

**Piotr Stanisław Chłopek**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## KIERUNKI ROZWOJU OFFSHORINGU ZE SZCZEGÓLNYM UWZGLĘDNIENIEM POLSKI

---

**Streszczenie:** Nieustanne procesy globalizacyjne i zacieranie się granic pomiędzy państwami umożliwiają firmom działalność na niespotykaną skalę. Ma to szczególne znaczenie dla sektora usług, gdzie coraz częściej nie lokalizacja, a kapitał intelektualny ma kluczowe znaczenie. Odnosi się to zwłaszcza do sektora nowoczesnych technologii. Wiek XXI to konkurencja o nowe formy kapitału, takie jak kapitał intelektualny i kulturowy. Niewątpliwie *offshoring* oparty na technologii informacyjno-komunikacyjnej przeżywa teraz swój rozkwit i staje się coraz bardziej istotny dla krajów rozwijających się, m.in. Polski. Celem artykułu jest wyjaśnienie pojęcia *offshoringu*, jego rozwoju oraz motywów kierujących menedżerami decydującymi o przenoszeniu zamówień, produkcji i usług poza granice kraju na przykładzie firm, które już go zastosowały, np. HP, IBM, McKinsey&Co.

**Słowa kluczowe:** *offshoring*, *outsourcing*, nowoczesne systemy informatyczne, globalizacja usług.

### 1. Wstęp

*Offshoring* to proces zachodzący od kilkunastu lat w gospodarce światowej, szczególnie jeżeli weźmiemy pod uwagę działalność produkcyjną [Amiti, Wei 2004, s. 2]. Obecnie następuje znaczne jego nasilenie również w sferze usługowej, która wcześniej, przy braku nowoczesnych rozwiązań informatycznych i komunikacyjnych, była zlokalizowana głównie w krajach macierzystych światowych korporacji. Korporacje te nie przenoszą kluczowych obszarów działania na zewnątrz, wszystkie decyzje strategiczne w większości w dalszym ciągu podejmowane są w centrali firmy, niemniej jednak zaczynają one dotyczyć coraz to większych obszarów. Liberalizacja handlu, proces ujednoczenia przepisów prawnych w zakresie handlu usługami pozwala się rozwijać *offshoringowi* na niespotykaną dotąd skalę [Cirno 2010, s. 595-632]. Proces ten ma miejsce głównie w odniesieniu do rachunku ekonomicznego przedsiębiorstw, tzn. praca jest przenoszona do krajów o niższych kosztach pracy (*low cost locations*) lub do miejsc o znacznym potencjale intelektualnym. Ma to szczególne znaczenie, gdy firmy dążą do cięcia kosztów oraz pozyskania wykwalifikowanych pracowników pracujących za niższe wynagrodzenie. Coraz trudniej wyznaczyć granice pomiędzy *offshoringiem* a *outsourcingiem*. Niejednokrotnie

organizacje wydzielają część wykonywanych przez nie procesów i przekazują innym firmom, za granicą kraju macierzystego w celu redukcji kosztów przy jednoczesnym zachowaniu jakości świadczonych usług. Ponadto, jeżeli firma ma pracowników rozrzuconych po całym świecie, tworzących zespoły wirtualne, pracujące na odległość, łatwiej jest świadczyć usługi przez całą dobę.

W wielu przypadkach klienci dzwoniący do działów obsługi klienta wiodących amerykańskich firm nie poznają po akcencie, że rozmawiają z pracownikami znajdującymi się na innym kontynencie. Tylko nieliczni wiedzą, że w dziale księgowości Lufthansa w Krakowie przetwarzane są dokumenty dla oddziałów firmy w całej Europie [Klincewicz 2005]. Podobnie jest z wrocławskimi działami księgowości i finansów w HP oraz UPS. Istotne elementy projektów informatycznych realizowane są przez wyspecjalizowanych azjatyckich podwykonawców, np. Indie, Chiny, Malezja, a także Polskę, do której coraz częściej przenosi się obsługę informatyczną, czego przykładami mogą być m.in. IBM czy Microsoft.

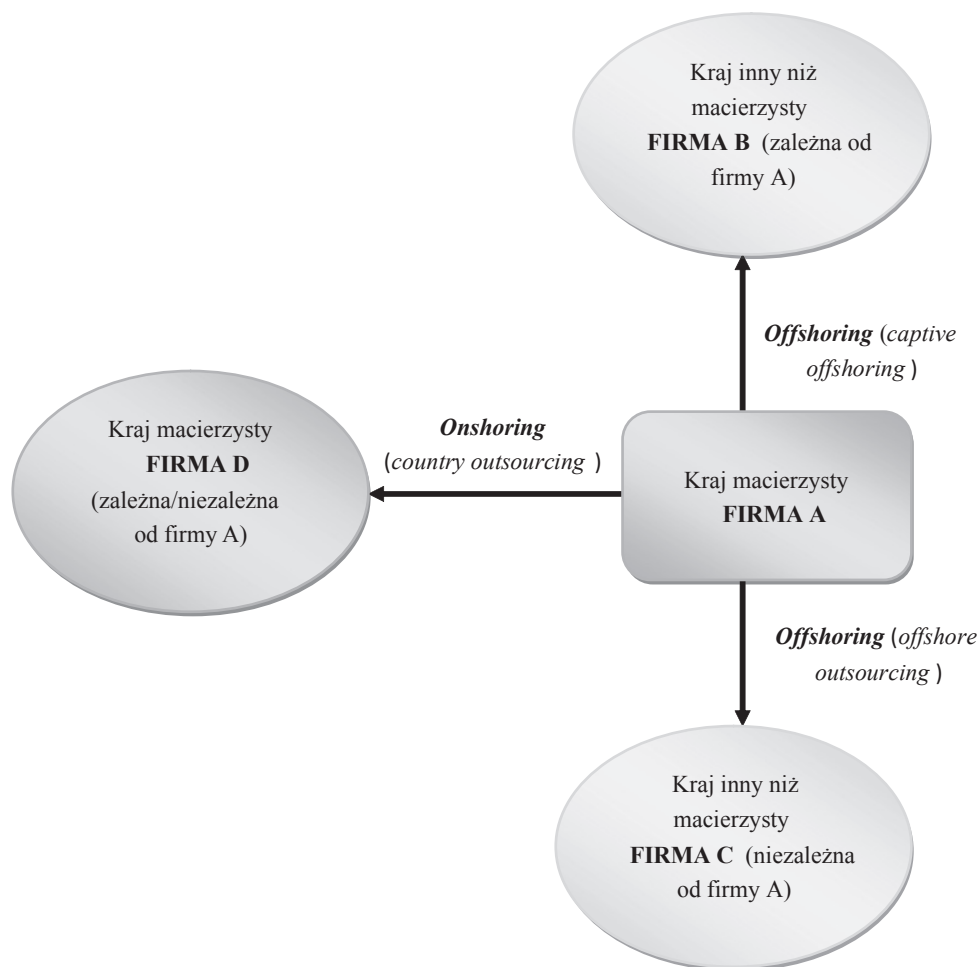
## 2. Pojęcie offshoringu

Definicja *offshore* ma swój rodowód w terminologii prawnej. Odnosi się do podmiotów gospodarczych podlegających jurysdykcji innego państwa w wymiarze prawnym i skarbowym. W teorii ekonomii pojęcie to było używane w odniesieniu do centrów *offshore*, które były atrakcyjne dla zagranicznych inwestorów ze względu na korzystne warunki podatkowe oraz inne regulacje dotyczące finansów. Natomiast w teorii przedsiębiorstw termin wykorzystywano na oznaczenie delokalizacji, czyli przenoszenia usług i produkcji do innych krajów [Ciesielska 2009, s. 18-19]. W czasach drugiej wojny światowej w ramach offshoringu rozwijała się działalność produkcyjna, np. budowa statków, samolotów. Obecnie coraz częściej dotyczy nowych typów usług bazujących na komunikacji pracowników na odległość – telepracy, zespołów wirtualnych.

*Offshoring* wg UNCTAD to proces polegający na wytwarzaniu usług na terytorium innego państwa. Może być przeprowadzany przez firmę na zasadzie działań wewnętrznych (*captive offshoring*) lub poprzez *outsourcing* do zagranicznego kontrahenta (*offshore outsourcing*) [Ciesielska 2009, s. 20-21] (rys. 1).

K. Rybiński określa *offshoring* jako przesunięcie zamówień, produkcji i usług poza granice kraju, a *outsourcing* jako przesunięcie zamówień, produkcji, usług do innej firmy, ale z tego samego kraju [Internet (1)].

Jeżeli przedsiębiorstwo pochodzące ze Stanów Zjednoczonych zakłada biuro świadczące usługi w Polsce, nie uznajemy tego za *offshoring*, lecz za zagraniczną inwestycję bezpośrednią, czego przykładem może być np. Starbucks we Wrocławiu. Dopiero kiedy pracownicy tego biura świadczą usługi, które wcześniej były wykonywane w Stanach Zjednoczonych i które pozostałyby tam, gdyby nie przeniesienie, to wtedy możemy mówić o offshoringu, czego przykładem może być HP lub nowo powstające centrum Ernst&Young we Wrocławiu.



Rys. 1. Offshoring i onshoring

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Ciesielska 2009, s. 20-21; Dominguez 2009].

Jak już wspomniano, *offshoring* może być przeprowadzany przez przedsiębiorstwa na dwa sposoby, pierwszy polega na działaniach wewnętrznych w ramach jednostek zależnych kapitałowo, np. IBM DC we Wrocławiu, lub poprzez *outsourcing*, np. Crisil Irevna Polska we Wrocławiu i Standard&Poor's. Obecnie najczęściej mamy do czynienia z offshoringiem dotyczącym usług, które generują średnio dwie trzecie globalnego PKB, jednakże w odniesieniu do międzynarodowej wymiany handlowej jest to zaledwie 19% [WTO 2008, s. 30]. Warto również rozgraniczyć *offshoring* ze względu na jego przedmiot: na *offshoring* materiałowy (*material offshoring*) dotyczący działalności produkcyjnej oraz *offshoring* usług (*service offshoring*) [Crino 2009, s. 197-249]. *Offshoring* usług polega w głównej mierze na wydzieleniu

procesów usług i pozyskiwaniu ich źródeł z odległych lokalizacji, czyniąc odległość jedną z kluczowych cech offshoringu.

### 3. Kierunki rozwoju offshoringu

Jednym z najczęściej pojawiających się obecnie tematów dyskusji w literaturze jest wpływ offshoringu na pracowników wiedzy. Pracownicy ci zazwyczaj wykonują intratne prace wymagające wysokich umiejętności [Kirkegaard 2004], a przy tym były do niedawna chronione przed „eksportem” do innych krajów [Feenstra, Hanson 2003]. Obecnie rozwinięte kraje specjalizują się w kluczowych zadaniach usługowych, wymagających rozległej wiedzy i umiejętności, a poddają offshoringowi pozostałe. Wydziela się do innych krajów te zadania, które nie wymagają częstych kontaktów bezpośrednich, a bazują na komunikacji internetowej, np. wideokonferencjach, telekonferencjach, poczcie elektronicznej itp. Wydzielane zadania wymagają odpowiedniego wykształcenia, doświadczenia i umiejętności, dlatego w „walce” o wybór lokalizacji wygrywają miasta o dużym potencjale naukowym, np. Wrocław, Kraków, Kair, Praga. Warto zauważyć, że na offshoringu zarabiają firmy z lokalizacji macierzystej, gdyż, wydzielając części prac do krajów mniej rozwiniętych, mogą liczyć na redukcję kosztów zatrudnienia przy zachowaniu jakości świadczonych usług, na dotacje rządów krajów, w których lokowana jest inwestycja, oraz zwolnienia podatkowe. Kraje mniej rozwinięte odnoszą korzyści poprzez redukcję bezrobocia i zapewnienie miejsc pracy w większości młodym, wykształconym i znającym języki obce osobom w wieku 24-35 lat.

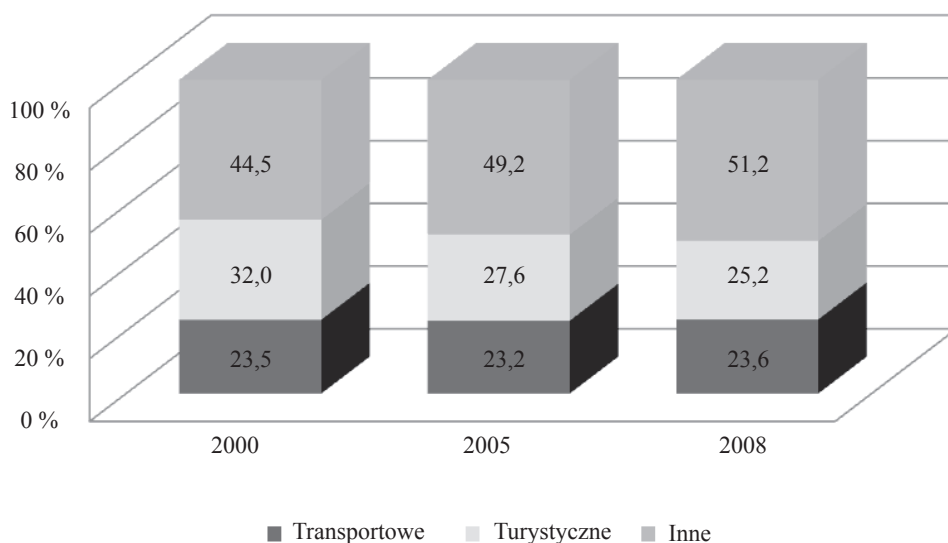
Istotne znaczenie w offshoringu usług ma podnoszony zarzut, że takie rozwiązanie zmniejsza liczbę miejsc pracy w krajach rozwiniętych. Firmy konsultingowe oszacowały, że w najbliższej przyszłości liczba miejsc pracy przenoszonych w ramach offshoringu będzie się zwiększać. Badania przeprowadzone przez Forrester Research wskazują, iż do 2015 r. około 3,4 mln miejsc pracy zostanie przeniesiona do krajów rozwijających się z samych tylko Stanów Zjednoczonych [Forrester Research 2004]. Oczywiście wielkość ta może robić wrażenie, jednakże obecnie studia nad problemem sugerują, iż pracownicy w krajach rozwiniętych nie mają się czego obawiać. Bureau of Labour Statistics szacuje, że w USA powstanie do 2015 r. około 160 mln nowych miejsc pracy. Ponadto warto zwrócić uwagę, że w latach 1995-2005 w USA powstało 35 mln nowych miejsc pracy [Mankiw, Swagel 2006, s. 1042]. M. Rishi, S. Saxena oraz J. Kirkegaard w swoich badaniach stwierdzają, że zwolnienia będące konsekwencją prowadzonej polityki offshoringowej przez firmy stanowią około 3-4% wszystkich zwolnień w Stanach Zjednoczonych [Rishi, Saxena 2004, Kirkegaard 2007] oraz około 6% w Europie [Crino 2009, s. 197-249]. Niemniej jednak państwa europejskie, takie jak Francja, Niemcy czy Włochy, nie podejmują zbyt często działań offshoringowych na szeroką skalę w związku z szeroką dyskusją w mediach oraz negatywnym nastawieniem społecznym wiążącym

się z przeniesieniem miejsc pracy do krajów rozwijających się, czego konsekwencją będzie wzrost bezrobocia i spadek PKB [Klincewicz 2005]. Według Światowej Organizacji Handlu (WTO) to właśnie kraje UE były największym eksporterem usług na świecie w 2007 r., eksportując 48% (pod względem wartości), trzykrotnie więcej niż Stany Zjednoczone, które eksportowały 15% [WTO 2008].

Procesy offshoringowe uznawane są za dosyć nowoczesny trend w światowej gospodarce oraz w postępującej budowie „globalnej wioski”, co przekłada się na trudności w zmierzeniu światowego rynku offshoringu usług. Większość informacji na temat wielkości offshoringu na świecie i w poszczególnych krajach pochodzi z opracowań firm konsultingowych (np. Deloitte & Touche) lub organizacji (np. OECD, WTO). Analizując *offshoring*, można posłużyć się [Ciesielska 2009, s. 27]:

- analizą eksportu i importu w sferze usług oraz wartością bezpośrednich inwestycji zagranicznych;
- analizą danych zebranych od firm odnoszących się do ich wydatków na tę formę działalności.

Na rysunku 2 przedstawiono procentowy udział poszczególnych typów usług w międzynarodowej wymianie handlowej w latach 2000, 2005 i 2008, z którego możemy odczytać, iż usługi transportowe utrzymują się na stałym poziomie, podczas gdy usługi turystyczne procentowo maleją na rzecz innych usług, np. finansowych, komunikacyjnych, IT, czyli usług w głównej mierze podlegających offshoringowi.



**Rys. 2.** Procentowy udział poszczególnych typów usług w międzynarodowej wymianie handlowej w latach 2000, 2005 i 2008

Źródło: [WTO 2009].

Binold Taterway, partner w Blue Canopy (sektor doradztwa w dziedzinie IT), twierdzi, że jeden z ukrytych problemów outsourcingu, a zarazem offshoringu polega na poddawaniu się organizacji nowym czynnikom i procesom, nie można bowiem szybko pojawić się u klienta, jeśli odległość do niego wynosi np. 10 000 km. Organizacje, które nie zdają sobie z tego sprawy i nie dostosowują procesów do offshoringu, ponoszą klęskę [Dominguez 2009, s. 102-105]. Obecnie najczęściej w takich sytuacjach stosuje się nowoczesne rozwiązania, np. wideokonferencje, a zespoły bazują na wirtualnym komunikowaniu się ich członków oraz na telepracy. Przykładem mogą być globalne firmy, zlokalizowane m.in. w Polsce, a mające swoje siedziby w Londynie, Nowym Jorku, Singapurze czy Delhi. Powoduje to dla pracowników kierującymi projektami dodatkowe utrudnienie, związane z różnicą czasu. Starają się oni temu zapobiec, tworząc wiele harmonogramów spotkań i konferencji. Z tego powodu wielu pracowników prowadzi spotkania przy wykorzystaniu łącz szerokopasmowych z zacisza własnego domu, stając się telepracownikami.

Wielu badaczy upatruje kierunków rozwoju offshoringu, łącząc je z nowoczesnymi kierunkami w zarządzaniu, a mianowicie z tendencją do:

- internacjonalizacji: umiędzynarodowienie rynków, globalizacja, policentryzm przedsiębiorstw (decentralizacja, rozproszenie), rozwój partnerskich form współpracy;
- indywidualizacji: indywidualizacja obsługi klientów, wewnętrzne i zewnętrzne strategie wzrostu;
- przyspieszenia: zyski i czas, popyt jako punkt wyjścia, integracja łańcucha wartości;
- niestałości: nietrwałość, zarządzanie innowacyjne, elastyczność i efektywność;
- rosnącej burzliwości: innowacje i zmiany, przymus działania, niepewność i nieokreśloność [Kopczyński 2010, s. 20-32].

Wszystkie te tendencje w zarządzaniu niewątpliwie będą kształtowały kierunki offshoringu, aczkolwiek nie można zapomnieć o innych trendach w ekonomii i technologii czy zmianach społecznych i demograficznych. To właśnie one odegrają kluczową rolę w tym, jak będzie wyglądał *offshoring* przedsiębiorstw przyszłości.

Dzisiaj można zauważyć, że *offshoring* dotyczy przede wszystkim szeroko pojętych usług biznesowych oraz usług IT. Pomimo większego ryzyka gospodarczego takich działań w porównaniu z operacjami lokalnymi, w których nie uwzględnia się międzynarodowych poziomów płac, kursów walutowych, kosztów komunikacji, a także aspektów politycznych i kulturowych, co więcej, długotrwały charakter umów offshoringowych zwiększa koszty wycofania się [Kern, Willcocks, Heck 2002] – zgodnie z szacunkami analityków z banku inwestycyjnego Morgan Stanley, indyjskie firmy usług IT już w 2003 r. zatrudniały ok. 100 tys. pracowników, co stanowiło 18% zatrudnienia w tej branży na świecie [Gerhardy, Mahon 2004, s. 30]. W tabeli 1 porównano istotne wskaźniki ekonomiczne, społeczne i technologiczne kilku krajów należących do głównych lokalizacji przyciągających usługi offshoringowe, w tym Polski.

Pomimo iż w ostatnich latach Polska przyciąga coraz więcej inwestycji, nie wypada zbyt dobrze na tle sąsiadów – Czech oraz Słowacji. Państwa te w przeliczeniu na osobę pozyskują znacznie więcej inwestycji zagranicznych oraz posiadają lepszą „infrastrukturę technologiczną” (m.in. więcej osób ma dostęp do Internetu). Niepokojący może być również fakt, że w Polsce na dziesięć tysięcy mieszkańców przypada tylko szesnastu naukowców zajmujących się badaniami i rozwojem. Niewątpliwie jest to spowodowane małym zaangażowaniem środków na ten cel, gdyż Polska przeznaczająca tylko 0,57% PKB na badania i rozwój, kiedy w Czechach i Chinach wydatki oscylują w granicach 1,5% PKB.

Przedsiębiorstwa transferują swoje procesy do państw, które oferują najlepsze warunki, przez co należy rozumieć – obok kosztów na wynagrodzenia, dotacje i dopłaty – podatki, koszty infrastruktury, stabilność gospodarczą i ekonomiczną kraju, odległość geograficzną od firm „macierzystych”, edukację, języki, jakimi posługują się mieszkańcy, oraz czynniki kulturowe [Jensen, Pedersen 2010, s. 2-6]. Badania przeprowadzone przez P. Jensa i T. Pedersena wskazują, iż:

- *offshoring* dotyczący produkcji napływa do krajów o niskich kosztach: Azja, Centralna i Wschodnia Europa;
- *offshoring* działów b+r (R&D) napływa do krajów o znaczącej bazie naukowej: Ameryka Północna, Europa Zachodnia;
- *offshoring* IT oraz inne typy usług administracyjnych napływają do państw o silnym potencjale edukacyjnym (*talent pools*): Azja oraz Centralna i Wschodnia Europa [Jensen, Pedersen 2010, s. 12-14].

Należy zauważyć jednak, że badania pokazały również potencjał Azji oraz Europy Centralnej i Wschodniej do przyciągania działów R&D. Polska powinna zdecydować, w jakim kierunku należy się rozwijać: czy przyciągać inwestycje z sektora IT i usług administracyjnych, czy nastawić się w większym stopniu na działy badań i rozwoju, wykorzystując swój potencjał naukowy wśród osób kończących szkoły wyższe; szczególnie w sytuacji, kiedy *offshoring* procesów badań i rozwoju dostaje coraz większego przyspieszenia [Atkinson 2007; Lewin, Massini, Peeters 2009; Manning, Massini, Lewin 2008].

Wśród licznych opracowań na temat offshoringu, w większości ukazujących plusey, warto też zwrócić uwagę na bariery tej strategii działania przedsiębiorstw. Takimi barierami mogą być m.in. [Rybiński 2008, s. 179-188]:

- brak wystarczającej podaży informatyków, księgowych, menedżerów średniego szczebla;
- pogorszenie elastycznego dostosowywania procesów biznesowych przedsiębiorstw do warunków panujących na rynku;
- wysoki poziom rotacji pracowników oraz utrata najbardziej wartościowych zasobów ludzkich;
- brak umiejętności menedżerów do stawiania odpowiednich celów firmom offshoringowym;

- w krajach rozwijających się przepisy dotyczące własności intelektualnej, poufności informacji są mniej przestrzegane, przyczyniając się tym samym do wzrostu ryzyka w działalności operacyjnej przedsiębiorstwa, dlatego np. banki szwajcarskie nie przenoszą danych swoich klientów poza granice Szwajcarii, co najwyżej klienci identyfikowani są, jako zakodowany numer, a nie pod postacią „imienia i nazwiska/nazwy”;
- „moda” na przenoszenie części procesów poza granice kraju macierzystego, co nie dla każdej organizacji jest dobre;
- prawo podatkowe w nowych lokalizacjach, uznawalność cen transferowych;
- koszty przedsiębiorstwa związane z podleganiem pod ustawodawstwa różnych państw.

**Tabela 1.** Główne lokalizacje przyciągające usługi offshoringowe na świecie

	Indie	Chiny	Malezja	Czechy	Słowacja	Węgry	Polska	Egipt
Liczba mieszkańców (2010) (w mln)	1173,11	1330,14	28,27	10,20	5,47	9,99	38,46	80,47
PKB <i>per capita</i> (2009) (w USD)	3200	6700	13 800	24 800	21 000	18 600	17 900	5900
Eksport (2009) (w mld USD)	168,2	1204	157,5	112,6	5532	821	142,1	2309
Udział <i>high-tech</i> w eksporcie (2008) (%)	6	29	40	14	5	24	5	1
Zagraniczne inwestycje bezpośrednie (w mld USD)	157,9	473,1	74,64	121,9	50,26	70,41	182,8	66,71
Wydatki na b&r jako % PKB (2007)	0,80	1,49	0,64	1,59	0,46	0,97	0,57	0,23
Liczba naukowców (b&r) na 10 000 osób (2007)	1,37	10,71	3,72	27,15	22,90	17,33	16,10	6,17
Użytkownicy Internetu na 10 000 mieszkańców (2008)	690,5	2240,4	5978,1	5911,8	6526,5	5875,9	4885,6	1417,9
Linie telefoniczne na 100 mieszkańców	3,1 (2010)	23,6 (2009)	15,2 (2008)	20,5 (2009)	20,1 (2008)	30,7 (2009)	26,9 (2010)	12,8 (2009)
Telefony komórkowe na 100 mieszkańców	57,1 (2010)	56,2 (2009)	96,0 (2008)	139,8 (2009)	100,9 (2008)	118,0 (2009)	114,4 (2010)	68,8 (2009)
Wydatki na edukację jako % PKB	3,2 (2006)	1,9 (1999)	4,5 (2007)	4,6 (2006)	3,6 (2007)	5,4 (2006)	4,9 (2007)	3,8 (2008)

Źródło: CIA World Factbook [<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/index.html>]; World Bank's Indicators [<http://data.worldbank.org/indicator>].



#### 4. Podsumowanie

W okresie tak gwałtownych zmian technologiczno-strukturalnych i społecznych *offshoring* zdobywa coraz większą popularność, skupiając uwagę mediów z całego świata. Niemal codziennie mówi się, że wielkie korporacje przenoszą część swoich procesów do innych krajów, i to w takich firmach, jak BBC, CNN czy Bloomberg. Należy przyznać słuszość Frances Cairncross, felietonistce magazynu „Economist”, która w 1995 r. przepowiedziała „śmierć odległości”, wywołaną przez nowe technologie informatyczne i telekomunikacyjne, tworzące nowe sektory przemysłu, wyznaczające nowe kierunki [Cairncross 1995]. Dzięki coraz bardziej zaawansowanej technologii, większej konkurencji prowadzącej do spadku kosztów komunikacyjnych narodził się *offshoring* usług. Ewolucja offshoringu doprowadziła do coraz śmielszych kroków w przenoszeniu przedsiębiorstw, już nie tylko do krajów sąsiadujących, ale również na inne kontynenty, do całkiem odmiennych kultur. W wieku XXI zapewne przeżyje on swój największy rozkwit. Powody, dla których firmy transferują swoje procesy za granicę, zależą od tego, czym dane przedsiębiorstwo się zajmuje, tzn. czy produkcją, badaniami i rozwojem, analizami i podejmowaniem decyzji, czy administracją usług (np. *data centres*). Z badań wynika, iż głównym motywem przenoszenia firm jest redukcja kosztów oraz dostęp do wykształconych ludzi, którzy posługują się płynnie językami obcymi. A.T. Kearney dodaje jeszcze na podstawie badań przeprowadzonych w 2003 r.: bliskość do klientów, wzrost sprzedaży oraz zdobycie nowych rynków zbytu.

*Offshoring* nie oznacza zmniejszenia się liczby miejsc pracy w krajach uprzemysłowionych, wyjątkiem wg OECD może być jedynie przemysł tekstylny i obuwniczy [OECD 2007, s. 7-9]. Państwa chcące przyciągać coraz więcej inwestycji zagranicznych muszą postawić na edukację swoich obywateli, czego dobrym przykładem mogą być takie miasta, jak Kraków, Warszawa czy Wrocław. Dzisiaj *offshoring* to nie tylko wyodrębnienie za granicę prac dla osób słabo wykwalifikowanych, ale w głównej mierze prac dla osób, które posiadają solidną edukację na poziomie wyższym. Z całą pewnością *offshoring* będzie przybierał na sile, szczególnie w krajach rozwijających się i krajach nowo zakwalifikowanych do krajów wysoko rozwiniętych według wskaźnika HDI, np. Polska (41 miejsce na świecie z HDI wynoszącym 0,795) [United Nations Development Programme 2010].

*Offshoring* tworzy wartość zarówno z punktu widzenia pojedynczego przedsiębiorstwa, jak i ekonomii jako całości. Kraje takie jak Indie, Chiny, a zwłaszcza przynależące do UE, ale nie to tzw. „pierwszej 15”, powinny w coraz większym stopniu nastawiać się na ściąganie inwestycji z sektora usługowego. M. Kenney powiedział, że w XXI w. skala, koncentracja i komplikacja usług, które dostarczane są przez kraje rozwijające się, byłyby niewiarygodne jeszcze 15 lat wcześniej [Kenney, Massini, Murtha 2009]. Należy jednak spełnić oczekiwania potencjalnych przedsiębiorstw, korporacji [Demibarg, Glaister 2010] dotyczących zarówno kosztów, jak i poziomu naukowego wybranych lokalizacji, a do tego trzeba odpowiednio działającego *public relations* miasta, jak i kraju.

## Literatura

- Atkinson R., *The Globalization of R&D and Innovation: How do companies choose where to build R&D facilities?*, Evidence provided before the U.S. House of Representatives Committee on Science and Technology, Subcommittee on Technology and Innovation, Washington 2007.
- Amiti M., Wei S.-J., *Fear of Service Outsourcing: Is It Justified?*, International Monetary Fund Working Paper, Washington 2004.
- Cairncross F., *The death of distance*, "Economist" 1995, no 336, (30th September).
- Ciesielska D., *Offshoring usług, Wpływ na rozwój przedsiębiorstwa*, Oficyna Wolters Kulwer business, Warszawa 2009.
- Crino R., *Service offshoring and white-collar employment*, "Review of Economic Studies" 2010, no 77.
- Crino R., *Offshoring multinationals and labour market: A review of the empirical literature*, "Journal of Economic Surveys" 2009, vol. 23, no 2.
- Demibarg M., Glaister K., *Factors determining offshore location choice for R&D projects: A comparative study of developed and emerging regions*, "Journal of Management Studies" 2010, vol. 47, December.
- Dominguez L., *Outsourcing krok po kroku dla menedżerów*, Oficyna Wolters Kulwer, Warszawa 2009.
- Feenstra R., Hanson G., *Global Production Sharing and Risking Inequality: A survey of trade and wages*, Handbook of International Trade, Oxford and Carlton, Blackwell Publishing, Malden 2003.
- Forrester Research, *Near-term Growth of Offshoring Accelerating*, Cambridge 2004.
- Forrester Research, *Two-speed Europe: Why 1 Million Jobs Will Move Offshore*, Cambridge 2004.
- Gerhardy L., Mahon B., *The Global Technology Data Book*, Morgan Stanley Equity Research, 17th December, New York 2004.
- Jensen P., Pedersen T., *The economic geography of offshoring: The fit between activities and local context*, "Journal of Management Studies" 2010.
- Kearney A.T., *Measuring globalization: Who's up, Who's down?*, "Globalization at Work" 2003, January-February.
- Kenney M., Massini S., Murtha T., *Offshoring administrative and technical work: New fields for understanding the global enterprise*, "Journal of International Business Studies" 2009.
- Kern T., Willcocks L., Heck E. van, *The winner's curse in IT outsourcing: Strategies for avoiding relational trauma*, "California Management Review" 2002, vol. 44, no 2.
- Kirkegaard J., *Outsourcing – Stains on the White-Collar?*, Mimeo, Peterson Institute for International Economics, Washington 2004.
- Kirkegaard J., *Offshoring, outsourcing, and production relocation: Labor-market effects in the OECD countries and developing Asia*, Working Paper 02-7, Peterson Institute for International Economics, Washington 2007.
- Kopczyński T., *Outsourcing w zarządzaniu przedsiębiorstwami*, PWE, Warszawa 2010.
- Klincewicz K., *Offshoring, Przykład branży informatycznej*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2005, nr 3-4.
- Lewin A., Massini S., Peeters C., *Why are companies offshoring innovation? The emerging global race for talent*, "Journal of International Business Studies" 2009, no 40.
- Mankiw G., Swagel P., *The politics and economics of offshore outsourcing*, "Journal of Monetary Economics" 2006, vol. 53, no 5.
- Manning S., Massini S., Lewin A., *A dynamic perspective on next-generation offshoring: the global sourcing of science and engineering talent*, Academy of Management Perspectives, No. 22, Briarcliff Manor 2008.
- OECD, *Offshoring and Employment. Trends and Impacts*, OECD, Danvers 2007.

- Rishi M., Saxena S., *Is outsourcing really as bad as it is made to sound? A re-assessment and some perspective*, Mimeo, Seattle University, Seattle 2004.
- Rybiński K., *Outsourcing i offshoring usług. Siatka pojęć, trendy i bariery rozwojowe*, [w:] *Globalizacja usług. Outsourcing, offshoring i shared services center*, red. A. Szymaniak, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Deloitte, Warszawa 2008.
- United Nations Development Programme, *Human Development Report 2010*, New York 2010.
- WTO, *International Trade Statistic*, Geneve 2008.
- WTO, *International Trade Statistic*, Geneve 2009.

## Źródła internetowe

- [1] <http://www.rybinski.eu> – strona internetowa Rybińskiego K., Globalizacja w trzech odsłonach [listopad 2010].
- [2] <http://data.worldbank.org/indicator> – strona internetowa Banku Światowego (wskaźniki ekonomiczne) [listopad 2010].
- [3] <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/index.html> – Strona internetowa Central Intelligence Agency (CIA World Factbook) [listopad 2010].

## OFFSHORING TRENDS WITH PARTICULAR EMPHASIS ON THE REPUBLIC OF POLAND

**Summary:** Continuous globalization processes and the blurring of boundaries between countries allow businesses to operate on a scale never seen before. This has the particular importance to a service economy, where more and more often not the location but the intellectual capital plays a crucial role; particularly it relates to companies in the high-tech sector. The XXIst century is mostly competition for the new forms of capital, such as intellectual and cultural capital. Undoubtedly, offshoring based on information and communication technology now experiencing its heyday, becomes increasingly important for the developing countries such as Poland. The aim of the article is to explain the concept of offshoring, its prospects and motives, which make managers move “orders, production and services” abroad, giving examples of companies such as HP, IBM, McKinsey & Co.

**Key words:** offshoring, outsourcing, modern IT systems, globalization of services.