

# Adam Oleksiuk

---

## Atrakcyjność regionu Europy Środkowej i Wschodniej dla rozwoju globalnego rynku "offshoringu"

---

Przegląd Wschodnioeuropejski 5/1, 113-129

---

2014

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

ADAM OLEKSIUK

Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie

## Atrakcyjność regionu Europy Środkowej i Wschodniej dla rozwoju globalnego rynków *offshoringu*

**Słowa kluczowe:** *offshoring*, Europa Środkowa i Wschodnia, usługi, BIZ, koszty pracy, przeciętne wynagrodzenie

**Keywords:** offshoring, Central and Eastern European countries, services, FDI, labor cost, average wage

### 1. Wstęp

Region Europy Środkowej i Wschodniej to część obszaru Europy, do którego zwykle zalicza się państwa położone w jej centralnej i wschodniej części (por. mapa 1). Większość państw tego regionu to członkowie Unii Europejskiej (UE), od 2004 r. są nimi: Czechy, Węgry, Polska, Słowacja, Słowenia, Estonia, Litwa i Łotwa. W 2007 r. grupa państw Europy Środkowo-Wschodniej (EŚW) w UE została powiększona o Bułgarię i Rumunię. Do grupy państw regionu EŚW zalicza się także Rosję i Ukrainę. Pozostałe państwa należące do tego regionu, czyli kraje bałkańskie oraz Białoruś, w chwili obecnej są mniej znaczące pod względem *offshoringu*. Jednak już, jak można sądzić, przystąpienie do UE kolejnych państw, w tym Chorwacji w lipcu 2013 r., w ciągu kilku lat powinno zdynamizować sytuację w zakresie omawianej problematyki.

W ujęciu definicyjnym w szerszym zakresie podkreśla się, że *offshoring* jest procesem polegającym na wytwarzaniu usług na terytorium innego państwa<sup>1</sup>. W ujęciu węższym terminem tym<sup>2</sup> określa się takie działanie podejmowane

---

<sup>1</sup> Odwrotnym zjawiskiem do *offshoringu* jest coraz bardziej popularne zjawisko *reshoringu*, czyli przenoszenie produkcji przede wszystkim amerykańskich firm (głównie z Chin i Meksyku) z powrotem do USA. Nazwę stworzyli ekonomiści ze Stanów Zjednoczonych. *Reshoring* nie jest jeszcze zjawiskiem masowym, ale coraz bardziej widocznym. *Reshoring* nie dotyczy, jak dotąd, państw Europy Środkowej i Wschodniej.

<sup>2</sup> Por. także M. Majchrzak, *Offshoring jako nowoczesna forma świadczenia usług w skali międzynarodowej*, „Zeszyty Naukowe” 2010, nr 145, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu; *Offshoring in turbulent times*, „CEBIT Global Business Magazine” 2010.



Mapa 1. Kraje Europy Środkowej i Wschodniej

Źródło: <https://maps.google.pl/maps/> [data dostępu: 26.04.2013].

przez przedsiębiorstwa, które polega na wydzieleniu części produkcji lub/oraz usług biznesowych, technologii informacyjnej (IT) i badawczo-rozwojowych, a następnie przekazaniu ich do wykonania przedsiębiorstwom w krajach o niższych kosztach pracy lub o większych zasobach kapitału intelektualnego<sup>3</sup>. W tabeli 1 podano typy usług, które najczęściej podlegają *offshoringowi*.

**Tabela 1**

Typy usług podlegających *offshoringowi*

Typ usług	Przykład usługi
Usługi IT	programowanie, integracja systemów, testowanie aplikacji, zarządzanie infrastrukturą IT, konsulting IT, tworzenie <i>software</i> , hurtowanie danych
Usługi biznesowe, usługi wspierające funkcjonowanie przedsiębiorstwa, usługi oparte na wiedzy	centra kontaktowe, zarządzanie zasobami ludzkimi, listy płac, finanse i księgowość, analiza finansowa, data mining, usługi inżynierskie, badania i rozwój, usługi prawne, dziennikarskie, medyczne

Źródło: *Offshoring in turbulent times*, „CEBIT Global Business Magazine” 2010, s. 6–11.

Terminy *outsourcing* i *offshoring* są niesłusznie ze sobą mylone, wiele osób używa ich zamiennie. Należy jednak zwrócić uwagę na wyraźne różnice definicyjne występujące między oboma pojęciami. *Outsourcing* oznacza bowiem prze-

<sup>3</sup> N. Burgholder, *Outsourcing: The Definitive View, Applications and Implications*, New Jersey 2006, s. 15.

sunięcie zamówień, produkcji, usług do innej firmy, a z kolei *offshoring* to przesunięcie zamówień, produkcji i usług poza granice kraju<sup>4</sup>. Wybór państwa jako lokalizacji *offshoringu* w sferze usług warunkują takie czynniki, jak korzystne dla inwestora parametry: stawki płac, skala podatku oraz inne ulgi oferowane przedsiębiorstwom, a ponadto występujące w danym państwie zasoby kapitału ludzkiego i struktury oraz trendy charakteryzujące daną gospodarkę. Wybór lokalizacji *offshoringu* jest bardzo istotny, gdyż rozwój przedsiębiorstwa warunkuje w dużym stopniu dostęp do określonych zasobów, a w szczególności do kapitału ludzkiego. Dążenie do pozyskania pracowników o określonych kwalifikacjach doprowadzi do tego, że działalność *offshoringowa* będzie najprawdopodobniej lokowana w nowych miejscach, znajdujących się poza tradycyjnie najczęściej wybieranymi regionami. Posiadane przez dane państwo zasoby siły roboczej przesądzą w znacznym stopniu o jego atrakcyjności jako miejsca lokalizacji inwestycji typu *offshore*<sup>5</sup>.

## 2. „Karpackie tygrysy”

Na przestrzeni ostatnich dwudziestu lat dużo państw i regionów świata dzięki wykreowaniu swoich rynków gospodarczych i tym samym otworzeniu się na świat stało się popularnym celem dla *offshoringu*. Większość rozwiniętych i uprzemysłowionych regionów świata świadczy usługi *offshoringu* czy posiada swoją bazę usługową, zlokalizowaną w sąsiedztwie swojego regionu. Przykładowo: Ameryka Północna umiejscowiła swoje usługi *offshoringowe* w Ameryce Środkowej i Południowej, Europa Zachodnia w Europie Środkowej i Wschodniej<sup>6</sup>, region Azji, Pacyfiku i pozostałych głównych regionów gospodarczych świata – w Chinach i Indiach, mając tym samym wpływ na cały globalny rynek. Główne regiony *offshoringu* specjalizują się w rozmaitych dziedzinach. Wpływa na to sytuacja gospodarcza danego państwa oraz jej główne cele rozwoju. Na przykład, Chiny są główną bazą usługową, a Indie stały się synonimem *offshoringu* w dziedzinach IT, usługach i operacjach finansowych realizowanych na skalę światową. EŚW, jako cały region, stała się miejscem *offshoringu* dla wielu firm europejskich i amerykańskich, powodując tym samym napływ firm azjatyckich w tym regionie<sup>7</sup>.

<sup>4</sup> K. Rybiński, *Globalizacja w trzech odstępach*, [http://www.rybinski.eu/wp-content/uploads/offshoring\\_06\\_1027.pdf](http://www.rybinski.eu/wp-content/uploads/offshoring_06_1027.pdf), s. 17 [data dostępu: 04.05.2013].

<sup>5</sup> D. Farrell, *Offshoring. Understanding the Emerging Global Market*, McKinsey Global Institute 2006, s. 12; por. także D. Ciesielska, *Offshoring usług. Wpływ na rozwój przedsiębiorstwa*, Warszawa 2009.

<sup>6</sup> Jedną z głównych lokalizacji *offshoringu* procesów biznesowych w regionie Europy Środkowo-Wschodniej jest Polska.

<sup>7</sup> Por. szerzej *Zachowanie przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji. Podejście sieciowe*, pod red. K. Fonfary, Warszawa 2009.

Tabela 2 obrazuje udział wybranych krajów/regionów w globalnym rynku *offshoringu* w latach 2004–2011.

**Tabela 2**

Udział poszczególnych krajów/grup krajów w globalnym rynku *offshoringu* w latach 2004–2011 (w %)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Indie	32	34	35	35	35	35	34	34
Kanada	45	38	33	27	23	21	19	20
Filipiny	9	12	14	15	15	15	14	14
Irlandia	7	6	5	5	4	4	4	4
Chiny	2	2	2	2	3	3	4	4
Kraje Europy Środkowej i Wschodniej	1	1	2	4	6	6	8	8
Inne	4	7	9	12	14	16	17	16

Źródło: UNCTAD, based on information from the Everest Research Institute analysis and Nasscom, 2010 and 2012.

Zgodnie z danymi statystycznymi zawartymi w tabeli 2 rośnie znaczenie *offshoringu* w regionie EŚW. W 2004 r. udział tej grupy państw w globalnym rynku *offshoringu* wyniósł zaledwie 1%, podczas gdy w 2011 r. aż 7%.

W pierwszej dekadzie XXI w. kraje, takie jak: Czechy, Węgry, Polska i Słowacja osiągnęły jedną z najwyższych pozycji na świecie pod względem np. produkcji samochodów na osobę w Europie. Wszystko to dzięki niezwykle potrzebnemu w tym regionie napływowi bezpośrednich inwestycji zagranicznych realizowanemu przez takie firmy, jak: Volkswagen, Toyota-Peugeot-Citroën, Hyundai, Kia, Audi, Renault, Suzuki, Fiat i inne. Przeniesienie produkcji może nastąpić poprzez bezpośrednie inwestycje zagraniczne. Tabela 4 obrazuje przepływy bezpośrednich inwestycji zagranicznych w regionie EŚW. Warto nadmienić, że *offshoring* w formie bezpośrednich inwestycji zagranicznych jest często wykorzystywany przez firmy decydujące się na delokalizację usług, które charakteryzują się większym skomplikowaniem i których sposób wykonania ulega częstym zmianom, oraz usług mających wysokie wymagania związane z bezpieczeństwem przeprowadzania operacji<sup>8</sup>.

<sup>8</sup> A. Vashistha, *The Offshore Nation*, New York 2006, s. 90.

Tabela 3

Przepływy bezpośrednich inwestycji zagranicznych w regionie Europy Środkowej i Wschodniej (w mln USD)

Państwo	Napływ BIZ						Odpływ BIZ					
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Bulgaria	3920	7805	12 389	9855	3351	2170	310	177	282	755	-119	238
Republika Czeska	11 653	5463	10 444	6451	2927	6781	19 1	468	1620	4323	949	1702
Estonia	2869	1797	2725	1731	1838	1539	691	1107	1746	1114	1549	133
Węgry	7709	6818	3951	7384	2045	2377	2179	3877	3621	3111	2699	1546
Litwa	1028	1817	2015	2045	172	629	346	291	597	336	217	128
Łotwa	707	1663	2322	1261	94	349	128	170	369	243	-62	16
Polska	10 293	19 603	23 561	14 839	13 698	9681	3406	8864	5405	4414	5219	4701
Rumunia	6483	11 367	9921	13 910	4847	3573	-31 423	279	277	-86	193	203
Słowacja	2429	4693	3581	4687	-50	526	150	511	600	530	432	328
Słowenia	588	644	1514	1947	-582	834	641	862	1802	1390	167	151
Chorwacja	1825	1473	5035	6179	2911	583	239	259	289	1425	1235	-203
Rosja	12 886	29 701	55 073	75 002	36 500	41 194	12 767	23 151	45 916	55 594	43 665	51 697
Ukraina	7808	5604	9891	10 913	4816	6495	275	-133	673	1010	162	736

Źródło: Opracowanie własne na podstawie UNCTAD, FDI/TNC database ([www.unctad.org/fdistatistics](http://www.unctad.org/fdistatistics)) [data dostępu: 2.05.2013].

Dane statystyczne zawarte w tabeli 3 przedstawiają wzrost napływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ) do EŚW. Szczególnie był on widoczny w latach 2006–2008 w Polsce, Czechach, na Węgrzech, w Rosji, na Ukrainie, w Rumunii i Chorwacji. W latach 2009–2010 na skutek kryzysu ekonomicznego i spowolnienia koniunktury gospodarczej w wielu państwach, szczególnie o mniejszym potencjale, takich jak Estonia, Litwa, Łotwa, ale również w pozostałych państwach regionu, nastąpił spadek napływu BIZ.

Zgodnie z prognozami UNCTAD<sup>9</sup> kraje EŚW mogą spodziewać się wzrostu zainteresowania ze strony kapitału zagranicznego w takich dziedzinach, jak B&R i projektowanie, biznes wspierający usługi, w tym technologię informatyczną, czy ośrodki technologiczne. Wartym podkreślenia jest fakt, że dynamika zjawiska w regionie EŚW nie ustępuje tej, jaką obserwuje się w Chinach, przy zachowaniu proporcji potencjałów<sup>10</sup>. Pomimo kryzysu gospodarczego i spowolnienia wzrostu, w tym spadku PKB, w regionie, znacznie większym, niż ma to miejsce w przypadku takich państw, jak Chiny czy Indie, skala i dynamika rozwoju EŚW w zakresie *offshoringu* jest nadal widoczna. Tabela 4 obrazuje, jak zmienia się wielkość globalnego rynku *offshoringu* na przestrzeni ostatnich lat. Widoczny jest szczególnie duży wzrost w zakresie *offshoringu* procesów biznesowych i IT<sup>11</sup>.

Tabela 4

Wielkość globalnego rynku *offshoringu* (w mld USD)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<i>Offshoring</i> procesów biznesowych (BPO)	10 do 12	17 do 19	22 do 25	26 do 29	54 do 56	56 do 58	57 do 59
<i>Offshoring</i> procesów IT (ITO)	20 do 23	30 do 32	37 do 40	44 do 47	35 do 37	36 do 48	39 do 40
Łącznie	30 do 35	47 do 51	59 do 65	70 do 76	89 do 93	92 do 96	100 do 103

Źródło: UNCTAD, based on information from the Everest Research Institute analysis and Nasscom, 2010 and 2012.

Globalny eksport usług IT oraz procesów biznesowych, jak zostało to zobrazowane w tabeli 4, zwiększał się dynamicznie od 2004 r. W 2004 r. wyniósł on 30–35 mld USD, a w 2010 r. już 100–103 mld USD.

<sup>9</sup> World Investment Report 2012. Towards a new generation of investment policies, UNCTAD, New York–Geneva 2012, s. 56–59.

<sup>10</sup> Ibidem.

<sup>11</sup> *Offshoring* w niniejszym zestawieniu jest traktowany jako połączenie *offshoringu* kapitałowego w formie bezpośrednich inwestycji zagranicznych oraz *outsourcingu* międzynarodowego.



W grudniu 2007 r. międzynarodowy magazyn „BusinessWeek”<sup>12</sup> okrzyknął EŚW następnym *offshoringowym* „schronieniem” dla rozwoju inżynierii i oprogramowania oraz pisał, że „powstała potęga *offshoringu*”. Don DePalma, wywodzący się z firmy badawczo-konsultingowej Common Sense Advisory<sup>13</sup>, opisując w ostatnim czasie potencjalny wzrost gospodarczy tego regionu, określił EŚW jako „karpackie tygrysy”, na wzór słynnych „azjatyckich czy celtyckich tygrysów”. (Określenie „karpackie tygrysy” wywodzi się od Karpat – łańcucha górskiego położonego w regionie EŚW, ciągnącego się łukiem przez terytoria Austrii, Czech, Słowacji, Polski, Ukrainy, Rumunii, Serbii i północnych Węgier). Jeszcze w 2009 r. Ernst i Young<sup>14</sup> w swojej publikacji *European Attractiveness Survey «Emerging Economies Stake Their Claim»* potwierdził pozycję państw regionu EŚW, która stanowi ważną konkurencję dla chińskich niskich cen. Firma ta, opierając się na badaniach wśród międzynarodowych menadżerów biznesowych pracujących w Europie, odkryła, że kraje EŚW stały się głównym celem planów *offshoringu* pośród firm, które realizują swoje projekty za granicą. Warto przytoczyć dane, z których wynika, że EŚW stanowiła np. ponad 50% firm realizujących swoje nowe przedsięwzięcia za granicą w 2011 r. (dla porównania w 2004 r. było to zaledwie 27%), wyprzedzając tym samym m.in. Chiny, które utrzymują się na stałym poziomie – 22%. Indie stały się rynkiem wschodzącym (7% dla *offshoringu*) głównie dla firm amerykańskich.

Pozycję regionu Europy Środkowej i Wschodniej potwierdza także publikacja rankingu *Global Services Location Index* firmy A.T. Kearney (por. tabela 5). Uwzględnia on trzy czynniki, które determinują atrakcyjność *offshoringu* na świecie, tj. atrakcyjność finansową, dostępność i umiejętność pracowników oraz otoczenie biznesu. Kraje EŚW zajmują relatywnie wysokie pozycje w rankingu: Estonia – 11., Łotwa – 13., Litwa – 14., Bułgaria – 17., Rosja – 20., Polska – 24., Rumunia – 25., Węgry – 31., Republika Czeska – 35., Ukraina – 38., Słowacja – 40. Czołowe lokaty zajmują kraje rozwijające się z Azji oraz Ameryki Południowej i Ameryki Środkowej. Z krajów Unii Europejskiej spoza EŚW wysokie pozycje zajęły Wielka Brytania i Niemcy.

<sup>12</sup> <http://www.businessweek.com> [data dostępu: 14.04.2013].

<sup>13</sup> <http://www.commonsenseadvisory.com> [data dostępu: 18.04.2013].

<sup>14</sup> <http://www.ey.com> [data dostępu: 18.04.2013].



Tabela 5

A.T. Kearney, *Global Services Location Index*, 2011

Lp.	Kraj	Atrakcyjność finansowa	Dostępność i umiejętności pracowników	Otoczenie biznesu	Łączna wartość indeksu
1.	Indie	3,11	2,76	1,14	7,01
2.	Chiny	2,62	2,55	1,31	6,49
3.	Malezja	2,78	1,38	1,83	5,99
4.	Egipt	3,10	1,36	1,35	5,81
5.	Indonezja	3,24	1,53	1,01	5,78
6.	Meksyk	2,68	1,60	1,44	5,72
7.	Tajlandia	3,05	1,38	1,29	5,72
8.	Wietnam	3,27	1,19	1,24	5,69
9.	Filipiny	3,18	1,31	1,16	5,65
10.	Chile	2,44	1,27	1,82	5,52
<b>11.</b>	<b>Estonia</b>	<b>2,31</b>	<b>0,95</b>	<b>2,24</b>	<b>5,51</b>
12.	Brazylia	2,02	2,07	1,38	5,48
<b>13.</b>	<b>Łotwa</b>	<b>2,56</b>	<b>0,93</b>	<b>1,96</b>	<b>5,46</b>
<b>14.</b>	<b>Litwa</b>	<b>2,48</b>	<b>0,93</b>	<b>2,02</b>	<b>5,43</b>
15.	Zjednoczone Emiraty Arabskie	2,41	0,94	2,05	5,41
16.	Wielka Brytania	0,91	2,26	2,23	5,41
<b>17.</b>	<b>Bulgaria</b>	<b>2,82</b>	<b>0,88</b>	<b>1,67</b>	<b>5,37</b>
18.	Stany Zjednoczone	0,45	2,88	2,01	5,35
19.	Kostaryka	2,84	0,94	1,56	5,34
<b>20.</b>	<b>Rosja</b>	<b>2,48</b>	<b>1,79</b>	<b>1,07</b>	<b>5,34</b>
21.	Sri Lanka	3,20	0,95	1,11	5,26
22.	Jordan	2,97	0,77	1,49	5,23
23.	Tunezja	3,05	0,81	1,37	5,23
<b>24.</b>	<b>Polska</b>	<b>2,14</b>	<b>1,27</b>	<b>1,81</b>	<b>5,23</b>
<b>25.</b>	<b>Rumunia</b>	<b>2,54</b>	<b>1,03</b>	<b>1,65</b>	<b>5,21</b>
26.	Niemcy	0,76	2,17	2,27	5,20
<b>31.</b>	<b>Węgry</b>	<b>2,05</b>	<b>1,24</b>	<b>1,82</b>	<b>5,11</b>
<b>35.</b>	<b>Republika Czeska</b>	<b>1,81</b>	<b>1,14</b>	<b>2,03</b>	<b>4,98</b>
<b>38.</b>	<b>Ukraina</b>	<b>2,86</b>	<b>1,07</b>	<b>1,02</b>	<b>4,95</b>
<b>40.</b>	<b>Słowacja</b>	<b>2,33</b>	<b>0,93</b>	<b>1,65</b>	<b>4,91</b>

Źródło: A.T. Kearney, *Global Services Location Index 2011*, <http://www.atkearney.com/gbpc/global-services-location-index/full-report/> [data dostępu: 3.05.2013].

### 3. Co stanowi o atrakcyjności zjawiska *offshoringu* w Europie Środkowej i Wschodniej?

Wzrost atrakcyjności dla *offshoringu* państw EŚW jest wynikiem wielu czynników. Dotyczą one m.in. globalizacji sektora usługowego. W pracy zidentyfikowano kilka najważniejszych.

Pierwszym, niezwykle istotnym, jest siła robocza<sup>15</sup>. Należy zaznaczyć, że pracownicy EŚW cechują się wysokim wykształceniem, dobrym wyszkoleniem, motywacją, osiągają wysoki poziom produktywności i elastyczności. Wszystkie te cechy siły roboczej czynią EŚW atrakcyjnym obszarem w tej części świata. W regionie EŚW wyższe szkoły techniczne kształcą na wysokim poziomie, co pozwala im na konkutowanie w zakresie tworzenia globalnego skupiska technologicznego rozwoju. Z jednej strony EŚW „wytwarza” mniejszą liczbę absolwentów uczelni wyższych, niż ma to miejsce np. w Chinach. Z drugiej jednak strony absolwenci uczelni EŚW okazują się częściej bardziej odpowiedni do pracy w międzynarodowych firmach, zwłaszcza w sektorze usługowym. W dobie globalizacji istnieje możliwość osiągnięcia dobrego rozdziału pomiędzy końcowym a początkowym stadium procesu czy usługami związanymi z bezpośrednią obsługą klienta. Jednakże globalizacja przyczynia się do zauważalnego zjawiska, jakim jest ogromna dysproporcja w jakości personelu odpowiedzialnego za bezpośredni kontakt z klientami. W tym przypadku bezpośredniość może oznaczać wprowadzanie danych do rejestru bazy danych w celu wychycenia błędów w oprogramowaniu podczas jego testowania. W ostatnim czasie trend ten został potwierdzony przez McKinsey Global Institute (MGI), tworzący niezależną grupę ekspertów pracującą dla McKinsey & Company<sup>16</sup>. Na podstawie wykonanego przez nich raportu zatytułowanego *Sizing the Emerging Global Labor Market* zanalizowali potencjalny dostęp do zagranicznych „talentów” w 28 państwach charakteryzujących się minimalną płacą. Podczas analizy eksperci z MGI odkryli, że kandydaci ze wschodniej Europy wyróżniali się spośród wszystkich pracowników najbardziej przydatnymi kwalifikacjami. McKinsey definiuje przydatność jako coś obejmującego następujące czynniki: umiejętności językowe, wykształcenie i wykorzystanie go w praktyce, kulturę osobistą oraz inne predyspozycje osobowościowe określane jako *soft skills*. Dla przykładu: eksperci z McKinsey doszli do wniosku, że firmy w wyniku przeprowadzonych rozmów kwalifikacyjnych spośród wszystkich kandydatów w 50% zdecydowali się na zatrudnienie inżynierów – absolwentów z uczelni wyższych, pochodzących z Czech, Polski i Węgier. Dla porównania – 25% nowo zatrudnionych

<sup>15</sup> N. Singh, *Transaction costs, information, technology and development*, „Indian Growth and Development Review” 2008, Vol. 1, No. 2, s. 212–236.

<sup>16</sup> <http://www.mckinsey.com/mgi> [data dostępu: 18.04.2013].

inżynierów stanowili absolwenci z Indii, a w przypadku Brazylii kandydaci, którzy znaleźli zatrudnienie, stanowili 13%. Rosja i Chiny uplasowały się jeszcze niżej w rankingu przydatności pracowników dla międzynarodowych firm. Tylko 10% nowo zatrudnionych inżynierów w placówkach międzynarodowych pochodziło z Rosji i Chin. Powyższa analiza pokazuje, że jakość możliwie dostępnej siły roboczej jest tak ważna, jak jej ilość.

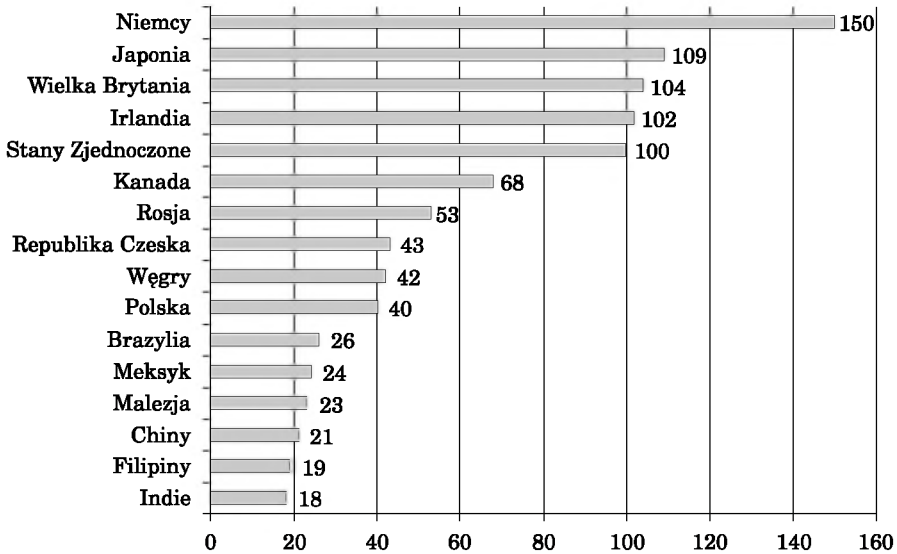
Jednakże obszar globalizacji *offshoringu* pod względem dostępnych zasobów nie jest taki nieograniczony. W istocie w niedalekiej przyszłości zaistnieją obawy przed zbliżającym się deficytem wykwalifikowanej i przydatnej siły roboczej w Chinach. Podczas gdy rynek pracy w EŚW korzysta ze swoich młodych i (jeszcze) entuzjastycznych pracowników, jednym z wyzwań, przed którymi stoi ten region, jest poprawa znajdujących się na niskim wciąż poziomie umiejętności zarządzania. Jednak i w tej kwestii obserwuje się rozwój dzięki rosnącej liczbie szkół i programów zarządzania, w tym MBA.

Drugim ważnym czynnikiem atrakcyjności tego regionu są koszty pracy<sup>17</sup>. Z tego względu ekonomiczne korzyści ulokowania operacji w EŚW są całkowicie zrozumiałe. Presja związana ze wzrastającymi zarobkami jest jednym z głównych powodów przemawiających za zjawiskiem *offshoringu*. Podczas gdy w EŚW godzinowe stawki płac dla inżynierów mogą różnić się między poszczególnymi państwami, są one nadal niższe niż w Europie Zachodniej czy w USA. Polski inżynier otrzymuje średnio 40% tego, co Amerykanin, Czech – 43%, Węgier – 42%, Rosjanin – 53%, ale już np. irlandzki inżynier – 102%, a niemiecki – 150% (por. wykres 1).

Jednakże wyrównanie, a nawet zmiana warunków płac między poszczególnymi państwami i regionami świata mogą stosunkowo szybko ulec zmianie i przewiduje się, że taka sytuacja będzie miała miejsce. Za punkt odniesienia w tej sprawie można uznać Irlandię. Kraj ten w rzeczywistości był jednym z pierwszych ośrodków *offshoringu* i charakteryzował się jedną z najniższych płac w Europie na przestrzeni ostatnich 20–25 lat. Obecnie zarobki dla pracowników w Irlandii są porównywalne z płacami w Wielkiej Brytanii (co obrazuje wykres 1), a w niektórych sektorach nawet większe. W rezultacie Irlandia stała się teraz mniej atrakcyjna dla lokowania inwestycji *offshoringowych*. W ciągu następnych 15–20 lat podobna sytuacja wystąpi w EŚW. Współczesne czasy pokazują, że żadne państwo charakteryzujące się niskimi kosztami nie pozostanie w nieskończoność państwem niskonakładowym. Na przestrzeni ostatnich

---

<sup>17</sup> Koszty pracy są łącznym obciążeniem ponoszonym przez pracodawcę w związku z zatrudnieniem pracowników. Obejmują nie tylko wynagrodzenie brutto, lecz także dodatkowe pozapłacowe obciążenia pracodawcy, jak połowę składek na ubezpieczenie rentowe i emerytalne oraz na wypadek bezrobocia (wg słownika ekonomicznego). Niektóre firmy dokładają do tych kosztów również dodatek urlopowy. Koszty pracy są ważnym wskaźnikiem konkurencyjności danego kraju.



Wykres 1. Przeciętne wynagrodzenie za godzinę pracy płacone inżynierom w wybranych krajach w 2012 r. (Stany Zjednoczone = 100)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Labor Productivity Growth, OECD, Paris, April 2013, <http://www.oecd.org> [data dostępu: 2.05.2013].

kilku lat uwidocznił się bardzo ważny trend objawiający się zarówno stopniowymi, jak i wyraźnymi wzrostami płac w krajach *offshoringu*. Na przykład według magazynu „BusinessWeek” w takich krajach, jak Litwa, Łotwa czy Bułgaria oczekiwana jest „inflacja” zarobkowa na poziomie większym niż 20–30% do 2020 r.<sup>18</sup> Podobnie w Rosji, szczególnie w takich miastach, jak Moskwa i Sankt Petersburg, spodziewany jest wzrost płac o 50% dla inżynierów oprogramowania na przestrzeni kolejnych 3–5 lat<sup>19</sup>. W innych krajach regionu wzrost płac jest mniejszy, ale nadal odczuwalny. Problem ten nie jawi się więc jako wyjątkowy dla EŚW<sup>20</sup>. Procentowe zmiany kosztów pracy ze szczególnym uwzględnieniem regionu Europy Środkowej i Wschodniej obrazuje tabela 6. Z danych Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju wynika, że w państwach tych następuje systematyczny wzrost jednostkowych kosztów pracy. Wzrost ten był w analizowanym okresie silniejszy niż w przypadku takich państw, jak: Stany Zjednoczone, Wielka Brytania i Niemcy.

<sup>18</sup> Global Wage Report 2012/13. Wages and equitable growth, International Labour Office, Geneva 2013, s. 16–36.

<sup>19</sup> Ibidem, s. 35–36.

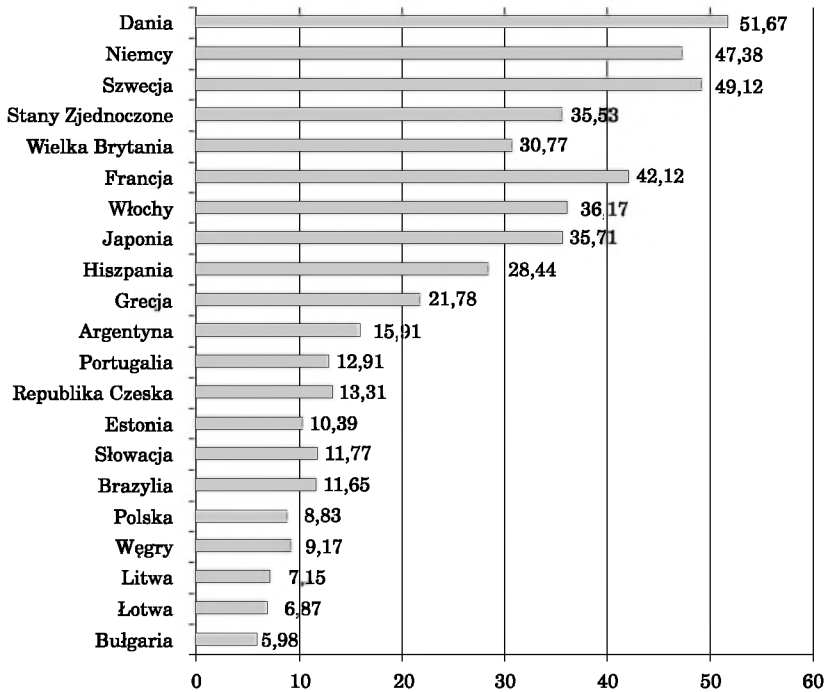
<sup>20</sup> Ibidem, s. 22–34.

**Tabela 6**  
Zmiana jednostkowych kosztów pracy (w %) w wybranych krajach Europy Środkowej i Wschodniej i państwach Unii Europejskiej  
w latach 2001–2012

Państwo	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Bulgaria	9,0	0,9	4,2	3,6	4,1	4,4	13,9	9,0	11,2	-	-	-
Republika Czeska	5,4	5,8	4,0	2,4	-1,3	-0,3	2,2	2,6	2,6	-0,8	0,2	3,0
Estonia	-3,6	4,3	5,8	3,5	9,7	17,4	13,5	2,0	-6,5	-1,0	2,0	5,5
Węgry	10,9	8,5	6,0	4,2	2,5	1,9	6,3	4,5	2,8	-1,5	1,4	6,9
Litwa	-3,5	1,3	0,1	4,0	6,3	9,7	11,1	10,9	7,6	16,1	15,1	-
Łotwa	-2,4	-0,8	5,8	6,3	15,0	15,6	28,0	20,9	13,6	20,2	18,9	-
Polska	6,3	-1,7	-2,7	-2,0	0,5	-0,7	2,6	7,8	1,8	1,1	0,6	0,2
Rumunia	44,1	17,4	18,8	4,1	22,7	6,7	9,2	4,3	5,5	15,9	-	-
Słowacja	1,3	4,9	5,0	3,4	4,3	0,4	0,7	3,6	58	-1,3	0,1	-1,0
Słowenia	8,4	5,3	4,2	3,5	1,6	0,8	2,3	6,7	8,4	0,2	-0,5	0,5
Stany Zjednoczone	1,9	0,7	2,3	1,6	2,4	3,1	2,9	3,0	0,0	-0,2	2,1	0,3
Wielka Brytania	3,3	2,0	1,6	2,0	1,7	2,9	2,0	3,0	5,5	1,2	1,3	0,9
Irlandia	5,1	1,9	6,0	4,1	5,5	3,8	3,4	4,8	-6,6	-6,8	-2,9	1,5
Niemcy	0,0	0,2	0,7	-0,8	-1,0	-2,4	-1,5	2,0	6,7	-1,9	1,2	2,7
Francja	2,3	2,9	2,1	0,7	1,9	1,7	1,4	2,8	3,5	0,7	1,4	-
Szwecja	5,2	0,5	0,4	-1,2	0,5	-0,7	4,1	2,5	4,9	-2,6	-1,1	2,4

Źródło: Opracowanie własne na podstawie OECD Unit Labour Costs – Annual Indicators, <http://www.oecd.org> [data dostępu: 2.05.2013].

Wipro, jedna z trzech największych firm *offshoringowych* w dziedzinie oprogramowania w Indiach, zanotował spadek kursu akcji o 5–6%, i to pomimo doniesień o wzroście dochodów i profitów bazujących na wzroście płac (w niektórych miastach Indii zanotowano piętnastoprocentowy wzrost płac w ciągu roku). Głównym powodem wzrostu płac jest skupienie operacji *offshoringu* w takich ośrodkach, jak: Praga, Budapeszt czy Moskwa w regionie EŚW lub Bangalore, Delhi czy Bombaj w Indiach. W wyniku tego ośrodki te doświadczają lokalnej „inflacji” zarobkowej, jak również mają do czynienia z wysokim zużyciem wydajności pracy wśród pracowników. Powyższa sytuacja spowodowała, że wiele firm zmienia swoją strategię polegającą na utworzeniu ośrodków produkcyjnych w miastach innych niż stolice danego kraju, jak np. Brno w Czechach czy Nankin w Chinach. W 2011 r. średnie wynagrodzenie za godzinę pracy w sektorze przemysłu wyniosło w Danii – 51,67 USD, w Szwecji – 49,12 USD, w Niemczech – 47,38 USD, we Francji – 42,12 USD, w krajach EŚW: w Republice Czeskiej – 13,31 USD, w Estonii – 10,39 USD, w Polsce – 8,83 USD, w Bułgarii – jedynie 5,98 USD (por. szerzej wykres 2). Widoczna jest więc duża dysproporcja w poziomie wynagrodzeń między lepiej rozwiniętymi krajami UE a Europą Środkową i Wschodnią.



Wykres 2. Średnie wynagrodzenie za godzinę pracy w wybranych krajach w 2011 r. w sektorze przemysłu (w USD)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie United States Department of Labor, Bureau of Labor Statistics (BLS), 2012.

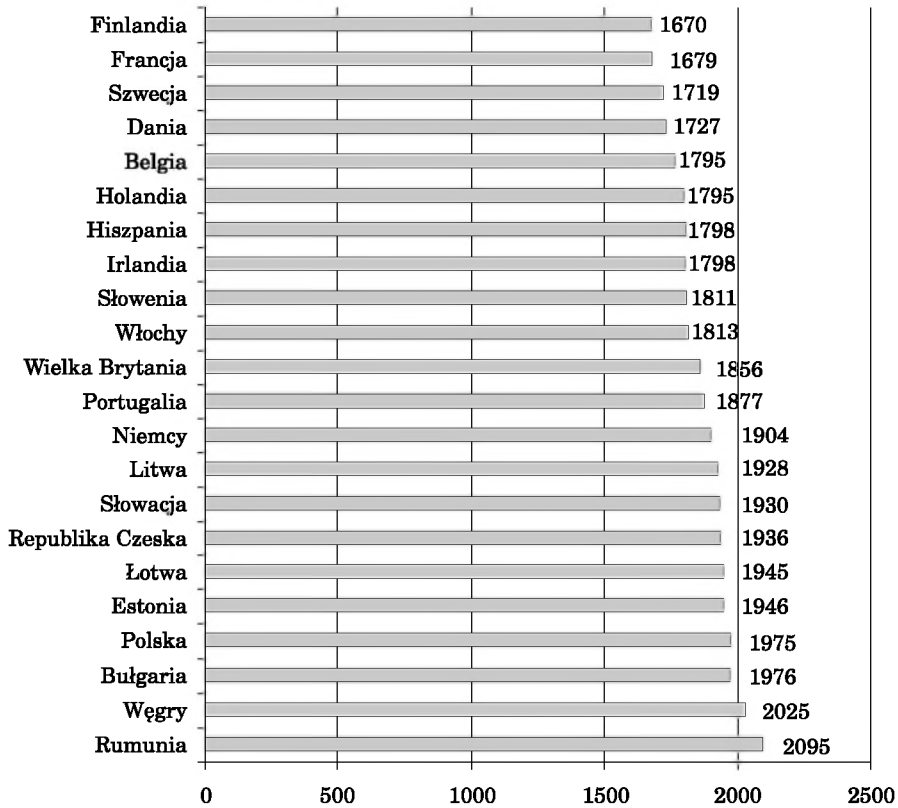


Kolejnym wartym podkreślenia czynnikiem jest bliskość kulturowa względem międzynarodowych klientów, jak również poszczególnych grup docelowych<sup>21</sup>, co zasługuje na szczególną uwagę ze względu na fakt, że niektórzy z usługodawców ulokowani w tym regionie wytwarzają więcej niż 90% swoich dochodów pochodzących od międzynarodowych klientów. Wszystko to zawdzięcza się niskiemu lokalnemu popytowi. Ta bliskość kulturowa jest „krytycznym elementem” w całkowitych kosztach *offshoringu*. Podczas gdy godzinowe koszty robocze mogą różnić się między poszczególnymi lokalizacjami, w porównaniu z większością państw EŚW bywają ciągle niższe w Chinach i Indiach i stanowią jedynie część całkowitych kosztów. W celu głębszego zrozumienia koncepcji kosztów wewnątrz organizacji należy odnieść się do teorii kosztów transakcyjnych, która została rozwinięta przez Olivera Williamsona w latach 80. XX w. Teoria ta zamiast czynników kosztów (jak np. siła robocza) analizuje koszty zarządzania i kontrolę indywidualnych transakcji oraz jak firmy są konstruowane i w jaki sposób ustalają granice w celu zmniejszenia kosztów transakcyjnych<sup>22</sup>. W pewnych sytuacjach teoria Williamsona była często wykorzystywana w celu uzasadnienia decyzji dotyczących *offshoringu*. Bliskość kulturowa, znajomość języków, pozytywne nastawienie i inne predyspozycje osobowościowe siły roboczej w EŚW pozwalają na obniżenie całkowitych kosztów prowadzonych transakcji pomiędzy klientami a usługodawcami świadczącymi swoje usługi ulokowane w tym regionie. Etyka pracy, która istnieje w większości regionu EŚW, była często obserwowana i przytaczana jako czynnik różnicujący. Średnia liczba godzin pracy pracowników EŚW jest zazwyczaj większa niż w innych regionach świata. Dla przykładu: według danych statystycznych z 2013 r. (obejmujących 2012 r.) przedstawionych przez Eurostat średnia liczba godzin pracy rocznie dla Niemców, Szwedów czy Duńczyków wyniosła odpowiednio: 1904 godziny, 1719 godzin i 1727 godzin. W regionie EŚW przeciętnie Rumun pracuje 2095 godzin rocznie, Węgier – 2025 godzin, Polak – 1975 godzin, a Czech – 1936 godzin (por. wykres 3). Na wyniki tych danych statystycznych wpłynęło wiele czynników, ale z pewnością duża ambicja populacji EŚW w dążeniu do sukcesu, porównywalna z poziomem ambicji Chin czy Indii, jest głównym tego powodem.

---

<sup>21</sup> Znaczenie tych czynników przy jednoczesnym spadku znaczenia związanego z niskimi kosztami pracy będzie wzrastało.

<sup>22</sup> O. Williamson, *Instytucje ekonomiczne kapitalizmu*, Warszawa 1998, s. 16.



Wykres 3. Średni roczny czas pracy pracowników pełnoetatowych w krajach Unii Europejskiej w 2012 r. (w godz.)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych statystycznych Eurostatu.

Niezwykle ważnym elementem dla rozwoju *offshoringu* jest lokalizacja. Zaletami położenia regionu EŚW są jej bliskość względem wielkich gospodarek Europy oraz korzyści płynące z członkostwa w UE, wynikające z politycznej i ekonomicznej jedności. Zalety te pozwalają firmom na wykorzystywanie możliwości komunikacyjnej, szybkiego i łatwego podróżowania między miastami w tej samej strefie czasowej czy dostępu do tanich linii lotniczych obsługujących wszystkie duże miasta europejskie. Członkowie UE upraszczają procedury administracyjne i redukują koszty. W przypadku testowania sprzętu logistyka przewozu urządzeń testowych pomiędzy klientem w Europie Zachodniej a ośrodkiem testowym w EŚW jest zasadniczo taka sama jak w sytuacji przewozu towaru w obrębie danego kraju.

#### 4. Podsumowanie

Reasumując, należy podkreślić, że *offshoring* jest częścią procesów kształtowania się międzynarodowego podziału pracy w gospodarce światowej. Region EŚW to posiadacz istotnych przewag konkurencyjnych w obszarze *offshoringu* w Unii Europejskiej. Jest on jak najbardziej ukierunkowany na zjawisko *offshoringu*, przede wszystkim w zakresie sektora usługowego. Pomimo relatywnie mniejszej atrakcyjności kosztowej w porównaniu z krajami z Azji, Ameryki Południowej i Środkowej szereg międzynarodowych korporacji decyduje się w dalszym ciągu na przeniesienie swojej działalności do krajów Europy Środkowej i Wschodniej. Region ten jest, jak omówiono w artykule, atrakcyjną lokalizacją *offshoringu*. Powoduje to przede wszystkim dostępność pracowników posiadających specjalistyczne umiejętności, względnie wysoka jakość systemu edukacji, przyjazny klimat dla bezpośrednich inwestycji zagranicznych, dobra infrastruktura, bliskość geograficzna oraz (nadal) niższe koszty pracy w porównaniu z krajami Europy Zachodniej i Stanów Zjednoczonych. Region EŚW jest atrakcyjny właśnie dlatego, że oferuje wykwalifikowanych pracowników posiadających także np. większe umiejętności językowe – w państwach tych oprócz angielskiego popularne są także inne języki. Znaczenie ma również bliskość kulturowa. Coraz powszechniejsze postrzeganie EŚW przez inwestorów jako regionu oferującego nie tylko stosunkowo tanią, lecz również wysoko kwalifikowaną siłę roboczą znajduje odzwierciedlenie w tworzeniu coraz liczniejszych centrów badawczo-rozwojowych, technologii informatycznych i obsługujących procesy biznesowe. Utworzyło je wiele znanych firm światowych, w tym m.in.: General Electric, Samsung, IBM, Motorola, Siemens, HP, Volvo, Lufthansa, Philips. Dalszy rozwój *offshoringu* w tej części Europy wymagać będzie jednak, obok utrzymania wspomnianych wyżej dotychczasowych atutów (dostępność stosunkowo taniej i wysoko kwalifikowanej siły roboczej), wyeliminowania słabości (przede wszystkim biurokracji, częstych zmian przepisów oraz długiego czasu oczekiwania na decyzje administracyjne, jak również istotnego zaktywizowania działań promocyjnych na rzecz rozwoju *offshoringu* całego regionu EŚW).

**The attractiveness of Central and Eastern Europe for the development  
of global market of *offshoring***

The aim of this article is to examine the issue of offshoring in the region of Central and Eastern Europe. The paper presents the most important factors affecting the attractiveness of this part of Europe for the global offshoring market. Great emphasis is placed on the issue of labor costs. The author argues that present times show that no state characterized by low costs will indefinitely remain a low input state. Increasingly vital to such factors as young professionals, cultural proximity to international customers as well as to the target group, are the location and membership in the EU's structures, which contribute to the economic and political stability.