

# Karolina Drela

---

## Zmiany w przedsiębiorstwach : offshoring

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 48, 253-261

---

2010

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.

KAROLINA DRELA

Uniwersytet Szczeciński

## ZMIANY W PRZEDSIĘBIORSTWACH – OFFSHORING

### Wprowadzenie

Globalizacja staje się coraz bardziej obecna w każdej dziedzinie życia; towary, usługi, ludzie oraz miejsca pracy przemieszczają się znacznie łatwiej i szybciej pomiędzy krajami i kontynentami<sup>1</sup>. Potężnym bodźcem dla globalizacji okazały się technologie IT, a e-gospodarka od początku stała się gospodarką globalną. Sukces tych technologii uświadomił jednocześnie coraz większą rolę innowacyjności w pogoni za efektywnością i zdobywaniem nowych rynków<sup>2</sup>. Poszukujący coraz niższych kosztów kapitał wędruje tam, gdzie tańsza praca i korzystniejsze otoczenie prawno-podatkowe. Dzięki wykorzystaniu najnowszych technologii informatycznych i komunikacyjnych praktycznie każdą działalność przedsiębiorstwa można przenieść w dowolne miejsce na świecie.

Tematem referatu jest offshoring i jego wpływ na decyzje przedsiębiorstw<sup>3</sup>. Ze względu na ograniczoną objętość zaprezentowano tylko wybrane elementy tego zjawiska.

### 1. Offshoring

Offshoring polega na przeniesieniu przez przedsiębiorstwo poza granicę macierzystego kraju wybranych elementów działalności, np. usług czy produkcji. Mogą one pozostać wewnątrz tego samego przedsiębiorstwa lub zostać zlecone do realizacji zewnętrznej za-

<sup>1</sup> K. Rybiński, *Globalizacja w trzech odsłonach. Offshoring – globalne nierównowagi – polityka pieniężna*, Difin, Warszawa 2007, rozdział 5–8.

<sup>2</sup> K. Owczarek, *Innowacja jako proces strategiczny w MŚP*, w: *Szanse rozwoju polskiego sektora MŚP na jednolitym rynku europejskim*, tom 1, Łódź 2006, s. 311–322.

<sup>3</sup> B. Pomykańska, A. Pomykański, *Uwarunkowania wzrostu i rozwoju przedsiębiorstwa w warunkach rynku unijnego*, w: *Kierunki i Metody zarządzania organizacjami w zintegrowanej Europie*, Częstochowa 2005, s. 275–284.

granicznej firmie, co wiąże się z nawiązaniem współpracy. Wybrany do tego celu region musi oferować znaczną podaż powierzchni magazynowej, przemysłowej i biurowej<sup>4</sup>.

Zjawisko offshoringu jest najbardziej widocznym przejawem globalnego zwrotu w działalności wytwórczej, prowadzącego do nowego międzynarodowego podziału pracy w sferze wytwarzania usług. Według UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development – jednostka ONZ, zajmująca się sprawami handlu i rozwoju oraz związanymi z nimi zagadnieniami z zakresu: finansów, technologii, i inwestycji), rosnący trend w zakresie offshoringu powinien wkrótce osiągnąć przełomowy „punkt przechyłu”, co spowoduje pojawienie się nowych przedsięwzięć w tym zakresie.

Firmy decydują się na offshoring przede wszystkim dla osiągnięcia dwóch celów: redukcji kosztów wytwarzania dóbr i usług oraz poprawy ich jakości. Czasem wspomina się też o koordynacji działań na różnych rynkach międzynarodowych. Jest to możliwe głównie dzięki istnieniu<sup>5</sup>:

- znacznych różnic w poziomie rozwoju gospodarczego różnych krajów,
- zjawiska efektu skali (*economies of scale*).

Nie jest to nowe zjawisko – budowanie własnych oddziałów poza krajem macierzystym to bezpośrednie inwestycje zagraniczne (BIZ), a zlecenie usług na zewnątrz to outsourcing. Nowa nazwa jest jednak uzasadniona: ekonomiści sądzą, że są to przemiany na miarę międzynarodowego podziału pracy, jaki dokonał się w XX wieku.

Do procesów najczęściej realizowanych za granicą należą najczęściej: księgowość i finanse, badania i rozwój, usługi informatyczne, obsługa zaplecza firm.

## 2. Zalety offshoringu

Najważniejsze zalety offshoringu to przede wszystkim:

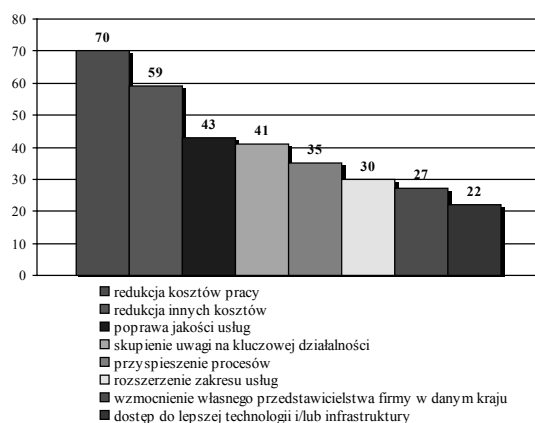
- Wykwalifikowane kadry po niskich kosztach. To najczęściej wymieniany powód, dla którego warto przenieść działalność za granicę. Np. w Polsce pensje wykształconych fachowców, często znających biegle więcej niż jeden język obcy, są kilkukrotnie niższe niż w krajach rozwiniętych. Dostępność wykwalifikowanej kadry jest ponadto bardzo duża.
- Poprawa jakości produktów lub usług. Lepsze efekty uzyskuje się przede wszystkim dzięki wykwalifikowanym pracownikom oraz koncentracji procesów, które wcześniej były rozproszone w różnych oddziałach.
- Lepsze warunki dla inwestycji. Kraje rozwijające się stosują często wiele zachęt dla inwestorów. Mogą to być np. ulgi podatkowe, pomoc w znalezieniu odpowiedniej lokalizacji czy nawet bezpośrednie wsparcie inwestycji poprzez dotacje.

<sup>4</sup> K. Drela, *Offshoring i outsourcing jako wyzwanie współczesnego rynku w odniesieniu do przedsiębiorstw*, w: *Przedsiębiorstwo w otoczeniu globalnym*, red. O. Dębicka, A. Oniszczyk-Jastrząbek, T. Gutowski, J. Winiarski, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2008.

<sup>5</sup> Ł. Gibała, K. Lis, *Offshoring usług: perspektywy i szanse dla Krakowa* (<http://www.gibala.pl> stan na dzień 20.10.2009).

- Nowe możliwości zarządzania produkcją. Właściwy wybór kraju docelowego umożliwi przyspieszenie cyklu wytwarzania niektórych produktów i usług.
- Koncentracja na bardziej wyspecjalizowanej działalności, podnoszącej znacznie wydajność ich pracowników i tworzącej większą wartość dodaną.

W ujęciu globalnym offshoring jest przedsięwzięciem opłacalnym dla wszystkich (rysunek 1). Problemy pojawiają się jednak w skali mikroekonomicznej – na przykład gdy następują zwolnienia pracowników w kraju macierzystym. Dlatego w krajach rozwiniętych często słyszy się o przeciwnikach tego typu przedsięwzięć: dominują opinie o szkodliwości offshoringu dla rodzimej gospodarki oraz dla rynków pracy. Korzyści mogą jednak być duże dla kraju, z którego przenosi się produkcję, np.: zwiększenie procentowego udziału produktów i usług o wyższej wartości dodanej, tworzenie nowych i lepiej płatnych stanowisk pracy, zwiększenie konkurencyjności i szybszy rozwój rodzimych przedsiębiorstw.



Rys. 1. Korzyści z offshoringu (% firm, które przeniosły miejsca pracy w ramach offshoringu)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania Roland Berger Strategy Consultants i UNCTAD.

O offshoringu coraz częściej mówi się nie jak o dobrowolnej strategii działania, ale jak o konieczności, która jest kwestią być albo nie być dla przedsiębiorstw. Nie każdy kraj, w którym koszty pracy są niskie, nadaje się jednak na docelowe miejsce projektów offshoringowych. Najważniejsze czynniki o tym decydujące to:

- Odpowiednia infrastruktura. Szczególne znaczenie ma telekomunikacja stacjonarna i bezprzewodowa łącznie telefoniczna, szybkie łącza internetowe. Ważna jest również infrastruktura drogowa (a także kolejowa, lotnicza itp.), umożliwiająca szybkie i sprawne przemieszczanie się i transport.
- Stabilność polityczna. Często z powodu jej braku państwa Afryki i Bliskiego Wschodu znajdują się na końcu wszystkich rankingów atrakcyjności offshoringowej.

- Odpowiedni system prawny. Najlepiej, jeśli będzie on zbliżony do obowiązującego w państwie macierzystym – nie jest to jednak konieczny warunek. Najważniejsze, aby był przejrzysty i stabilny.
- Bliskość kulturowa. Osoby, które będą ze sobą współdziałać, powinny się rozumieć. Odpowiedni system kształcenia, zwłaszcza połączony z zagranicznymi stypendiami, powoduje, że w krajach rozwijających się coraz bardziej poszerza się krąg osób, które potrafią myśleć i pracować w „zachodni” sposób.

Żaden jednak projekt nie powiedzie się bez solidnego zaplecza kadrowego, które jest tak ważne dla przedsiębiorstwa. Dostępność wykwalifikowanych pracowników jest tym ważniejsza, im bardziej zaawansowane są usługi świadczone przez daną firmę. Wdrożenie projektu offshoringowego stwarza zazwyczaj konieczność pozyskania dużej liczby specjalistów w krótkim czasie. Sam proces rekrutacji wymaga drobiazgowego przygotowania i sprawnego przeprowadzenia. Szeroki zakres wiedzy i umiejętności, którymi powinni wykazywać się pracujący przy projektach offshoringowych, wymaga z kolei kompleksowego systemu szkoleń, który obejmie zarówno kształcenie nowych pracowników, jak i podnoszenie przez nich dotychczasowych kwalifikacji<sup>6</sup>. Wielkim wyzwaniem jest również odpowiednia motywacja pracowników. Zatrudnienie w offshoringowym centrum usługowym jest często równoznaczne z nietypowymi godzinami pracy (by przynajmniej częściowo pokrywały się one z dniem roboczym na innym kontynencie), koniecznością wcielania się w rolę osoby, którą się naprawdę nie jest, utrudnioną komunikacją z ludźmi z innych krajów czy kontynentów<sup>7</sup>.

Według szacunków OECD offshoring może potencjalnie dotyczyć około 20% ogólnej liczby miejsc pracy<sup>8</sup>. Od kilku lat przenoszenie pewnych rodzajów działalności do innych krajów i tworzenie centrów Business Process Offshoring odbywa się na większą skalę. Polska przeżyła już podobny proces na przełomie lat 80. i 90., wówczas jednak dotyczył on głównie podstawowych usług, w których jakość pracy czy wykształcenie pracowników nie odgrywały większej roli. Dziś mamy do czynienia z nową falą offshoringu. Obecnie jakość pracy – za niższą niż gdzie indziej cenę – ma najwyższą wartość<sup>9</sup>.

Coraz większy napływ projektów offshoringowych do Polski wskazuje, że czysta kalkulacja niekoniecznie musi być najważniejszym czynnikiem wpływającym na decyzje inwestorów. Faktem jest, że np. Indie są pod tym względem tańsze niż Polska, jednak z punktu widzenia firm ta różnica kosztów nie jest już tak znaczna. Lokując centrum usługowe w Indach, przedsiębiorstwo ze Stanów Zjednoczonych lub zachodnich krajów Unii Europejskiej oszczędza do 90% kosztów wynagrodzeń brutto, gdyby zaś zrobiło to w Polsce, oszczędność wyniosłaby 75-80%.

<sup>6</sup> *Globalizacja usług. Outsourcing, offshoring i shared servis centers*, A. Szymaniak (red.), Wydawnictwo Akademickie I Profesjonalne, Warszawa 2008.

<sup>7</sup> [www.nf.pl/News/1284/Offshoring--tendencja-z-przyszloscia](http://www.nf.pl/News/1284/Offshoring--tendencja-z-przyszloscia).

<sup>8</sup> *E-umiejętności na XXI wiek: wspieranie konkurencyjności, wzrostu i zatrudnienia*, Komisja Wspólnot Europejskich, Komunikat komisji dla Rady, Parlamentu Europejskiego, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, Bruksela 2007, s. 5.

<sup>9</sup> T. Borkowski, *Offshoring – Polska skazana na sukces?*, „Gazeta Bankowa” 2007, nr 5.

Zwolennicy offshoringu twierdzą, że jedyną kwestią wymagającą analizy jest to, w jaki sposób kraj powinien alokować korzyści z międzynarodowego handlu. Handel usługami przynosi gospodarce korzyści jako całości, ożywiając ją i podnosząc standard życia, może pomagać firmom w zwiększaniu zysków, zachowując inne miejsca pracy. Oszczędności kosztów uzyskane w ten sposób mogą być użyte do obniżenia cen i zaferowania klientom nowych i lepszych typów usług<sup>10</sup>.

Przez podnoszenie produktywności offshoring pozwala firmom na większe inwestycje w technologii nowej generacji i pomysły biznesowe, które stworzą nowe miejsca pracy.

### 3. Polska a offshoring

Polska ma szansę stać się przewodnim krajem Europy, który świadczy nieprodukcyjne usługi dla całego świata. Spośród 20 największych firm świata osiem już otworzyło lub zadeklarowało założenie w Polsce centrów usługowych<sup>11</sup>. U podstaw tej decyzji legło przeświadczenie amerykańskich koncernów, że Polska jest dobrym miejscem na założenie centrum lub ośrodka, w którym byłyby realizowane określone zadania bądź operacje na rzecz zagranicznych central. Na świecie rynek usług offshoringowych rozwija się bardzo szybko. Według specjalistów z Instytutu Badawczego Gartner tylko w technologiach z dziedziny IT miał w 2007 roku sięgnąć kwoty 50 mld dol., gdzie ośrodki offshoringowe obejmują, także w Polsce, co najmniej pięć rodzajów usług: technik informacyjnych, finansowo-księgowych, badawczo-rozwojowych, centrów telefonicznych (call centers) i logistyczno-magazynowych. Według danych firmy Datamonitor, tylko do 2004 roku w Polsce znajdowało się około 770 call centers, zatrudniających 30 tys. osób. Do 2008 roku liczba ich miała wzrosnąć do 1400 placówek, w których pracę znalazłoby 50 tys. osób<sup>12</sup>.

Według szacunków różnych analityków, w Polsce do 2010 roku dzięki offshoringowi usług pracę znajdzie pół miliona osób. Prognozy te wydają się bardzo optymistyczne, ale z drugiej strony, patrząc na wyżej przedstawione dane i szacunki, nie są całkowicie nierealistyczne, szczególnie że:

- we wszystkich rankingach Polska wypada dużo lepiej od innych krajów Europy Środkowo-Wschodniej za wyjątkiem Czech i Węgier;
- zasoby wykwalifikowanej siły roboczej są w Czechach i na Węgrzech ograniczone i niewystarczające do tego, aby kraje te mogły wchłonąć inwestycje związane z utworzeniem kilku milionów wymagających względnie wysokich kwalifikacji miejsc pracy.

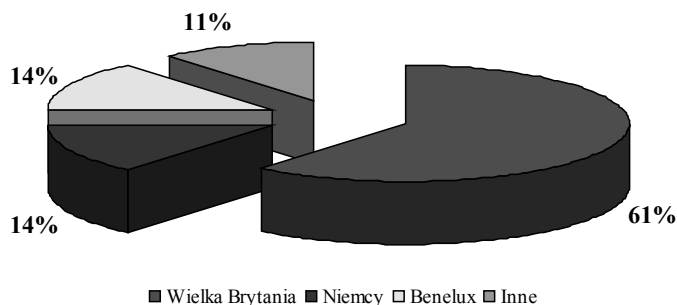
<sup>10</sup> A. Pomykalski, *Konkurencyjność przedsiębiorstw na rynku Unii Europejskiej*, w: *Szanse rozwoju polskiego sektora MŚP na jednolitym rynku europejskim*, tom 1, Łódź 2006, s. 363–369.

<sup>11</sup> A.J. Grandys, *Outsourcing i offshoring – szanse i zagrożenia dla sektora MŚP w Polsce*, w: *Szanse rozwoju polskiego sektora MŚP na jednolitym rynku europejskim*, Łódź 2006, s. 367–382.

<sup>12</sup> „Gazeta Prawna” 2006 nr 2.

Firmy wybierające Europę Środkową i Wschodnią mogą rozważyć lokalizacje, gdzie inwestycje offshoringowe nie są tak liczne, wziąć pod uwagę umieszczenie swoich centrów offshoringowych poza Pragę, Budapesztem, Bratysławą, Krakowem. Podejmując w ten sposób pewne ryzyko, jednocześnie ograniczą ryzyko związane z przegrzaniem lokalnego rynku pracy<sup>13</sup>.

Istnieje opinia, że offshoring powoduje likwidację miejsc pracy w kraju macierzystym. Jednak większość zamkniętych miejsc pracy w „starych” krajach UE nie znalazło odzwierciedlenia w zatrudnianych w innych krajach pracownikach. Te stanowiska zostały zlikwidowane, bo nie były już konieczne, prawdopodobnie w związku z większą automatyzacją i rozwojem technologicznym. Większość miejsc pracy zlikwidowanych tam w ostatnich latach nie została przeniesiona do Azji, ale po prostu zlikwidowana – tak jak to miało miejsce w przypadku przemysłu ciężkiego w latach 70. i 80. Tylko 8% miejsc pracy zlikwidowanych w Europie między rokiem 2003 a 2006 zostało utraconych z powodu przenoszenia operacji do innych krajów.



Rys. 2. Miejsca pracy przeniesione w ramach offshoringu wg kraju pochodzenia (% wszystkich miejsc pracy przeniesionych w ramach offshoringu)

Źródło: opracowanie własne na podstawie Badania Roland Berger Strategy Consultants i UNCTAD.

Zjawisko offshoringu dotyczy głównie firm, które mają centra w Wielkiej Brytanii, krajach Beneluxu i Niemczech (rysunek 2). Przedsiębiorstwa z tych państw odpowiadają za 90% dotychczas przeniesionych miejsc pracy, przy czym firmy brytyjskie aż za 60%. Prawie 50% badanych firm planuje przeniesienie części swoich usług w ciągu najbliższych kilku lat.

Stosunkowo niewiele miejsc pracy zlikwidowano w podstawowych branżach wytwórczych, takich jak produkcja tekstyliów i odzieży, które zostały przeniesione głównie do Europy Wschodniej. Ale europejska produkcja jako całość skurczyła się pod względem liczby miejsc pracy więcej niż o połowę<sup>14</sup>.

<sup>13</sup> McKinsey&Company, *Time to Go East? An outlook for IT and Business Process Offshoring to Eastern Europe*, Düsseldorf–Warszawa 2006.

<sup>14</sup> [www.polityka.pl](http://www.polityka.pl).

## Podsumowanie

Należy stwierdzić, że działalność offshoringowa umożliwia wykorzystanie umiejętności dostawców zagranicznych, dla których dany proces jest działalnością podstawową. Pozwala ponadto na czerpanie wiedzy z doświadczeń biznesowych partnera w zakresie sposobu funkcjonowania na danym rynku oraz przyczynia się do zdobywania przez firmę umiejętności w kontaktach z zagranicznymi dostawcami, co w przyszłości może być wykorzystane podczas ekspansji na innych rynkach. Z drugiej strony offshoring niesie ze sobą wiele zagrożeń związanych przede wszystkim z niebezpieczeństwem utraty możliwości stałego nadzorowania oraz monitorowania jakości świadczonych usług. Stała kontrola jakości usług, gdy ich wykonanie jest zlecone zagranicznemu dostawcy, jest bardzo skomplikowana. Działania takie są nieporównywalnie trudniejsze ze względu na specyfikę usług, czyli ich niematerialność, od monitorowania jakości produkowanych przez zagranicznego partnera towarów materialnych.

Offshore outsourcing wiąże się ponadto z koniecznością dzielenia się wiedzą zdobytą przez firmę z zagranicznym dostawcą. Niesie to ze sobą zagrożenie związane z możliwością wykorzystania zasobów niematerialnych firmy na nowym rynku w sposób odbiegający od zamierzonego przez organizację.

Znaczną trudność stanowi również zarządzanie długookresową relacją z zagranicznym partnerem. Offshoring wymaga nie tylko dopracowania kontraktu, lecz również prowadzenia dalszych działań mających na celu budowanie relacji z usługodawcą. Jest to związane z koniecznością stworzenia efektywnego systemu współpracy pomiędzy organizacjami. Podczas przygotowania długoterminowego kontraktu konieczne jest wypracowywanie zasad kooperacji z zagranicznym partnerem w celu określenia wielu zmiennych, takich jak: zakres, cel i okres trwania projektu oraz sposób nadzorowania jakości.

Offshoring z jednej strony zabezpiecza firmę przed stratami operacyjnymi, z drugiej jednak, w przypadku niewłaściwej realizacji zadań powierzonych przez partnera zagranicznego, niesie duże ryzyko związane z możliwością znacznego obniżenia standardu świadczonych usług. Może to przyczynić się do pogorszenia wizerunku oraz zmniejszenia wiarygodności organizacji w oczach klientów, co zazwyczaj powoduje zmniejszenie wartości tworzonej przez przedsiębiorstwo. Offshoring jest jednak szansą MŚP na znalezienie partnerów z zagranicy i ścisłej współpracy z nimi.

Konieczność sprostania konkurencji o charakterze globalnym powinna wymuszać na krajowych MŚP intensywne inwestycje w nowoczesne techniki informatyczne. Wobec często strategicznego charakteru wielu współczesnych zastosowań IT, implementacja takich rozwiązań staje się warunkiem przetrwania. Jest to tym istotniejsze, że powszechność, a nawet dostępność cenowa dzisiejszych zastosowań IT umożliwia właśnie małym i średnim firmom skuteczniejsze konkurowanie z wielkimi korporacjami.

Zastosowanie technologii informatycznych może ułatwić kooperację z dużą firmą międzynarodową lub nawet z unijnym odpowiednikiem firmy z sektora MŚP, ale często jest koniecznym warunkiem podjęcia takiej współpracy. Można tu podać dość oczywisty



przykład Internetu jako sposobu na uwiarygodnienie firmy. Obecność w sieci jest także warunkiem uczestnictwa w coraz istotniejszych we współczesnej gospodarce światowej strukturach rynków elektronicznych.

Polska zachęca potencjalnych inwestorów wieloma atutami. Podstawowe to m.in.: dobra lokalizacja geograficzna oraz wysoki potencjał polskiego rynku pracy. Zainteresowanie zagranicznych inwestorów Polską wynika także z kalkulacji kosztowych. Inwestorzy zagraniczni budujący w Polsce centra usługowe korzystają z ulg podatkowych, co często przesądza o wyborze lokalizacji. Istotne są również niższe niż w innych krajach wynagrodzenia pracowników, dostępność fachowców na europejskim poziomie oraz duży odsetek studentów w całej populacji. Znaczną wagę przywiązuje się także do faktu wejścia przez Polskę do Unii Europejskiej.

Konkludując, przedsiębiorstwa polskie mają możliwość przechwycenia wielu procesów biznesowych, takich jak księgowość, zdalna obsługa klienta, zarządzanie zasobami ludzkimi, działalność zaplecza bankowości i finansów, badania i rozwój czy ochrona zdrowia. Atutem Polski są silne centra akademickie, dobrze wykształcone kadry czy, rzadka na Dalekim Wschodzie, znajomość języków europejskich, np. niemieckiego. Jednak warunkiem koniecznym jest dysponowanie zaawansowanymi technikami informatycznymi. Jest to ogromna szansa stojąca przed krajowymi przedsiębiorstwami.

### Literatura

- Borkowski T., *Offshoring – Polska skazana na sukces?*, „Gazeta Bankowa” 2007, nr 5.
- Dreła K., *Offshoring i outsourcing jako wyzwanie współczesnego rynku w odniesieniu do przedsiębiorstw*, w: *Przedsiębiorstwo w otoczeniu globalnym*, red. O. Dębicka, A. Oniszczyk-Jastrzębek, T. Gutowski, J. Winiarski, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2008.
- „Gazeta Prawna” 2006 nr 2.
- Gibala Ł., Lis K., *Offshoring usług: perspektywy i szanse dla Krakowa* (<http://www.gibala.pl> stan na dzień 20.10.2009).
- Global competition and European companies` location decisions*, Europejska Fundacja na rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy, Poznań 2008.
- Grandys A. J., *Outsourcing i offshoring – szanse i zagrożenia dla sektora MŚP w Polsce*, w: *Szanse rozwoju polskiego sektora MŚP na jednolitym rynku europejskim*, Łódź 2006.
- Komisja Wspólnot Europejskich, Komunikat komisji dla Rady, Parlamentu Europejskiego, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, *E-umiejętności na XXI wiek: wspieranie konkurencyjności, wzrostu i zatrudnienia*, Bruksela 2007.
- McKinsey&Company, *Time to Go East? An outlook for IT and Business Process Offshoring to Eastern Europe*, Düsseldorf-Warszawa 2006.
- Offshoring w europejskim wydaniu*, badania Roland Berger Strategy Consultants i UNCTAD.

- Owczarek K., *Innowacja jako proces strategiczny w MŚP*, w: *Szanse rozwoju ...*, tom 1, Łódź 2006
- Pomykalska B., Pomykalski A., *Uwarunkowania wzrostu i rozwoju przedsiębiorstwa w warunkach rynku unijnego*, w: *Kierunki i metody zarządzania organizacjami w zintegrowanej Europie*, Częstochowa 2005.
- Pomykalski A., *Konkurencyjność przedsiębiorstw na rynku Unii Europejskiej*, w: *Szanse rozwoju ...*, tom 1, Łódź 2006.
- Rybiński K., *Globalizacja w trzech odślonach. Offshoring – globalne nierównowagi – polityka pieniężna*, Difin, Warszawa 2007.
- Globalizacja usług. Outsourcing, offshoring i shared servis centers*, Szymaniak A. (red.), Wydawnictwo Akademickie I Profesjonalne, Warszawa 2008.
- [www.nf.pl/News/1284/Offshoring--tendencja-z-przyszloscia](http://www.nf.pl/News/1284/Offshoring--tendencja-z-przyszloscia) (stan na dzień 20.10.2009)
- [www.polityka.pl](http://www.polityka.pl) (stan na dzień 20.10.2009).

## CHANGES IN COMPANIES – OFFSHORING

### Summary

Offshoring describes the relocation by a company of a business process from one country to another-typically an operational process, such as manufacturing, or supporting processes, such as accounting. Even state governments employ offshoring.

Offshoring is defined as the movement of a business process done at a company in one country to the same or another company in another, different country. Almost always work is moved due to a lower cost of operations in the new location.

Offshoring is neither the cure-all it has been portrayed by business nor the economy-destroying monster laid-off workers claim. While offshoring does have financial advantages for businesses, these advantages are often far smaller than first anticipated due to hidden costs. There are also non-financial costs to businesses from offshoring, including lowered public perception and reduced morale/productivity from remaining staff. Offshoring can be beneficial for workers of the companies because their employers will be financially stronger and better able to compete.

*Translated by Karolina Drela*