

ELIZA WILCZYŃSKA

OFFSHORING – NOWY TREND NA GLOBALNYM RYNKU

Globalizacja, rewolucja informacyjna, nowe technologie, internacjonalizacja to hasła, które codziennie towarzyszą nam od kilkadziesiątu już lat. Coraz mniej barier utrudnia przepływ towarów, usług, kapitału i pracy na światowym, globalnym rynku. Jednym z takich haseł, które od niedawna jest na ustach ekonomistów, prezesów wielkich korporacji, polityków, a także i zwykłych obywateli krajów wysokorozwiniętych, zaniepokojonych o swoje miejsca pracy, jest *offshoring*.

Offshoring polega na przenoszeniu produkcji dóbr i usług za granicę (tym różni się od *outsourcingu*) a następnie ich imporcie z powrotem. *Offshoring* jest pochodną *outsourcingu*¹.

Dotychczas usługi w znacznym stopniu musiały być wytwarzane i w tym samym czasie i w tym samym miejscu, w którym były konsumowane: większości z nich nie można było składować i przesyłać na odległość. Obecny postęp w dziedzinie technologii informacyjnych i komunikacyjnych oznacza, że „wiedzochłonne” usługi można rozbić na części składowe i potraktować je tak, jak od dawna traktuje się dobra, tj. jako przedmiot obrotu handlowego. Rewolucja w zakresie transferu usług umożliwia ich międzynarodową produkcję i handel. Odbywa się to albo wewnątrz korporacji transnarodowych – poprzez lokowanie produkcji w zagranicznych filiach korporacji transnarodowych (KTN) nazywane niekiedy ” – *captive offshoring*, albo na

MGR ELIZA WILCZYŃSKA – uczestniczka seminarium doktorskiego z Międzynarodowych Stosunków Gospodarczych w Instytucie Ekonomii Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego Jana Pawła II

¹ Outsourcing- ang., outside recourse using – korzystanie z zasobów zewnętrznych.

zewnątrz – poprzez zlecenie usług stronom trzecim, tak zwany *offshore outsourcing*² (zob. wykres 1).

Wykres 1. Typy offshoringu

zlecenie na zewnątrz	onshore outsourcing	offshore outsourcing
	własna produkcja	produkcja własna krajowa
	krajowy	międzynarodowy

Źródło: DB Research, OECD, MC Kinsey 2004

Istotnym wehikułem *offshoringu* są bezpośrednie inwestycje zagraniczne (BIZ). Należy zwrócić baczną uwagę na różnice pomiędzy *offshoringiem* a bezpośrednimi inwestycjami zagranicznymi. Według J. Kirkegaard³ nie wszystkie BIZ są *offshoringiem*. Jeśli np. ST Microelectronics decyduje się wybudować w Chinach fabrykę, aby zaopatrywać chiński rynek, jest to BIZ, a nie *offshoring*. Istotą *offshoringu* jest to, gdzie finalna usługa jest realizowana oraz dokąd jest sprzedawana. Jeśli firma przesuwa krajową produkcję za granicę, a potem importuje wytworzone tam usługi, można mówić o *offshoringu*.

² UNCTAD, *World investment report 2004: The Shift Towards Services*, United Nations, New York–Geneva 2004, s. 147.

³ „*Outsourcing and Offshoring: Pushing the European Model Over the Hill, Rather Than Off the Cliff!*” Working Paper Series, March 2005, Massachusetts: Institut for International Economics, s. 3.

Nie jest to zupełnie nowy trend na rynku światowym lecz w ostatnich latach znacznie przybrał na sile. Już przecież prawie 200 lat temu Ricardo rozwinął teorię korzyści komparatywnych, według której decydujące znaczenie dla korzyści czerpanych przez obydwu partnerów handlowych z wymiany ma względny stosunek kosztów produkcji dóbr, będących przedmiotem wymiany w krajach partnerów, a nie bezwzględny poziom nakładów, jakie w poszczególnych krajach należy ponieść na wytworzenie tych dóbr⁴. W czasach Ricarda koncepcja ta dotyczyła głównie produktów końcowych, takich jak sukno, pszenica, wino itp. podczas gdy dziś dzięki elektronicznym mediom i wysoce rozwiniętemu transportowi teorię tę można rozszerzyć na półprodukty i usługi⁵.

Offshoring usług jest ciągle w początkowej fazie rozwoju. Przenoszenie produkcji za granicę nie jest nowym procesem. W latach 60. i 70. ostatniego stulecia wiele firm produkcyjnych przenosiło fabryki do Japonii. W latach 80. i 90. kraje rozwinięte przesuwały część produkcji maszyn oraz elektrotechniki do Środkowo-Wschodniej Azji i Ameryki Łacińskiej, a w ostatnich latach również do Chin. Jednak nie tylko produkty lecz również usługi zaczęto wytwarzać na innych kontynentach, a następnie importować je.

Proces ten został zapoczątkowany w latach 80. XX w. i dotyczył usług związanych z technologiami informatycznymi (IT). Główną motywacją do lokowania produkcji za granicą były nie tylko niskie koszty, lecz również potrzeba sprostania większemu zapotrzebowaniu oraz poprawa jakości świadczonych usług. Przenoszenie fabryk w tańsze rejony świata nabiera tempa. W 1985 r. globalne koncerny wydały na zagraniczne zakłady i biura 50 miliardów dolarów, a w roku 2000 aż 1,3 biliona. Ale dopiero kilka lat temu rozpoczęła się wielka rewolucja – wirtualne delegowanie pracy za granicę, z początku głównie do Indii, dzięki stałym łączom internetowym. Dziś także Polska – ze względu na stosunkowo tanich, a równocześnie dobrze wykształconych i znających języki obce pracowników, jest jednym z beneficjentów *offshoringu*.

Dzięki postępującej integracji gospodarczej oraz działalności międzynarodowych instytucji ekonomicznych, takich jak Międzynarodowy Fundusz

⁴ *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*, red. A. Budnikowski, E. Kawecka-Wyrzykowska, Warszawa: PWN, 2000, s. 65-72

⁵ K. J. Neukirchen, *Die Strategie deutscher Unternehmen in der Weltwirtschaft von morgen: Gibt es ein Optimum an Globalitaet?* w: *Vortrags- und Diskussionveranstaltung des Instituts fuer Weltwirtschaft, Die Weltwirtschaft vor den Herausforderungen von morgen*, Istitut fuer Weltwirtschaft an der Universitaet Kiel, 2003, s. 22.

Walutowy (MFW), Bank Światowy i Światowa Organizacja Handlu (WTO)⁶, pod koniec XX w. nastąpiła znacząca liberalizacja handlu usługami. Instytucje te przyczyniły się do przeprowadzenia wielu reform, między innymi dzięki Układowi ogólnemu w sprawie handlu usługami (GATS), a co za tym idzie, do przyspieszenia procesów globalizacji również w sferze usług⁷.

Postęp techniczny znacznie zmienił naturę usług. Szybkie łącza internetowe, oprogramowanie, tania telefonia, gwałtownie zmniejszyły dystanse na naszym globie. Nowe technologie informatyczne i komunikacyjne znacznie zwiększyły możliwości sprzedaży usług.

Najbardziej znanym efektem tego procesu są międzynarodowe centra obsługi telefonicznej – *call centers*. Bangalur, nazywany indyjską doliną krzemową- siedmiomilionowa metropolia indyjskiego stanu Karnataka jest jednym z bardziej znanych w świecie ośrodków tego typu. Wipro, Intel, Dell, IBM, Oracle, HP oraz wiele innych firm ma tam siedziby swoich *call centers* oraz parków technologicznych (zob. tab. 1). Hindusi mówią po angielsku, są coraz lepiej wykształceni i tani. Co roku na rynek pracy w Indiach trafia 2,4 miliona magistrów, z czego 400 tysięcy to inżynierowie. Szacunki dotyczące Indii wskazują, że aż 60% tamtejszego eksportu usług powstałych na bazie technologii informacyjnej (ang. *IT-enabled services*) pochodzi z filii zagranicznych firm.

Tab. 1. Plany korporacji transnarodowych IT dotyczące offshoringu usług do Indii, na podstawie informacji dostępnych na koniec 2003 r

Firma	Ilość zatrudnionych	Zatrudnieni w Indiach	Plany dla Indii
Accenture	65 000	3 500	8 000 do sierpnia 2004
Adobe System	3 250	185	250 w ciągu 6 miesięcy
Cadence	5 000	315	podwojenie w ciągu 4 lat
Cap Gemini	56 500	800	2 000 do grudnia 2004
Cisco	34 466	2 300	...
Covansys	4 556	2 000	2 800 w ciągu roku
CSC	92 000	1 200	4 800 w 2004
EDS	138 000	300	2 400 w 2005
i2	2 800	1 000	W trakcie rekrutacji
IBM Global Services	150 000	3 100	10 000 w ciągu 3 lat

⁶ Również: OECD, Unia Europejska oraz wyspecjalizowane agendy ONZ, takie jak ILO, UNDP, UNCTAD, FAO

⁷ K. A. Kłosiński, *Międzynarodowy obrót usługowy*, Warszawa: Difin, 2002, s. 97.

Intel	79 200	950	3 000 w 2005
Keane	5 819	623	2 000 do końca 2003
Logica-CMG	24 000	350	1 000 do końca 2004
Lucent	35 000	570	...
Microsoft	55 000	200	500 w ciągu 3 lat
Oracle	40 000	3 159	6 000 w ciągu roku
Sapient	1 500	600	Wzrost
Sun Microsystems	36 000	700	Wzrost
Texas Instrument	34 400	900	1 500 do marca 2006
Xansa	5 583	1 200	6 000 w ciągu kilku lat

Źródło: Roach 2004, s. 90-92, w World Investment Report 2004, s. 154

Offshoring obejmuje jednak również usługi nacechowane większym stopniem złożoności i wysoką wartością dodaną, np. księgowość, billing, analizy finansowe, tworzenie oprogramowania, projekty architektoniczne, testowanie oraz działalność badawczo-rozwojowa. Profil usług przenoszonych za granicę obejmuje pełną gamę umiejętności zawodowych i branż. W Indiach pod względem liczby przedsięwzięć powiązanych z BIZ usługi informatyczne i wspólne centra usługowe (ang. *shared services centers*) odgrywają większą rolę niż centra obsługi telefonicznej.

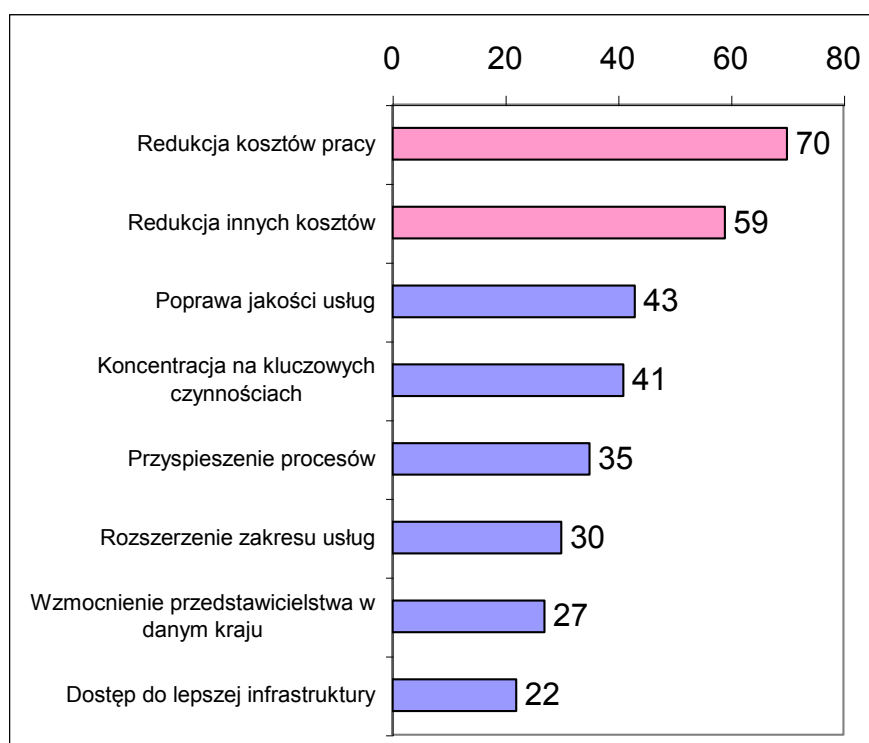
Tak szeroki zakres usług wpływa na siłę oddziaływania usługowego *offshoringu*. Funkcje usługowe, które podlegają *offshoringowi* należą do wszystkich sektorów gospodarki, a nie tylko do sektora usług. Tempo zmian w usługach jest szybsze, niż było w przypadku działalności produkcyjnej w zakresie dóbr, a usługi będące przedmiotem handlu wymagają często wysokich umiejętności zawodowych, co oznacza, że tym razem proces zmian uderza w pracowników umysłowych. Na naszych oczach w fundamentalny sposób zmienia się międzynarodowy podział pracy w szerokim obszarze gamy czynności usługowych, które dotychczas nie mogły być przedmiotem handlu⁸.

Chociaż przy podejmowaniu decyzji o lokacji usług firmy kierują się wyższą jakością usług, dostępem kadry pracowniczej do umiejętności i wiedzy lokalnej oraz odpowiedniej jakości infrastrukturą, to za główną przesłankę *offshoringu* nadal uznaje się redukcję kosztów (zob. wykres 2). *Offshoring* usług jest niezwykle atrakcyjny dla wielkich korporacji. Potencjalnie mogą zaoszczędzić do 80%

⁸ World investment report 2004: The Shift Towards Services, UNCTAD, New York and Geneva 2004, s. 176.

kosztów, choć w rzeczywistości oszczędności sięgają 20-40%. Co trzecia badana firma, która przeniosła miejsca pracy do innego kraju deklarowała, że poprawa jakości przeniesionych usług przeszła ich pierwotne oczekiwania. Jak wynika z badań UNCTAD i Roland Berger Strategy Consultants, przy wyborze kraju docelowego znaczenie mają nie tylko tzw. czynniki twarde, takie jak: koszty, umiejętności kadry pracowniczej czy strefa czasowa, ale również tzw. czynniki miękkie, czyli: podążanie za konkurencją, promocja krajów docelowych. 40% firm wskazuje na znaczenie tych czynników przy decyzji o wyborze miejsca lokalizacji⁹.

Wykres 2. Oczekiwane korzyści z *offshoringu*
(% przedsiębiorstw które przeniosły swoją produkcję za granicę)



Źródło: Roland Berger, UNCTAD, 2004

Firmy delegują więc na zewnątrz, zwykle do Azji i Europy Wschodniej, co się da – od obsługi klientów dzwoniących z reklamacjami po projektowanie samolotów. W nocy i w weekendy amerykańskie szpitale masowo wysyłają specjalistom w Indiach i w Australii zdjęcia rentgenowskie do analizy.

⁹ *Offshoring* w europejskim wydaniu, R. Berger, UNCTAD, Warszawa 2004, s. 2

Amerykańskie koncerny farmaceutyczne przekazały część badań i testów klinicznych tanim firmom w Chinach i Rosji, indyjscy inżynierowie koncernu Cognizant testują nową generację bankomatów, a projektanci *outsourcingowej* firmy Tata zajmują się w Indiach nowymi modelami samochodów. W tym samym czasie jej specjaliści od dźwięku pracują nad animacją filmów dla Hollywood. W 2003 r. Hindusi wypełnili 25 tysięcy oświadczeń podatkowych za obywateli USA. W rok później było ich sto tysięcy, a w ubiegłym roku pół miliona. Uniwersytet Yale przekazał część badań wydziału biologii do Pekinu. W biurach Boeinga w Moskwie nad projektem skrzydeł nowego Boeinga 787 pracowała ekipa najlepszych rosyjskich inżynierów. Dla wielkich koncernów liczy się szybkość działania. Znalezienie dobrego inżyniera w Kalifornii to kwestia paru miesięcy, a działająca w Bangalurze firma HCL Technologies gwarantuje, że poradzi sobie z takim zadaniem w ciągu kilku dni. Dzięki delokalizacji wielki koncern może intensywnie pracować 24 godziny na dobę¹⁰.

W ciągu ostatnich kilku lat świat ogarnęła gorączka *offshoringu*. Wielkie koncerny amerykańskie i zachodnioeuropejskie masowo eksportują etaty do Azji i Europy Wschodniej (zob. wykres 3). Z pomocą indyjskich specjalistów w odległym kraju można stworzyć dowolny usługowy dział korporacji. Pośrednicy w oferowaniu takich usług zarabiają miliardy dolarów i nie narzekają na brak zleceń.

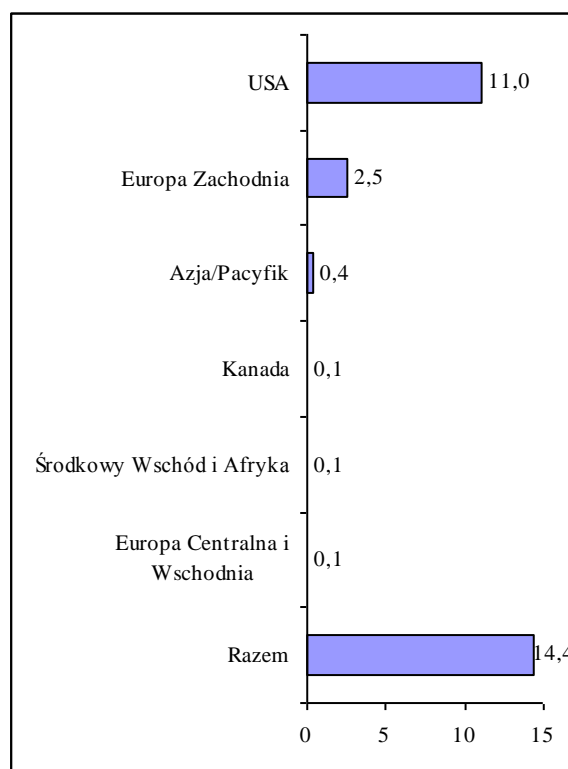
Zjawisko *offshoringu* jest najbardziej jaskrawym przejawem globalnego zwrotu w działalności wytwórczej, prowadzącego do nowego międzynarodowego podziału pracy w sferze wytwarzania usług. Największymi beneficjentami tego trendu i eksporterami usług są jak na razie: Irlandia, Indie, Kanada i Izrael. Ponad połowa BIZ dotycząca *call centres* odnotowanych w roku 2002 i 2003 została ulokowana w krajach wysoko rozwiniętych: Kanadzie, Irlandii i Wielkiej Brytanii. Tak więc nie tylko koszty lecz również geograficzna odległość, różnice kulturowe i zdolności lingwistyczne odgrywają duże znaczenie.

W rankingu atrakcyjności lokowania *outsourcingu* i *offshoringu* wg AT Kearney zaraz za Indiami i Chinami znalazły się Malezja, czwarte były Czechy a Polska zajęła ósme miejsce (zob. tabela 2). Pięć procent kontraktów wielkich koncernów takich jak Boeing i Dell przyciągają Moskwa i Petersburg. Zdaniem ekonomistów nadchodzi epoka egzotycznych, rozsianych po świecie „wirtualnych korporacji”. Według profesora Joachima Betza z Uni-

¹⁰ M. Rybacyk, *Świat nie śpi*, „Przekrój” z dn. 15.02.2006.

wersytetu w Hamburgu cała zestandaryzowana produkcja i duża część usług będą się odbywać w przyszłości wewnątrz firm z pracownikami rozrzuconymi po świecie.

Wykres 3. Kto korzysta z offshoringu funkcji IT?
(Wydatki na offshoring w bil USD)



Źródło: Nearshoring nach Mittel- und Osteuropa. Economics 58, DB Research, 2006

Wskutek pogłębiającej się fragmentacji i specjalizacji, i w rezultacie rosnącego handlu usługami, wyłania się nowy międzynarodowy podział pracy, który przypomina globalną przemianę produkcji i handlu dobrami przetworzonymi, takimi jak tekstylia, odzież czy komponenty elektroniczne z lat 70. i 80. ubiegłego wieku.

Z szacunków dotyczących miejsc pracy (opracowanych przez Bank Światowy) wynika natomiast, że *offshoring* w połowie lat 90. dotyczył od

1% do 5% ogółu zatrudnionych w krajach grupy G7¹¹. Jeśli chodzi o Stany Zjednoczone, firma Forrester Research ocenia, że do 2015 r. firmy amerykańskie mogą przenieść do biedniejszych krajów 3,4 miliona usługowych miejsc pracy.

Z kolei firma Deloitte Research szacuje, że w samym sektorze usług finansowych firmy amerykańskie utworzą zagranicą 2 miliony miejsc pracy, a w skali całej gospodarki w wyniku *offshoringu* może uciec około 4 milionów Amerykanów. Do powyższych szacunków należy jednak podchodzić z dystansem. Z danych zgromadzonych przez federalny Departament Pracy wynika bowiem, że w pierwszym kwartale 2004 roku z powodu *offshoringu* straciło zatrudnienie tylko 2,5% ogółu osób zwolnionych z pracy.

Tab. 2. Atrakcyjność krajów jako miejsca lokowania *offshoringu* i *outsourcingu*

Lp.	Kraj	Punkty*	Kapitał ludzki (wysztalcenie, dostępność)	Poziom kosztów (wynagrodzenia, podatki)	Środowisko**
1.	Indie	7,12	Bardzo wysoki	Bardzo niski	Średnio przyjazne
2.	Chiny	5,61	Wysoki	Bardzo niski	Mało przyjazne
3.	Malezja	5,59	Średni	Niski	Przyjazne
4.	Czechy	5,58	Średni	Niski	Przyjazne
5.	Singapur	5,45	Wysoki	Średni	Bardzo przyjazne
6.	Filipiny	5,45	Średni	Bardzo niski	Mało przyjazne
7.	Brazylia	5,44	Średni	Niski	Średnio przyjazne
8.	Polska	5,33	Średni	Niski	Przyjazne
9.	Węgry	5,29	Średni	Niski	Przyjazne
10.	Tajlandia	5,20	Niski	Bardzo niski	Mało przyjazne

*Suma punktów wg Indeksu Atrakcyjności AT Kearney – w skład indeksu wchodzi: struktura finansowa, otoczenie biznesowe, umiejętności i dostosowanie kapitału ludzkiego w stosunku 40:30:30

** Infrastruktura, stabilizacja polityczna, prawa własności.

Źródło: AT Kearney, 2004

Perspektywy rozwoju *offshoringu* nie są nieograniczone. W przypadku wielu usług bliskość odbiorców, wchodzenie z nimi w interakcje, zaufanie i pewny grunt pod nogami są ważniejsze niż potencjalne korzyści, jakie płyną z *offshoringu*. Ponadto, nadal istnieją pewne technologiczne ograniczenia. Nie wszystkie czynności związane ze świadczeniem usług mogą być podda-

¹¹ Francja, Japonia, Kanada, RFN, Stany Zjednoczone, Wielka Brytania i Włochy.

ne cyfryzacji i wyeksponowane poza granice kraju. Potencjalnym ograniczeniem są także regulacje i wymogi prawne, które mogą zwiększać koszty transakcji. W niektórych krajach prawo wymaga, by pewne typy usług, takie jak bankowość i ubezpieczenia, były świadczone przez lokalne podmioty. Kolejną przeszkodą jest brak międzynarodowego systemu uznawania zawodowych kwalifikacji. To samo dotyczy przepisów o ochronie prywatności.

Przenoszenie produkcji usług za granicę otwiera nowe możliwości eksportowe przed krajami rozwijającymi się i Europy Środkowo-Wschodniej oraz może przynieść korzyści krajom, które stają się importerami tych usług. Odniesienie korzyści przez obie grupy krajów wymaga jednak spełnienia określonych warunków, stwierdza raport opublikowany przez Konferencję NZ do spraw Handlu i Rozwoju (UNCTAD) *Światowy Raport Inwestycyjny 2004: Zwrot w stronę usług*¹².

Jest to sytuacja z rodzaju „każdy wygrywa”, ponieważ offshoring przynosi korzyści także tym państwom, z których napływają inwestycje. Po pierwsze, pozwala on firmom z tych państw ograniczyć koszty oraz poprawić jakość i terminowość dostaw. W ten sposób zwiększa więc ich konkurencyjność, co ma pozytywny wpływ na całą gospodarkę kraju-inwestora. Po drugie, *offshoring* pomaga krajom-inwestorom przestawić się na działania gospodarcze, które cechuje wyższa wydajność i wyższa wartość dodana. Ta korzyść zależy jednak od zdolności dostosowania się do zmian w zakresie kosztów komparatywnych (ang. *comparative advantage*). Wpływ *offshoringu* na rynek pracy powinien być podobny, choć mniej korzystny, jak w przypadku zmian technologicznych, które powodują likwidację niektórych stanowisk, ale tworzą nowe miejsca pracy (z reguły lepiej płatne). Wreszcie, kraje będące odbiorcami inwestycji, które zyskują na *offshoringu* i w ten sposób powiększają swoje rezerwy walutowe, wydają więcej pieniędzy na import zaawansowanych technologicznie produktów z krajów uprzemysłowionych. Tak więc, nowy trend w międzynarodowym podziale pracy oznacza korzyści i dla krajów-inwestorów i dla krajów-odbiorców inwestycji¹³.

Wyzwanie, przed jakim stoją kraje, które przenoszą usługi za granicę, polega na ograniczeniu do minimum społecznych i technicznych kosztów dostosowawczych i dopilnowaniu, by dla ludzi bezpośrednio dotkniętych negatywnymi skutkami *offshoringu* okres przejściowy był jak najmniej do-

¹² UNCTAD/PRESS/PR/2004/023, 22 września 2004

¹³ World investment report 2004: The Shift Towards Services, UNCTAD, New York and Geneva 2004, s. 169.

tkliwy, a procesy dostosowawcze przebiegały skutecznie. Krótkowzrocznością wykazałyby się jednak te kraje, które zastosowałyby środki uniemożliwiające rodzimym firmom usługowym przenoszenie miejsc pracy za granicę. Zamiast tego należy podnosić poziom edukacji, rozwijać szkolenia i prace badawczo-rozwojowe. Potrzebne są rozwiązania podobne do tych, jakie zaoferowano „ofiaram” przekształceń w sektorze produkcji dóbr. Dostosowanie się do jakichkolwiek zmian w strukturze rynku pracy wymaga od siły roboczej większej mobilności i zdolności do przekwalifikowania się. Blokowanie tych zmian ze względu na ich koszty byłoby tylko krótkotrwałym półśrodkiem i mogłoby w poważnym stopniu ograniczyć wzrost dochodów i zatrudnienia w dalszej przyszłości. W ostatecznym rozrachunku środki protekcyjnistyczne mają większe szanse zlikwidować niż ocalić miejsca pracy w krajach, które przenoszą usługi za granicę.

W świetle powyższych prognoz autorzy *Światowego Raportu Inwestycyjnego 2004* zalecają, by utrzymać sprzyjające międzynarodowe warunki, które pozwalają wszystkim państwom korzystać ze zdobyczy rewolucji w zakresie handlu usługami. I tak, kraje rozwijające się i kraje Europy Środkowo-Wschodniej powinny nadal mieć możliwości handlowania usługami, opartego na ich korzyściach komparatywnych w celu korzystania z technologii informacyjnych i komunikacyjnych oraz usług powstałych na bazie tych technologii. Zmiany w zakresie kosztów komparatywnych rzadko przynoszą szybkie i odczuwalne korzyści wszystkim zainteresowanym stronom. Mając na uwadze powyższy fakt, kraje, które przenoszą usługi za granicę, muszą dopilnować, by ich pracownicy mieli udział w korzyściach, jakie zapewni firmom wzrost własnej konkurencyjności. Muszą także dopilnować, by klienci mieli dzięki *offshoringowi* lepsze i tańsze usługi. W tej materii istotną rolę może odegrać przyjęte Ogólne Porozumienie na temat Handlu Usługami (GATS) i WTO.

Jak pisze Thoma Friedman z „New York Times” świat stał się płaski, a globalizacja to świat innowacji i talentów: bez paszportów, wiz i urzędników imigracyjnych. Co prawda, większość ubogich mieszkańców Trzeciego Świata nie wykonała w życiu nawet jednego telefonu. Ale to będzie się zmieniać. „Kiedyś mówiło się dzieciom, by jadły obiad, bo w Azji panuje głód” – pisze Friedman¹⁴. Dziś – jego zdaniem – powinniśmy je namawiać, by odrabiałały lekcje, bo apetyt na ich etaty mają dzieci z innych kontynten-

¹⁴ T. L. Friedman, *The World Is Flat: A Brief History of the Twenty-first Century*, Wyd. Farrar, Straus and Giroux, 2005.

tów, coraz częściej wpatrzone w ekrany podobnych komputerów, jak ich rówieśnicy z „pierwszego” świata.

PODSUMOWANIE

Nowe technologie komunikacyjne i informacyjne gruntownie zmieniają obrót usługami na światowym rynku. Główną przesłanką do korzystania z *offshoringu* jest redukcja kosztów. Następnymi czynnikami warunkującymi ten proces są: poprawa jakości świadczonych usług, dostępność do zasobów ludzkich o odpowiednich umiejętnościach, ekonomiczna i polityczna stabilność, infrastruktura telekomunikacyjna i technologiczna.

Globalne zmiany na rynku usług przynoszą potencjalne korzyści dla obu stron korzystających z *offshoringu*. W krajach, w których lokowane są inwestycje, powstają nowe miejsca pracy, wzrasta poziom umiejętności pracowników, dostęp do obcych rynków oraz inne profity, podczas gdy firmy delokujące swoje usługi za granicę podnoszą swoją konkurencyjność i mogą skoncentrować się na kluczowych, bardziej skomplikowanych procesach.

Offshoring wywołał rewolucję w obrocie usługami. Fundamentalnej zmianie uległo środowisko biznesowe i otworzyły się zupełnie nowe możliwości przed korporacjami, mogącymi teraz korzystać z usług ponad granicami. *Offshoring* usług jest jednak w początkowej fazie rozwoju i nadal można się spodziewać rozwoju tego trendu.

LITERATURA

- Budnikowski A., Kawecka-Wyrzykowska E. (red), Międzynarodowe stosunki gospodarcze, Warszawa: PWN, 2000.
- Friedman T. L., *The World Is Flat: A Brief History of the Twenty-first Century*, Wyd. Farrar, Straus and Giroux, 2005
- Kirkegard J., *Outsourcing and Offshoring: Pushing the European Model Over the Hill, Rather Than Off the Cliff!* Working Paper Series, Institut for International Economics, Massachusetts, March 2005.
- Kłosiński K. A., *Międzynarodowy obrót usługowy*, Warszawa: Difin, 2002.

- Kłosiński K. A., Masłowski A., Globalizacja sektora usług w Polsce, Warszawa: PWE, 2005.
- Making Offshore Decisions, ATKearney, 2004
- Nearshoring nach Mittel- und Osteuropa. „Economics”, nr 58, DB Research, 2006.
- Neukirchen K. J., Die Strategie deutscher Unternehmen in der Weltwirtschaft von morgen: Gibt es ein Optimum an Globalitaet? w: Vortrags- und Diskussionveranstaltung des Instituts fuer Weltwirtschaft, Die Weltwirtschaft vor den Herausforderungen von morgen. Istitut fuer Weltwirtschaft an der Universitaet Kiel, 2003
- Offshoring – Report 2005. Ready for Take-off. „Economics”, nr 52, DB Research, 2005.
- Offshoring w europejskim wydaniu. Roland Berger, UNCTAD, Warszawa 2004.
- Rybaczuk M., Świat nie śpi, „Przekrój” z dn. 15.02.2006 – wersja elektroniczna.
- Szapka J., Historia gospodarcza powszechna, PWE, Warszawa 2003.
- World investment report 2004: The Shift Towards Services., UNCTAD, New York-Geneva 2004.

OFFSHORING – NEW TREND ON THE GLOBAL MARKET

Summary

New information and communication technologies are dramatically changing the tradability of the information set of services the global market. Cost reduction is one of the prime motivations for offshoring. The next are: improved quality, availability of labour with appropriate skills, economic and political stability, communication and technological infrastructure.

The global shifts in services offers large potential benefits for countries at both ends of the process: the receiving countries gain jobs, skills, access to foreign markets and other benefits while the sending ones improve their competitiveness and can move into higher value activities.

Offshoring reflects a revolution in the tradability of services. It has fundamentally changed the environment for doing business and opened completely new opportunities for restructuring the production of corporate services functions across borders. But the offshoring of service functions is still at an early stage so the rapid growth of offshoring is still expected.

Słowa kluczowe: offshoring, globalizacja, usługi, praca.

Key words: offshoring, globalisation, services, labour.