proces przenoszenia usług biznesowych do Polski. Wydaje się, że rozwój niezależnych lokalnych dostawców usług biznesowych nie należał do tej pory do istotnych następstw tego procesu. Działalność KTN związana z przenoszeniem usług biznesowych nie wiąże się z budową złożonych łańcuchów dostaw i rozległych sieci kooperantów. W związku z tym, efekt dyfuzji wiedzy i technologii w kraju goszczącym może być bardziej ograniczony niż w przypadku przedsięwzięć przemysłowych. Ogranicza to możliwości rozwoju krajowych kooperantów i powstawania przedsiębiorstw odpryskowych. Jednak rozwój przenoszenia usług informatycznych do Indii w latach 90. XX wieku stanowił bodziec do utworzenia wielu lokalnych

przedsiębiorstw. Ich dalszy rozwój doprowadził do powstania kilku niezależnych globalnych dostawców usług biznesowych, takich jak: Wipro, Infosys, Tata Consultancy Services. Mimo rozwoju offshoringu usług biznesowych w Polsce – w ciągu ostatnich kilkunastu lat – trudno jest wskazać krajowe przedsiębiorstwa, które odniosły porównywalny sukces. Wydaje się, że potencjalne przyczyny tej sytuacji, takie jak np.: dotychczasowa niewielka skala sektora usług biznesowych, początkowo duża luka technologiczna między KTN a krajowymi przedsiębiorstwami, brak odpowiedniego know-how lub brak efektywnej polityki innowacyjnej państwa, mogą mieć coraz mniejsze znaczenie w związku z rozwojem i rosnącą dojrzałością sektora usług biznesowych przenoszonych do Polski. Istotne znaczenie w tworzeniu sprzyjających warunków do rozwoju przedsiębiorstw odpryskowych w obszarze offshoringu usług biznesowych może mieć rosnąca podaż pracowników, mających doświadczenie w usługach biznesowych oraz zwiększająca się złożoność i wartość dodana wykonywanych usług.

4. Podsumowanie

Liberalizacja gospodarcza, międzynarodowe różnice w kosztach pracy i rozwój technologii informacyjnych odegrały znaczącą rolę w inicjowaniu offshoringu usług biznesowych. Znaczenie tych czynników dla kształtowania procesu przenoszenia usług biznesowych ulega obecnie zmniejszeniu. Istotnym aspektem procesu przenoszenia usług biznesowych staje się offshoring usług biznesowych o dużej wartości dodanej. Tym samym następują zmiany w wykorzystaniu lokalizacji zagranicznych, od walorów związanych z obniżaniem kosztów ku walorom wspierającym poprawę jakości usług oraz innowacyjności przedsiębiorstw. W pierwszej dekadzie XXI wieku w wyniku zagranicznych inwestycji bezpośrednich i działalności korporacji transnarodowych nastąpił znaczący rozwój przenoszenia usług biznesowych do Polski, co doprowadziło do zwiększenia eksportu, powstania nowych specjalizacji zawodowych i wzrostu zatrudnienia. W niewielkim stopniu przyczyniło się to do ekspansji krajowych przedsiębiorstw specjalizujących się w offshoringu usług biznesowych. Dotychczasowy rozwój offshoringu usług biznesowych w Polsce oraz globalna tendencja do przenoszenia coraz bardziej złożonych usług biznesowych może stanowić szansę dla przedsiębiorstw odpryskowych, wyspecjalizowanych w usługach o dużej wartości dodanej, wymagających wysokich kompetencji i znacznej wiedzy pracowników.

Bibliografia

1. **Kearney A.T.:** (2011), *Offshoring Opportunities amid Economic Turbulence*, http://www.atkearney.com/gbpc/global-services-location-index
2. Boston Consulting Group (2012), *U.S. Manufacturing Nears the Tipping Point*, https://www.bcgperspectives.com/content/articles/manufacturing_supply_chain_management_us_manufacturing_nears_the_tipping_point
3. **Chilimoniuk E.:** (2011), *Eksport usług biznesowych z Polski*, „Zeszyty Naukowe" Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań.
4. The Economist (2013), *Special report: Outsourcing and offshoring: Here, there and everywhere*, vol. 406, nr. 8818.
5. Eurostat (2012), *The EU in the World 2013, a statistical portrait*, Luxembourg.
6. **Gereffe G., Fernandez-Strak K.:** (2010), *The Offshore Services Value Chain, Developing Countries and the Crisis*, The World Bank, www.econ.worldbank.org
7. **Kedia B.L., Mukherjee D.:** (2009), *Understanding offshoring: A research framework based on disintegration, location and externalization advantages*, Journal of World Business, Vol. 44.
8. **Miller T., Holmes, K.R., Feulner E.J.:** (2013), *Highlights of 2013 the Index of Economic Freedom, Heritage Foundation*, Washington DC.
9. Ministerstwo Gospodarki Narodowej (2011), *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w latach 2001-2010 – ogólne tendencje* , Departament Analiz i Prognoz, Warszawa.
10. **Radło M.J., Kowalewski O.:** (2008), *Wpływ Globalizacji na Polską gospodarkę*, [w:] *Materiały i Studia,* Warszawa, nr 230.
11. **Rybiński K.:** (2007), *Globalizacja w trzech odsłonach: offshoring – globalne nierównowagi – polityka pieniężna*, Difin, Warszawa.
12. Tholons (2013), *2013 Top Outsourcing Destinations*, http://www.tholons.com/TholonsTop100/pdf.
13. United Nations Conference on Trade and Development (2004), *World Investment Report 2004, The shift towards services*, New York.
14. United Nations International Labour Office (2013), *Global Wage Report 2012/13, Wages and equitable growth*, Geneva.
15. **Zorska A.:** (2007), *Korporacje transnarodowe: przemiany, oddziaływania, wyzwania,* Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
16. Związek Liderów Usług Biznesowych w Polsce (2012), *Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce*, www.paiz.gov.pl/ files/?id_plik=18041