

# Dorota Ciesielska

---

## Offshoring procesów opartych na wiedzy jako źródło wartości przedsiębiorstwa

---

Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania 7, 433-442

---

2008

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.

**Dorota Ciesielska**

## **OFFSHORING PROCESÓW OPARTYCH NA WIEDZY JAKO ŹRÓDŁO WARTOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA**

### **Wprowadzenie**

Rozwój globalnej gospodarki oparty na wiedzy jest zjawiskiem, które stwarza przedsiębiorstwom wiele nowych możliwości. W dużej mierze wynikają one ze zmniejszania się ograniczeń dla delokalizacji działalności gospodarczej w sferze usług. Organizacje dzięki przenoszeniu procesów biznesowych do różnych lokalizacji mogą osiągać korzyści, które wykraczają poza zwykłą redukcję kosztów prowadzonej działalności.

Dynamiczna tendencja do offshoringu i outsourcingu coraz większej liczby procesów zachodzących w przedsiębiorstwie jest zjawiskiem stanowiącym intelektualne wyzwanie dla teorii zarządzania przedsiębiorstwem. Istotne jest to, że offshoring coraz częściej dotyczy procesów opartych na wiedzy, które mają na celu wspomaganie innowacyjnej działalności organizacji. Właściwie wdrożona strategia offshoringu jest czynnikiem mogącym w znaczący sposób wpłynąć na tworzenie przez nią przewagi konkurencyjnej, ze względu na możliwość wzrostu jakości oraz efektywności prowadzonych działań. Jest to związane z dostępem do globalnych zasobów kapitału intelektualnego, które w zdecydowany sposób warunkują możliwości rozwoju przedsiębiorstwa oraz w konsekwencji tworzenie przez nie wartości dla interesariuszy.

Globalizacja umożliwia przedsiębiorstwom łatwiejszy dostęp do liczniejszych zasobów siły roboczej oraz zatrudnianie większej liczby osób posiadających lepsze, bardziej specjalistyczne i dostosowane do potrzeb współczesnego rynku wykształcenie. Przyczynia się to w wielu wypadkach do wzrostu jakości świadczonej pracy

oraz wpływa na ilość wdrażanych innowacji. Rosnąca dostępność do zasobów wykształconej siły roboczej, powoduje, że organizacje są w stanie pozyskać lepiej wykwalifikowanych i efektywnych pracowników z różnych krajów w celu realizowania projektów badawczych oraz świadczenia usług eksperckich. Doprowadza to do optymalizacji środków finansowych poświęconych na wymienioną wyżej działalność. Staje się to więc powodem, dla którego offshoring w sferze usług powinien zostać uznany za ważną strategię wpływającą na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw, które go stosują. Przyczynia się on przede wszystkim do zwiększenia efektywności działań organizacji w sferze innowacji oraz wzrostu jakości oferowanych towarów i usług, a jednocześnie doprowadza do redukcji kosztów<sup>1</sup>.

## 1. Offshoring a wartość przedsiębiorstwa

Czynniki wpływające na wzrost wartości przedsiębiorstwa możemy podzielić na dwie kategorie: czynniki finansowe oraz czynniki niematerialne. Jako siły napędowe wartości w literaturze przedmiotu są przedstawiane<sup>2</sup> przede wszystkim czynniki związane z finansowymi aspektami tworzenia wartości przez przedsiębiorstwo. Jednak z uwagi na dynamicznie globalizującą się gospodarkę opartą na wiedzy rośnie znaczenie aktywów niematerialnych dla procesu kreowania wartości.

### 1.1. Czynniki finansowe a offshoring

Offshoring jest zjawiskiem mającym wpływ na proces tworzenia wartości przez przedsiębiorstwo. Jest to spowodowane tym, że może on w wyraźny sposób wpływać i wspomagać strategię tworzenia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Dwie koncepcje budowania przewagi konkurencyjnej podawane powszechnie w literaturze to budowanie przewagi konkurencyjności przedsiębiorstwa w oparciu o przewagę kosztową oraz strategia wyróżniania się. Przewaga kosztowa może stworzyć wartość dla akcjonariuszy zarówno przez osiągnięcie wyższej marży zysku, jak również poprzez zdobycie większego udziału w rynku. Jest to jednak w większości przypadków przewaga krótkotrwała, która wynika z wdrażania przez konkurencję modeli imitacyjnych<sup>3</sup>. Wypracowanie przewagi różnicującej

<sup>1</sup> W. Aspray, F. Mayadas, M. Vardi, *Globalization and Offshoring of Software*, 2006 ACM, s. 155.

<sup>2</sup> Patrz: A. Rappaport, *Wartość dla akcjonariuszy, Poradnik menedżera i inwestora*, WIG Press, Warszawa 1999, s. 78-79.

<sup>3</sup> M. Mikołajek-Gocejna, *Zarządzanie współczesnym przedsiębiorstwem. Perspektywa procesu kształtowania wartości*, w: *Przedsiębiorstwo, wartość, zarządzanie*, red. C. Suszyński, PWE 2007, s. 131.

jest dużo trudniejsze ze względu na konieczność wyróżnienia przedsiębiorstwa oraz z uwagi na zdecydowanie silniejsze powiązanie procesu tworzenia wartości dla właścicieli z procesem tworzenia wartości dla klienta. Offshoring jest procesem wspomagającym zarówno stworzenie i utrzymanie przewagi kosztowej, jak również wyróżnienie przedsiębiorstwa ze względu na możliwość podniesienia jakości świadczonych usług.

Istotne jest pokazanie związku pomiędzy strategią offshoringu a procesem tworzenia wartości. W literaturze dotyczącej zarządzania i tworzenia wartości przedsiębiorstwa można przedstawić następujące czynniki określone jako siły napędowe wzrostu wartości:

- stopa wzrostu przychodów netto ze sprzedaży,
- marża zysku operacyjnego (w ujęciu gotówkowym),
- stopa podatku dochodowego uiszczanego w gotówce,
- inwestycje w kapitał obrotowy,
- inwestycje w kapitał trwały,
- koszt kapitału,
- okres trwania wzrostu wartości<sup>4</sup>.

Poniżej przedstawiony został w tabeli wpływ offshoringu na działania operacyjne, które mają na celu doprowadzenie do wzrostu wartości przedsiębiorstwa.

Tabela 1. Wpływ offshoringu na przykładowe czynniki przyczyniające się do tworzenia wartości przedsiębiorstwa

<b>Stopa wzrostu przychodów</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>– Offshoring jest strategią otwierającą przedsiębiorstwu możliwości wejścia na nowe rynki ze względu na budowanie jego pozycji na arenie międzynarodowej, a ponadto zdobywanie wiedzy i umiejętności niezbędnych do prowadzenia działalności na skalę globalną.</li><li>– Globalizacja prowadzonej działalności umożliwia przedsiębiorstwu dostęp do międzynarodowych zasobów kapitału intelektualnego. Można postawić tezę, że w erze gospodarki opartej na wiedzy jest to jeden z czynników przesądzających o możliwościach tworzenia przez przedsiębiorstwo globalnej przewagi konkurencyjnej.</li></ul>
<b>Wzrost marży operacyjnej</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>– Scentralizowanie oraz skonsolidowanie usług finansowych jest działalnością prowadzoną coraz częściej w ramach offshoringowych centrów <i>shared service</i>. Rozwiązania takie są praktykowane w większości korporacji międzynarodowych i umożliwiają one wzrost jakości świadczonych usług dzięki wytworzeniu relacji w firmie opartej na modelu klient-dostawca oraz obniżenie kosztów działalności.</li></ul>

<sup>4</sup> A. Herman, A. Szablewski, *Orientacja na wzrost wartości współczesnego przedsiębiorstwa*, w: A. Herman, A. Szablewski, *Zarządzanie wartością firmy*, Poltext, Warszawa 1999, s. 49.

<b>Wzrost marży operacyjnej, cd</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Obniżenie kosztów poprzez outsourcing lub offshoring. Offshoring jest zjawiskiem umożliwiającym redukcję kosztów całkowitych prowadzenia działalności dzięki pozyskaniu tańszej siły roboczej oraz zmniejszeniu kosztów operacyjnych.</li> <li>– Dążenie do zwiększenia efektywności procesów w wyniku podejmowania działań mających na celu zwiększanie stopnia dojrzałości i efektywności procesów, co wpływa w znacznym stopniu na wzrost marży operacyjnej. Offshoring jest strategią wymuszającą na przedsiębiorstwie podejmowanie działań mających na celu standaryzację i strukturyzowanie procesów zachodzących w przedsiębiorstwie, ze względu na konieczność utrzymania ich jakości w momencie delokalizacji określonych procesów.</li> </ul>
<b>Stawka podatku oraz inne formy zachęt dla inwestorów zagranicznych</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Wybór lokalizacji offshoringu w dużej mierze wiąże się ze znalezieniem odpowiedniego państwa, które oferuje korzystne stawki i ulgi podatkowe. Wiele krajów stosuje zachęty dla bezpośrednich inwestorów zagranicznych nie tylko w postaci niższych stawek podatkowych, lecz również w formie grantów ułatwiających rozpoczęcie i prowadzenie działalności. Przedsiębiorstwo podejmując decyzję dotyczącą lokalizacji offshoringu, powinno dokonać analizy atrakcyjności poszczególnych państw również pod tym kątem.</li> </ul>
<b>Wydatki kapitałowe</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Wybór formy offshoringu w znacznym stopniu wpływa na wydatki kapitałowe przedsiębiorstwa. Offshoring w formie bezpośredniej inwestycji zagranicznej wiąże się z koniecznością wynajmu lub zakupu majątku niezbędnego do prowadzenia określonej działalności gospodarczej na terenie innego państwa.</li> <li>– Wdrożenie strategii offshoringu wiąże się z koniecznością wprowadzenia systemu zarządzania pieniędzem, ryzykiem oraz kursami walut.</li> </ul>

*Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Herman, A. Szablewski, Orientacja na wzrost wartości współczesnego przedsiębiorstwa, w: A. Herman, A. Szablewski, Zarządzanie wartością firmy, Poltext, Warszawa 1999, s. 49.*

## 2. Wiedza jako źródło wzrostu wartości przedsiębiorstwa

Poza czynnikami finansowymi na tworzenie wartości wpływają również czynniki niematerialne, których znaczenie jest uznawane za coraz bardziej istotne – także w kontekście kolejnych faz rozwoju zjawiska offshoringu.

Istnieje wiele teorii i koncepcji stworzonych na temat wiedzy. Do tej pory nie udało się stworzyć jednej spójnej definicji wiedzy, co do której panowałyby zgodność wśród naukowców. Terminu „wiedza” używa się najczęściej w odniesieniu do dogłębnego rozumienia pojęć. Wiedza to według T. Davenporta: „informacja połączona z doświadczeniem, kontekstem, interpretacją i refleksją. Jest ona informacją posiadającą wysoką wartość, która jest gotowa do wykorzystania przy podejmowaniu konkretnych decyzji i działań”. H. Spencer określił „naukę jako

uporządkowaną wiedzę”, a K. Sveiby uznał wiedzę za „proces umożliwiający działanie” i podkreślił fakt, że jest ona atrybutem typowo ludzkim. Znaczący wpływ wiedzy na postęp techniczny oraz rozwój gospodarki jest wielokrotnie akcentowany w pracach P. Romera, który twierdzi, że wzrost gospodarczy jest wywoływany w dużej mierze dzięki akumulacji wiedzy<sup>5</sup>.

Początek ery nowej ekonomii, nazywanej również często epoką wiedzy i przetwarzania informacji, doprowadził do radykalnej zmiany nastawienia podmiotów gospodarczych w odniesieniu do budowania wartości firmy<sup>6</sup>. Pojęcie gospodarki opartej na wiedzy zostało spopularyzowane przez Petera Druckera w książce zatytułowanej *The Age of Discontinuity*. Podkreśla on, że tradycyjne pojmowanie jako kluczowych zasobów: ziemi, kapitału oraz pracy nie umożliwia przedsiębiorstwu efektywnego rozwoju<sup>7</sup>. Podobny pogląd prezentuje również A. Toffler, który uważa, że „system wiedzy jest dla współczesnych przedsiębiorstw zdecydowanie bardziej istotny niż bankowy, polityczny czy nawet energetyczny”<sup>8</sup>.

W strategiach konkurowania przedsiębiorstw nastąpiło przesunięcie akcentów z zasobów materialnych przedsiębiorstwa na czynniki niematerialne, które często nie są uwzględniane w bilansach księgowych. Przedsiębiorstwa nie mogą już osiągnąć przewagi konkurencyjnej bazując tylko i wyłącznie na wprowadzaniu nowych technologii wytwórczych oraz na efektywnym zarządzaniu zasobami finansowymi<sup>9</sup>. Offshoring daje przedsiębiorstwom szansę na korzystanie z globalnych zasobów kapitału intelektualnego, przede wszystkim dzięki możliwości pozyskiwania wykwalifikowanych pracowników i ekspertów pochodzących z różnych państw. Prowadzenie działalności w oparciu o zasoby pochodzące z różnych państw umożliwia kreowanie wartości dla interesariuszy przedsiębiorstwa. Jest to efekt synergii, który wynika z budowania sieci współpracujących ze sobą organizacji.

Wiedza tworzona na podstawie właściwie przetworzonych informacji jest nowym źródłem kreowania wartości przedsiębiorstwa. Ma to kluczowe znaczenie w trakcie tworzenia strategii zarządzania przedsiębiorstwem – zarówno w długim,

<sup>5</sup> [http://www.med.govt.nz/templates/MultipageDocumentPage\\_17263.aspx](http://www.med.govt.nz/templates/MultipageDocumentPage_17263.aspx)

<sup>6</sup> W. Grudzewski, I. Hejduk, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2004, s. 88.

<sup>7</sup> P. Drucker, *Mysli przewodnie Druckera*, MT Biznes, Warszawa 2001, s. 428.

<sup>8</sup> A.H. Toffler, *Budowa nowej cywilizacji*, Zysk i S-ka, Poznań 1996, s. 39.

<sup>9</sup> R. Kaplan, D. Horton, *Strategiczna karta wyników*, PWN Warszawa 2002, s. 23.

jak i w krótkim okresie<sup>10</sup>. Według K. Sveiby'ego termin „zarządzanie wiedzą” został po raz pierwszy użyty w 1986 r. w kontekście badań nad sztuczną inteligencją.

Zarządzanie wiedzą jest wdrażane w przedsiębiorstwach w dwóch celach: aby obniżyć koszty dzięki efektywnemu wykorzystaniu posiadanych zasobów wiedzy oraz aby zwiększyć dochody poprzez wprowadzane innowacje<sup>11</sup>.

Informacja powinna być traktowana jako swoisty substytut zasobów materiałowych, gdyż umożliwia ona optymalizację ich wykorzystania<sup>12</sup>. W literaturze jako geneza takiego stanu jest najczęściej przedstawiana koncepcja fal innowacji Schumperta zakładająca, że obecnie występuje fala piąta innowacji, która jest związana z rozwojem sieci cyfrowych, oprogramowania oraz nowych mediów<sup>13</sup>. Przekazywanie informacji pomiędzy współpracującymi ze sobą w ramach strategii offshoringu podmiotami jest możliwe dzięki rozwojowi technologii telekomunikacyjno-informacyjnych. Bardzo istotne z punktu widzenia procesu tworzenia wiedzy w ramach organizacji jest dzielenie się nią oraz wytwarzanie norm i standardów w celu lepszego i sprawniejszego wykonywania procesów zachodzących w przedsiębiorstwie.

Kapitał fizyczny i masowa produkcja coraz bardziej tracą na znaczeniu wraz z końcem okresu industrialnego, a w konsekwencji również przestają odgrywać tak istotną rolę w tworzeniu wartości w przedsiębiorstwie. Dlatego właśnie wiele działań przedsiębiorstwa, które nie przesądzają o jego podstawowych kompetencjach, ale są bardzo istotne ze względu na konieczność utrzymania jakości świadczonych produktów i usług, podlega zjawisku offshoringu. Należy podkreślić przełomowe znaczenie tej zmiany. W dziejach historii ekonomii czynniki produkcji i zasoby kapitałowe stanowiły najbardziej pożądany zasób umożliwiający rozwój działalności gospodarczej, a obecnie coraz większa część z nich jest przenoszona do bardziej opłacalnych lokalizacji oraz zlecana innym podmiotom gospodarczym<sup>14</sup>. Wyzwania, które epoka gospodarki opartej na wiedzy stawia przed przedsiębiorstwami, to konieczność przetwarzania i częstego uaktualniania posiadanej wiedzy oraz pozyskiwania umiejętności związanych z jej wykorzystaniem.

---

<sup>10</sup> A. Herman, *Kilka refleksji na temat nowych źródeł wzrostu wartości przedsiębiorstwa*, w B. Dobiegała-Korona, A. Herman, *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2006, s. 22.

<sup>11</sup> K. Sveiby, *Knowledge Management – Lessons from the Pioneers*, 2001, s. 5.

<sup>12</sup> A.H. Toffler, *Budowa nowej cywilizacji*, op. cit., s. 40.

<sup>13</sup> K. Piech, *Gospodarka oparta na wiedzy, e-mentor*, nr 4/2004; za *The knowledge-based economy in transition countries: selected issues*, ed. K. Piech, University College London – School of Slavonic and East European Studies, Londyn 2004, s. 175-200.

<sup>14</sup> W. Grudzewski, I. Hejduk, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 69.

W odpowiedzi na zapotrzebowanie poszczególnych odbiorców indywidualizacja produktów oraz usług staje się sposobem na prowadzenie działalności gospodarczej. Szybko zastępuje ona masową produkcję. Aktywa intelektualne, takie jak wiedza i zasoby ludzkie, stają się czynnikami uznawanymi za wyróżnik firmy w procesie kreacji dóbr i usług, które umożliwiają zdobycie przewagi komparatywnej. Uważa się, że właściwe wdrożenie aktywów niematerialnych firmy jest kluczowym czynnikiem umożliwiającym rozwój przedsiębiorstwa i tworzenie w długim okresie jego wartości<sup>15</sup>.

Obecnie coraz bardziej upowszechnia się przekonanie, że zasoby intelektualne stanowią priorytet w tworzeniu wartości przedsiębiorstwa. Wyjątkowo istotnym aspektem jest dla firm i ich interesariuszy wypracowanie skutecznej metody umożliwiającej wycenę oraz efektywną analizę tych zasobów. W okresie industrialnym pomiar wielkości i wartości przedsiębiorstwa był najczęściej związany z wielkością produkcji bądź ilością sprzedanych produktów. Obecnie dąży się do oceniania przedsiębiorstw również w perspektywie posiadanych zasobów intelektualnych oraz umiejętności zarządzania nimi. Analiza zasobów finansowych umożliwia przeanalizowanie sytuacji firmy w znacznej mierze pod względem historycznym, podczas gdy zaletą przeprowadzania badania zasobów niematerialnych jest to, że umożliwia ono perspektywiczne i przyszłościowe spojrzenie na sytuację przedsiębiorstwa.

W okresie rozwoju nowej ekonomii nastąpiło ponadto powszechne dążenie do budowania trwałych relacji z klientami, współpracy, rozwoju umiejętności gromadzenia wiedzy i zarządzania nią oraz ponownego wykorzystania. Dlatego właśnie ocenianie firmy tylko i wyłącznie na podstawie posiadanych przez nią aktywów materialnych wydaje się zupełnie nieadekwatne i nie daje rzeczywistego obrazu o sposobie jej funkcjonowania oraz o obecnej i prognozowanej sytuacji rynkowej<sup>16</sup>.

### **2.1. Offshoring procesów opartych na wiedzy**

Nową, dynamicznie rozwijającą się formą offshoringu jest offshoring procesów opartych na wiedzy (Knowledge Process Offshoring). Dotyczy on usług, do których wytworzenia potrzebna jest specjalistyczna, ekspercka wiedza. Są to np. analizy i badania rynku, porady prawne, usługi inżynierskie i projektowe oraz tworzenie produktu, analizy sektorowe itp. KPO obejmuje przede wszystkim usługi finansowe, business & market intelligence, usługi prawne, działalność badawczą

<sup>15</sup> I. Knjige, *Intellectual Capital and the Efficiency of Value Added*, Poseidon Books 2004, s. 89.

<sup>16</sup> A. Herman, *Tworzenie wartości w nowej gospodarce usług*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, nr 12/2006, s. 7.



i innowacyjną. Podstawowym celem prowadzenia tego rodzaju działalności delokalizacyjnej nie jest jednak w tym przypadku oferowanie klientom oszczędności, lecz wysoka wartość dodana tworzona dla przedsiębiorstw<sup>17</sup>.

## 2.2. Cechy Knowledge Process Offshoringu:

- a) wysoki stopień uzależnienia końcowego efektu pracy od osoby usługodawcy, jej zdolności analitycznych, wiedzy i umiejętności praktycznych;
- b) świadczone procesy charakteryzują się wysokim stopniem skomplikowania, wiążą się z usługami, które są oparte na kapitale intelektualnym oraz wiedzy;
- c) nie ma możliwości wystandaryzowania procesu związanego z KPO, można co najwyżej ustawić zestaw systematyzujących go wskazówek;
- d) do świadczenia usług wymagane są specjalistyczne umiejętności, wiedza oraz doświadczenie;
- e) KPO z reguły stanowi część większego procesu, który jest zdelokalizowany<sup>18</sup>.

Offshoring procesów opartych na wiedzy jest związany z poszukiwaniem siły roboczej posiadającej nie tylko określone umiejętności w jednej dziedzinie. Bardzo często, ze względu na kompleksowość procesów podlegających offshoringowi, występuje zapotrzebowanie na specjalistów wykwalifikowanych w różnych dziedzinach. Dlatego właśnie w momencie podejmowania decyzji o lokalizacji inwestycji działalności związanej z procesami opartymi na wiedzy istotne jest rozważenie różnorodności specjalizacji zawodowych dostępnych w danym państwie. Jest to czynnik, który wyraźnie odróżnia offshoring procesów opartych na wiedzy od offshoringu procesów biznesowych w przypadkach, w których o wyborze lokalizacji bardzo często decyduje potencjał siły roboczej mówiącej w języku angielskim.

Jednym z ważniejszych zagrożeń, które wiążą się z decyzjami o Knowledge Process Offshoring jest możliwość utraty kontroli nad kluczową działalnością firmy oraz niebezpieczeństwo związane z ujawnieniem firmom zewnętrznym szczegółów dotyczących kapitału intelektualnego i poufnych danych przedsiębiorstwa<sup>19</sup>.

<sup>17</sup> A. Mierau, *Strategic Importance of Knowledge Process Outsourcing*, Technical University of Kaiserslautern, 2007, s. 20.

<sup>18</sup> I. Banerjee, J. Narendran, R. Priyadarshini, *Knowledge Process Offshoring, A balanced view on an emerging market*, Technology Partners International, Inc. 2007, s. 2.

<sup>19</sup> A. Mierau, *Strategic Importance of Knowledge Process Outsourcing*, op. cit., s. 6.

Ze względu na swoją istotność dla funkcjonowania organizacji offshoring procesów opartych na wiedzy bardzo silnie łączy się z zagadnieniami dotyczącymi ochrony własności intelektualnej. Przedsiębiorstwa z reguły obawiają się offshoringu procesów wiążących się z kluczowymi dla organizacji umiejętnościami, szczególnie w formie *outsourcing* offshoringu, czyli wydzielenia procesu i przekazania jego wykonania niezależnemu przedsiębiorstwu. Dlatego właśnie offshoring procesów opartych na wiedzy jest z reguły podejmowany w formie bezpośredniej inwestycji zagranicznej, gdyż umożliwia to przedsiębiorstwu utrzymanie kontroli nad procesem oraz zmniejsza ryzyko związane z offshoringiem. Jest to m.in. przyczyną, dla której działalność ta jest obecnie wdrażana, przede wszystkim poprzez międzynarodowe korporacje, gdyż wiąże się ona ze znacznym wzrostem początkowych nakładów finansowych<sup>20</sup>.

Należy zwrócić uwagę na fakt, że offshoring procesów opartych na wiedzy coraz częściej dotyczy działalności innowacyjnej. Jest ona przenoszona do innych, bardziej atrakcyjnych lokalizacji, ze względu na dostępne zasoby pracy oraz mniejsze koszty prowadzenia działalności. Jest to związane z faktem, że współczesne organizacje coraz częściej poszukują możliwości maksymalnego ograniczania swoich wewnętrznych funkcji. Dlatego właśnie wydzieleniu ulega nawet działalność innowacyjna, związana z R&D oraz innowacjami marketingowymi i organizacyjnymi.

Według danych UNCTAD międzynarodowe organizacje wydają przeciętnie 28% posiadanego budżetu R&D poza granicami swojego kraju. Europejskie firmy przeznaczają na zagraniczną działalność innowacyjną ok. 41%, amerykańskie ok. 24%, a japońskie 15% ogółu funduszy. Więcej niż 57% przebadanych przez UNCTAD korporacji międzynarodowych miało już doświadczenia z przeprowadzaniem działań R&D w krajach takich jak Indie i Chiny.

Offshoring procesów opartych na wiedzy zaczyna coraz częściej dotyczyć takich dziedzin, jak medycyna, prawo i księgowość. Działalność ta jest jednak dość szczegółowo regulowana przez poszczególne państwa i jest to związane z występowaniem coraz większej ilości ograniczeń prawnych. Bardzo często jest wymagane uzyskanie specjalnych certyfikatów, bądź też np. uznania prawa wykonywania zawodu w innym państwie. Wymienione wymogi administracyjnoprawne mają w dalszym ciągu duży wpływ na ograniczenie przepływu usług w tej sferze działalności i doprowadzają do spadku zainteresowania organizacji tego rodzaju działalnością offshoringową.

<sup>20</sup> I. Banerjee, J. Narendran, R. Priyadarshini, *Knowledge Process Offshoring...*, op. cit., s. 4.

## Podsumowanie

Coraz więcej organizacji międzynarodowych wdraża offshoring ze względu na możliwość uzyskania wielu istotnych korzyści, takich jak np.: redukcja kosztów prowadzenia działalności, poprawa efektywności i jakości działań oraz budowanie przewagi konkurencyjnej wynikającej z dostępu do globalnych zasobów siły roboczej. Uzyskiwane korzyści są uzależnione od dojrzałości przedsiębiorstwa do wdrożenia offshoringu oraz od zintegrowania procesów offshoringowych z długookresową strategią organizacji. Na pierwszym etapie wprowadzania offshoringu jest możliwa do uzyskania przede wszystkim redukcja kosztów, zaś na późniejszych można również uzyskać wzrost jakości oraz inne korzyści związane ze strategią delokalizacji. Wyjątkowo istotne jest uznanie strategii offshoringu nie tylko jako sposobu na osiągnięcie prostej redukcji kosztów, lecz też jako czynnika, który umożliwia przedsiębiorstwu budowanie przewagi konkurencyjnej dzięki wykorzystaniu globalnych zasobów kapitału intelektualnego.

## KNOWLEDGE PROCESS OFFSHORING AS A SOURCE OF COMPANY'S VALUE

### Summary

Development of the knowledge based economy is a process which enables companies to diversify their intellectual assets resources thanks to offshoring. It is worth mentioning that service offshoring gives companies a lot of benefits not only cost reduction and it may be perceived as one of the value creation drivers. The paper shows that the dynamic growth of offshoring is a challenge for the economics and management because it strongly influence companies performance and it is applied to growing numbers of business, IT and R&D processes.

*Translated by Dorota Ciesielska*