

Owczarczuk, Magdalena

Zarządzanie ryzykiem offshoringu usług

Zeszyty Naukowe Ostroleckiego Towarzystwa Naukowego 25, 821-834

2011

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, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

ZARZĄDZANIE RYZYKIEM OFFSHORINGU USŁUG

OFFSHORING OF SERVICES RISK MANAGEMENT

Dość szybki proces globalizacji gospodarki światowej i wykorzystanie technologii informacyjno-komunikacyjnych w działalności gospodarczej spowodowały, iż coraz więcej usług może być wytwarzanych w różnych miejscach na świecie. To zaś powoduje, że coraz więcej firm decyduje się na wydzielenie i przeniesienie usług, zwłaszcza wspierających główną działalność firmy, za granicę w oparciu o rachunek kosztów i przyjętą strategię konkurencyjności. Offshoring jest niewątpliwie strategią rozwoju i budowania wartości firmy, coraz częściej wykorzystywaną przez przedsiębiorstwa na całym świecie.

Nieodłączną cechą działalności gospodarczej jest ryzyko i niepewność – ryzyko utraty wartości, które już wcześniej osiągnięto, oraz niepewność związana z przebiegiem przyszłych zdarzeń¹. Podstawowym ryzykiem w każdym przedsięwzięciu jest nieuzyskanie przez nie planowanej wartości. Offshoring, zarówno w formie outsourcingu usług, jak i bezpośredniej inwestycji zagranicznej, jest dość ryzykownym przedsięwzięciem. Dodatkowo ryzyko to jest zwiększane przez kilka rosnących trendów w tej dziedzinie. Wśród nich jako dość istotną tendencję wymienić można: poleganie na podmiotach zewnętrznych i jednostkach offshoringowych nie tylko w zakresie konkretnych projektów i funkcji *back-office*, lecz coraz częściej w zakresie głównych procesów biznesowych. Ponadto w dobie szybkiego Internetu i powszechnej informatyzacji zwiększa się niebezpieczeństwo związane z piractwem, łamaniem bezpieczeństwa oraz kradzieżą informacji, co może negatywnie wpływać na wartość marki, własność intelektualną przedsiębiorstw stosujących offshoring. Poza tym w niektórych popularnych lokacjach offshoringowych istnieje dość zmienne otoczenie polityczne, co również zwiększa ryzyko, że zamieszki, terroryzm lub związane z nimi wydarzenia zagrożą wartości produktów i rzeczowych składników aktywów oraz stworzą klimat niestabilności uniemożliwiający efektywne i wydajne funkcjonowanie. By móc radzić sobie z tak różnorodnymi i dynamicznymi rodzajami ryzyka, przedsiębiorstwa powinny wypracować całościowe podejście do zarządzania ryzykiem w celu wspomagania podejmowania decyzji w zakresie działalności offshoringowej. Artykuł ma na celu zaprezentowanie metod i sposobów zarządzania ryzykiem strategicznym, operacyjnym i finan-

* mgr, Uniwersytet w Białymstoku

¹ K. Meredyk, *Teleologiczne aspekty działalności gospodarczej*, w: K. Meredyk (red.), *Ekonomia ogólna*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2007, s. 42.

sowym na poszczególnych etapach wdrażania przez przedsiębiorstwo strategii offshoringu.

Offshoring usług – podstawowe pojęcia, modele i korzyści z podejmowania działalności offshoringowej

Pojęcie offshoringu usług pojawiło się w literaturze fachowej stosunkowo niedawno. Niemniej jednak wciąż istnieją duże trudności w odróżnieniu go od outsourcingu. Odróżnić te dwa pojęcia będą np. udziały w spółce córce² lub kraj pochodzenia firmy „zleceniobiorcy”³.

W odniesieniu do strategii przedsiębiorstw terminu offshoring należy używać w kontekście delokalizacji, tj. przenoszenia usług i produkcji do innych krajów, w szczególności do tych państw, w których są niskie koszty pracy czy prowadzenia działalności gospodarczej oraz/lub większe zasoby kapitału intelektualnego⁴. Przeniesienie usług – zwłaszcza biznesowych – jest szerokim procesem i dotyczy przedsiębiorstw ze wszystkich gałęzi gospodarki. Delokalizacja usług wiąże się z wykorzystaniem za granicą wysokich, a nie niskich kwalifikacji oraz angażuje pracowników umysłowych, a nie fizycznych. W wyniku przeniesienia produkcji usługowej stymulowana jest głównie wymiana usług oraz informacji, a nie wyrobów.

Realizowanie strategii offshoringu polega na wydzieleniu działań bądź też operacji o charakterze usługowym i informacyjnym poza daną organizację i zleceniu ich wykonania niezależnemu dostawcy zagranicznemu lub powierzeniu innej organizacyjnej jednostce danej firmy, tj. filii zagranicznej. Odbywa się to poprzez przeniesienie realizacji działań poza dotychczasowy kraj z intensywnym wykorzystaniem technologii informatyczno-komunikacyjnej oraz sieciowych relacji biznesowych. W zaawansowanym procesie offshoringu usług ma miejsce zarówno faktyczne przenoszenie (delokalizacja) już istniejących i realizowanych usług, jak też bezpośrednia lokalizacja wytwarzania nowych usług za granicą, w krajach oferujących niższe koszty wytwarzania lub np. posiadających wyspecjalizowane czynniki wytwórcze⁵. Wśród wydzielanych funk-

² Prof. dr Dalia Marin odnosi pojęcie outsourcingu do sytuacji, w której udział firmy matki w spółce córce jest niższy niż 30%, a offshoringu – gdy ten udział jest wyższy niż 30%. Zob. D. Marin, *A New International Division of Labor in Europe: Outsourcing and Offshoring to Eastern Europe*, Department of Economics, University of Munich, „Discussion Paper” 2005, No. 17.

³ K. Rybiński, *Outsourcing i offshoring usług. Siatka pojęć, trendy i bariery rozwojowe*, w: A. Szymaniak (red.), *Globalizacja usług. Outsourcing, offshoring i shared services center*, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Nauk Politycznych i Dziennikarstwa UAM, Poznań 2007, s. 171. Autor proponuje, by outsourcingiem określać przesunięcie zamówień, produkcji, usług lub ogólnie procesów biznesowych lub ich części do innej firmy natomiast pojęcie offshoringu stosować do przesunięcia zamówień, produkcji, usług lub ogólnie procesów biznesowych bądź ich części poza granicę kraju. Podobnie definiuje offshoring UNCTAD, która w 2004 r. opracowała definicję offshoringu, określając go jako proces polegający na wytwarzaniu usług na terytorium innego kraju. Zob. UNCTAD, *World Investment Report 2004. The Shift Toward Services*, United Nations Conference on Trade and Development, New York–Geneva 2004, s. 147.

⁴ D. Ciesielska, *Offshoring usług. Wpływ na rozwój przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2009, s. 19.

⁵ A. Zaorska, *Outsourcing i przenoszenie usług w dobie globalizacji oraz informatyzacji*, w: A. Szymaniak (red.), *Globalizacja usług...*, op. cit., s. 192.

cji znajdują się przede wszystkim usługi wiedzochłonne, których realizacja nie wymaga bezpośredniego kontaktu z klientem. Najbardziej znanym efektem powyższych procesów są międzynarodowe centra obsługi telefonicznej (*call centers*), ale również zdalna obsługa klienta, zarządzanie zasobami ludzkimi, księgowość, finanse, czy też usługi związane z wprowadzaniem i przetwarzaniem danych, działalność badawczo-rozwojowa, tworzenie i testowanie oprogramowania i inne.

W myśl powyższych rozważań należy dodać, iż według definicji zaproponowanej przez UNCTAD w 2004 roku offshoring „...może być przeprowadzany przez firmę na zasadzie działań wewnętrznych (*captive offshoring*) lub poprzez outsourcing od zagranicznego kontrahenta (*offshore outsourcing*)”⁶. Definicja ta wprowadza dwa rodzaje offshoringu, które, jak podają E. Calem i P. Tjia, można interpretować następująco⁷:

- *Captive offshoring* obejmuje działania prowadzone wewnątrz przedsiębiorstwa polegające na stworzeniu oddziału lub spółki zależnej kapitałowo w innym państwie. Taka zależność umożliwi przedsiębiorstwu kontrolę nad procesem wytwarzania usług. Strategia ta wymaga dużych początkowych nakładów inwestycyjnych i jest obciążona dużym ryzykiem. Najczęściej wdrażana jest przez firmy, które były wcześniej obecne na rynku danego kraju i znają jego realia.

- *Offshore outsourcing* oznacza przedsięwzięcie polegające na wydzieleniu ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego realizowanych przez nie funkcji oraz zleceniu ich podmiotom w innym państwie. Strategia ta jest mniej kosztowna niż *captive offshoring*, niemniej jednak niesie ze sobą zagrożenie utraty możliwości stałego nadzorowania oraz monitorowania jakości świadczonych usług, a co za tym idzie, utraty lub też pogorszenia wizerunku firmy.

Rozważania dotyczące offshoringu mogą być rozpatrywane w kontekście zarówno międzynarodowego handlu w sferze usług, jak i dyscypliny zarządzania przedsiębiorstwem. W niniejszym artykule autorka skupia się przede wszystkim na offshoringu jako dyscyplinie zarządzania, niemniej jednak dość istotne wydaje się nakreślenie skali tego zjawiska w sferze makroekonomicznej, co będzie miało tu jedynie charakter marginalny.

Stosowanie offshoringu wpływa pozytywnie zarówno na wiele aspektów funkcjonowania przedsiębiorstw uczestniczących w tym procesie, jak i na całą gospodarkę, w której proces ten zachodzi. Według M. Majchrzak koncepcja wprowadzania offshoringu, zintegrowana z ogólną strategią działania przedsiębiorstwa, może przynieść następujące korzyści⁸:

- reorganizację struktury wytwórczej i organizacyjnej; przedsiębiorstwo dzięki offshoringowi może skupić się na podstawowej działalności, która przynosi mu największe zyski;
- możliwość świadczenia usług przez wysoko wykwalifikowanych pracowników;

⁶ UNCTAD, *World Investment Report 2004...*, op. cit., s. 147.

⁷ E. Calem, P. Tjia, *Offshoring Information Technology*, Cambridge University Press, New York 2007, s. 10.

⁸ M. Majchrzak, *Offshoring jako nowa tendencja w międzynarodowym handlu usługami*, w: J. Misala (red.), *Teoria i polityka wzrostu gospodarczego – osiągnięcia i doświadczenia*, CeDeWu, Warszawa 2010, s. 135.

- zwiększenie możliwości konkutowania małych i średnich przedsiębiorstw z dużymi firmami dzięki zatrudnianiu ekspertów w wąskich dziedzinach wiedzy;
- możliwość wykorzystania doświadczenia innych krajów w dziedzinach, w których są one wyspecjalizowane, np. genetyka, informatyka;
- lepsze poznanie i zaspokajanie potrzeb klienta dzięki bliższej mu lokalizacji oraz zapewnienie obsługi 24 godziny na dobę (kilka lokalizacji dzięki zmianie czasu zapewnią ciągłość obsługi);
- procesy offshoringowe są nośnikiem innowacji usługowych;
- offshoring zwiększa dostęp do światowych zasobów gospodarczych.

Offshoring został wprowadzony na początku lat 80. XX wieku przez amerykańskie przedsiębiorstwa informatyczne, które przenosiły produkcję swego oprogramowania do Indii. Proces ten został zdynamizowany w latach 90. XX wieku dzięki dobrej koniunkturze na rynku usług informatycznych. Na początku XXI wieku offshoring rozszerzył się na inne usługi, a głównym powodem jego stosowania było obniżenie kosztów operacyjnych, tj. kosztów badań, rozwoju, marketingu, które są stosunkowo niższe u dostawcy zewnętrznego. Offshoring przedtem obejmował przenoszenie usług z krajów rozwiniętych do krajów rozwiniętych, w ostatnich latach vendorami offshoringu stają się przede wszystkim kraje rozwijające się o niskich kosztach wytwarzania.

Z badań przeprowadzonych przez Ernst & Young w 2007 roku wynikało, że wśród najbardziej atrakcyjnych regionów dla lokalizacji działalności offshoringowej znalazły się w kolejności: Europa Zachodnia, Chiny, Europa Środkowo-Wschodnia, Stany Zjednoczone/Kanada oraz Indie⁹. Z kolei w 2011 roku według raportu A.T. Kearney Global Services Location Index pierwsze miejsca zajęły w kolejności Indie, Chiny, Malezja, Egipt, Indonezja. Polska znalazła się na 24 miejscu¹⁰. W ostatnich latach znacznie poprawiła się pozycja krajów Azji Południowo-Wschodniej oraz Bliskiego Wschodu.

W latach 90. XX wieku firmy wydzielały i przenosiły za granicę głównie funkcje wspierające, czyli takie, które nie są bezpośrednio powiązane z produkcją towarów i usług finalnych. Od początku XXI wieku nastąpiła reorientacja tego procesu: coraz więcej przedsiębiorstw zaczęło wydzielać kluczowe funkcje biznesowe. Dobrym tego przykładem są przedsiębiorstwa z UE, z których w latach 2001–2006 średnio 10,8% firm przenosiło działalność kluczową wobec 10%, które przenosiły działalność wspierającą¹¹. Ta zmiana trendu wpisuje się w tzw. trzecią generację offshoringu, która polega na wydzieleniu funkcji należących do rdzenia działalności przedsiębiorstwa, a następnie przenoszeniu ich poza granice kraju macierzystego. Taki trend powoduje też, iż działalność offshoringowa jest bardziej ryzykowna niż przy wydzieleniu jedynie funkcji wspierających.

⁹ Ernst & Young 2007, *Wanted – A Renewable Europe: Ernst & Young European Attractiveness Survey*, www.paiz.gov.pl/files/?id_plik=8654, 10.06.2011, s. 8.

¹⁰ *Offshoring Opportunities Amid Economic Turbulence. The A.T. Kearney Global Services Location Index 2011*, A.T. Kearney Inc., Chicago, s. 2.

¹¹ Z. Puślecki, A. Szymaniak, *Usługi we wroście konkurencyjności UE*, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa 2010, s. 264.

Ryzyko w działalności offshoringowej

Ryzyko towarzyszy każdemu działaniu. Rozumieć je można jako nieprzewidywalność skutków działania, niebezpieczeństwo, możliwość nieosiągnięcia założonego celu czy zakładanych wcześniej efektów. Ryzyko wynika głównie z niepewności co do wyników działania. Jest ono pojęciem wieloznacznym i dość złożonym. Jego źródła mają charakter albo wewnętrzny (dotyczą decyzji podejmowanych w przedsiębiorstwie), albo zewnętrzny (pochodzą z otoczenia). Źródła zewnętrzne nie są bezpośrednio zależne od przedsiębiorstwa. Można do nich zaliczyć m.in. ryzyko polityczne, makroekonomiczne, rynkowe, płynności, inflacji, stopy procentowej itd. Z kolei wewnętrzne źródła ryzyka są związane z organizacją i jej funkcjonowaniem. Mogą wynikać zwłaszcza z poziomu doświadczenia i umiejętności menedżerów, poziomu jakości oferowanych dóbr i usług, stosowanych systemów i bodźców motywacyjnych, poziomu dźwigni operacyjnej i finansowej.

Ważnym zadaniem dla przedsiębiorstwa rozważającego wdrożenie strategii offshoringu jest ustalenie, w jaki sposób może się ona przyczynić do realizacji misji przedsiębiorstwa i jego celów długookresowych, a ponadto sprecyzowanie doraźnych korzyści, jakich menedżerowie organizacji spodziewają się dzięki niemu uzyskać. Ponadto przedsiębiorstwa, które zamierzają wdrożyć offshoring, powinny oszacować ryzyko związane z wydzieleniem danej funkcji poza strukturę swojej firmy. Powinno to być podstawowym czynnikiem determinującym wybór odpowiedniego modelu działalności (*offshore outsourcing*, *captivate offshoring*, czy może *joint ventures*, *virtual captives*, *third-party transparent*, *build-operate-transfer* jako formy pośrednie) oraz lokalizacji tejże wydzielanej funkcji¹².

Wśród wielu klasyfikacji ryzyka, jakie można znaleźć w literaturze, z punktu widzenia zarządzania działalnością offshoringową istotny wydaje się podział na ryzyko strategiczne, operacyjne i finansowe.

Ryzyko strategiczne związane jest w tym przypadku z podjęciem błędnych decyzji dotyczących wyboru kraju bądź partnera zagranicznego, jak również ze złym wdrażaniem zaplanowanych działań¹³. Bardzo duże znaczenie, bez względu na wybrany model offshoringu, ma wybór kraju docelowego, z którego ma pochodzić partner zagraniczny lub w którym ma być stworzona inwestycja. Przed wyborem kraju docelowego należy rozważyć: ryzyko społeczne i polityczne, aspekty kulturowe, pomoc ze strony rządu oraz ryzyko związane z zagadnieniami prawnymi.

Ryzyko społeczne i polityczne może wynikać z niestabilności systemu prawnego danego kraju lub też z poglądów władzy. Występuje ono nie tylko w odniesieniu do państwa, w którym jest zlokalizowana działalność, lecz również do kraju, z którego dana organizacja pochodzi i z którego zostaną przeniesione miejsca pracy. Może bowiem się zdarzyć, iż wdrożenie strategii offshoringu będzie powodowało protesty związków zawodowych czy też nieprzychylnie działania władz lokalnych tworzących negatywny wizerunek firmy.

Konieczne wydaje się również rozważenie, jak głębokie są różnice kulturowe pomiędzy obu krajami. Jest to dość istotne, gdy planowany jest dość wysoki stopień kon-

¹² D. Ciesielska, *Offshoring usług...*, op. cit., s. 147–148.

¹³ Federal Deposit Insurance Corporation 2004, *Offshore Outsourcing of Data Services by Insured Institutions and Associated Consumer Privacy Risks*, www.fdic.gov/regulations/examinations.offshore/, 19.06.2011 r., s. 12.

taktu między pracownikami. Problem kulturowy, choć niejednokrotnie pomijany przy wyborze lokalizacji, bardzo często okazuje się kluczowy dla efektywnego wdrożenia procesu i jego dalszego prowadzenia¹⁴.

O powodzeniu offshoringu będzie decydowała również przejrzystość i jasność systemu prawnego, a zwłaszcza systemu podatkowego danego państwa. Niejasne i niespójne normy prawne mogą poważnie zagrażać pomyślnemu przeprowadzeniu określonej inwestycji, szczególnie w momencie gdy planowana jest bezpośrednia inwestycja zagraniczna, jako model offshoringu.

Szereg państw stosuje bodźce dla zagranicznych inwestorów, wprowadzając ułatwienia administracyjne. Niemniej jednak w tym aspekcie również istnieje ryzyko dla działalności offshoringowej. Związane jest z faktem, że wobec międzynarodowej wymiany w sferze usług władzom państwowym względnie łatwo jest stosować regulacje i ograniczenia natury administracyjnej, które w znacznym stopniu mogą również utrudnić prowadzenie działalności oraz zmniejszyć ich opłacalność¹⁵.

Jak już wspomniano, ryzyko strategiczne wiąże się również z wyborem dostawcy usługi, tj. z wyborem partnera zagranicznego. Zarówno w przypadku outsource offshoringu, jak i bezpośredniej inwestycji zagranicznej typu offshoring pojawia się niebezpieczeństwo, że dostawca usług nie wywiąże się z powierzonych zadań. Problemy te mogą dotyczyć zaprzestania przez dostawcę szkoleń własnej kadry, zatrudniania mniej wykwalifikowanych pracowników bądź próby renegotjowania cen przy podpisywaniu kolejnych umów¹⁶.

Należy również pamiętać, że offshoring wiąże się bardzo często z przekazywaniem poufnych informacji dotyczących np. tajemnic klientów za pomocą różnych form komunikacji internetowej lub telefonicznej. Natomiast im dłuższy jest kanał komunikacyjny, tym więcej jest możliwości zaatakowania go i przedostania się różnych informacji poza przedsiębiorstwo¹⁷.

Ryzyko operacyjne wynika z ewentualnych problemów lub nieprawidłowości na poziomie tworzenia lub dostarczenia usługi. Według Komitetu Bazylejskiego „ryzyko operacyjne to ryzyko straty wynikającej z niedostosowania lub zawodności wewnętrznych procesów, ludzi i systemów technicznych lub ze zdarzeń zewnętrznych”¹⁸. Ogólnie ujmując, ryzyko operacyjne dotyczy bieżącej działalności organizacji, procesów, jakie w niej zachodzą, zatrudnionych pracowników, wytwarzanych produktów czy dostarczanych usług. Brak odpowiedniego planowania może przyczynić się do niepowodzenia strategii offshoringu, gdyż proces usługowy w trakcie jego wdrożenia jest narażony na różne rodzaje ryzyka operacyjnego. Na przykład można mieć na uwadze fakt, że nowi dostawcy usług nie będą zdolni w krótkim czasie wykonać ich tak samo dobrze jak mająca duże doświadczenie w tym zakresie wewnętrzna komórka przedsiębiorstwa zlecającego. Dlatego też, zanim nowi dostawcy i ich pracownicy nauczą się poprawnie wykonywać powierzone im zadania, istnieje prawdopodobieństwo i duże ryzyko odejścia klientów, jeśli odczują oni spadek jakości świadczonych usług. Do ryzyka operacyjnego zaliczymy również różnego rodzaju oszustwa zamierzone przez

¹⁴ D. Ciesielska, *Offshoring usług...*, op. cit., s. 167.

¹⁵ Ibidem, s. 167.

¹⁶ Ibidem, s. 168.

¹⁷ Ibidem, s. 169.

¹⁸ *Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk*, Basel Committee on Banking Supervision, Basel 2003.

usługodawcę oraz różnorodne jego błędy. Trzeba pamiętać, że istnieje prawdopodobieństwo, iż wiedza bądź informacje, którymi firma podzieli się z partnerem zagranicznym, mogą zostać wykorzystane niezgodnie z zamiarami. Najgorsze jest to, że nie istnieje skuteczny sposób ochrony przed tym ryzykiem i dlatego właśnie niezbędne jest rozważenie pod tym względem formy organizacyjnej, którą ma przybrać offshoring.

Ryzyko związane z pogorszeniem się jakości świadczonych usług można zminimalizować poprzez opracowanie standardów ich wykonania oraz skodyfikowanie jak największej liczby realizowanych zadań. Następnym możliwym krokiem jest wprowadzenie miar jakości procesów oraz próba ich monitorowania i kontroli. Im mniejsza jest możliwość skodyfikowania oraz zmierzenia jakości wykonywanych usług, tym większe jest ryzyko operacyjne wynikające z wdrożenia offshoringu. Ważne jest również sprawdzenie, czy partner zagraniczny posiada jakieś certyfikaty jakości, m.in. ISO czy SEI-CMM. Można również przeprowadzić własną ocenę doświadczenia firmy na określonym polu poprzez wyznaczenie parametrów istotnych dla danego procesu. Mogą one dotyczyć takich obszarów jak: zdobyte doświadczenie w określonej dziedzinie, posiadane udogodnienia w infrastrukturze, jakość wykonywanych dotychczas procesów, system zarządzania logistycznego i finansowa stabilność firmy¹⁹.

Trzecim, wyselekcjonowanym ze względu na działalność offshoringową, ryzykiem jest ryzyko finansowe. Postrzegane może być w wielu aspektach. Głównie odnosi się do sfery kontroli finansów, podatków i zarządzania kapitałem organizacji, dotyczy też wahań cen i zmiennych finansowych²⁰. Jedną z podstawowych przesłanek dotyczących podjęcia decyzji o offshoringu jest przede wszystkim dążenie do redukcji kosztów. Dlatego też niepowodzenie tego procesu będzie się wiązało na pewno z ogromnym ryzykiem finansowym (szczególnie w przypadku bezpośredniej inwestycji zagranicznej). Przedsiębiorstwa mogą, co zdarza się dość często, przecenić korzyści wynikające ze strategii offshoringu, a ponadto nie zdają sobie sprawy z wysokości ewentualnych kosztów związanych z absorpcją wydzielonego uprzednio procesu. Główne zdarzenia powodujące ryzyko finansowe w przypadku procesu offshoringu to: niekontrolowany wzrost cen wykonywanych usług, początkowe zaniżenie ceny przez partnera zagranicznego w celu stworzenia najatrakcyjniejszej oferty, ryzyko kursu walutowego. Aby zminimalizować ryzyko finansowe, przedsiębiorstwo powinno tak skonstruować kontrakt, aby uniknąć dodatkowych ukrytych obciążeń wynikających z budowania długookresowej relacji z partnerem zagranicznym.

Na podstawie badań przeprowadzonych przez dr D. Ciesielską za najistotniejsze czynniki ryzyka związane z działalnością offshoringową w Polsce zostały uznane: konieczność ochrony danych, jakość usług oraz niebezpieczeństwo utraty kontroli nad tym procesem²¹.

¹⁹ D. Ciesielska, *Offshoring usług...*, op. cit., s. 169–170.

²⁰ M. Szczerbak, *Ryzyko strategiczne działalności przedsiębiorstwa i możliwości jego ograniczenia*, w: A. Fierla (red.), *Ryzyko w działalności przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2009, s. 44.

²¹ D. Ciesielska, *Offshoring usług...*, op. cit., s. 65–107.

Proces zarządzania ryzykiem działań offshoringowych

Ryzyko jako cecha działania poddaje się wpływowi świadomego zarządzania, co oznacza i możliwość, i profesjonalny obowiązek zarządzania nim tak, by je identyfikować, analizować oraz szacować, a następnie na podstawie takiej wiedzy o nim wpływać na jego poziom i na jego przejawy.

Zarządzanie ryzykiem podjęte zostało w teorii i praktyce zarządzania na początku lat 50. XX wieku głównie w odniesieniu do działalności ubezpieczeniowej, w której ryzyko jest przedmiotem swoistego handlu i usługi²². W kolejnych latach, aż do czasów współczesnych, przyjęła się idea zintegrowanego zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie jako powiązanego z procesami zachodzącymi w przedsiębiorstwie. Wynika ona z postulatu zapewnienia bezpieczeństwa gospodarowania, rozszerzonego o kwestie ochrony reputacji oraz zapewnienia ciągłości działania. Obecnie przyjmuje się sześć zasad zarządzania ryzykiem²³:

- Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie powinno być zarządzaniem wszystkimi jego rodzajami, gdyż zarządzanie każdym z nich oddzielnie jest nieefektywne i sprzeczne z zasadami racjonalnego działania.
- W procesie zarządzania ryzykiem musi być bezpośrednio zaangażowane kierownictwo przedsiębiorstwa, ponieważ stanowi ono o stabilności działalności przedsiębiorstwa i jego odpowiedzialności wobec interesariuszy.
- Ogół rodzajów ryzyka w przedsiębiorstwie powinien być traktowany jako portfel ryzyka.
- Potrzebne jest stosowanie metod ilościowych do pomiaru ryzyka.
- Stosowane narzędzia procedury zarządzania ryzykiem są wspólne dla wszystkich rodzajów przedsiębiorstw.
- Ryzyko powinno się nie tyle minimalizować, co optymalizować²⁴. Oznacza to odejście od rozumienia ryzyka jako sytuacji jednoznacznie negatywnej i traktowanie go także jako szansy.

Wzrost znaczenia zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie spowodował, że na przełomie XX/XXI wieku pojawiły się publiczne standardy zarządzania ryzykiem. Powstały one w wyniku inicjatyw szeregu instytucji, które propagowały najlepsze praktyki zarządzania różnymi rodzajami ryzyka w organizacjach gospodarczych. Wśród nich można zwrócić uwagę na standard zarekomendowany w 2004 roku przez Komitet Organizacji Sponsorskich Komisji Treadwaya – tzw. COSO, standard opublikowany w 2003 roku przez Stowarzyszenie Aktuariuszy Majątkowych Stanów Zjednoczonych – tzw. CAS, czy standard rekomendowany przez Europejską Federację Stowarzyszeń Zarządzania Ryzykiem – FERMA. Standardy te m.in. dzielą proces zarządzania ryzykiem na kolejne etapy. Etapy te doskonale pomagają w zarządzaniu ryzykiem działalności offshoringowej.

²² J. Monkiewicz, *Przedsiębiorstwo jako podmiot ryzyka – rozwój koncepcji zarządzania ryzykiem*, w: J. Monkiewicz, L. Gąsioriewicz (red.), *Zarządzanie ryzykiem działalności organizacji*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 64.

²³ Ibidem, s. 64–65.

²⁴ Zarządzanie ryzykiem przedsiębiorstwa staje się więc „podejmowaniem decyzji i realizacji działań prowadzących do osiągnięcia akceptowalnego poziomu ryzyka”. Zob. K. Jujuga (red.), *Zarządzanie ryzykiem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 15.

W zarządzaniu ryzykiem najważniejszymi etapami są: jego identyfikacja, analiza oraz pomiar lub oszacowanie. Dopóki to nie nastąpi, trudno mówić konkretnie o ryzyku, nie można bowiem jeszcze podejmować działań ograniczających ryzyko czy stosować rozwiązań zabezpieczających. Generalnie można stwierdzić, że jeśli nie znamy ryzyka, mamy do czynienia tylko z niebezpieczeństwem rozumianym jako nieświadomość, lekkomyślność czy zaniedbanie. Kiedy dołożymy należytą staranność w działaniu, to wówczas mówimy o ryzyku jako prawdopodobieństwie określonego skutku lub jako rozkładzie prawdopodobieństw wyobrażanego zestawu skutków. Można to wyrazić ogólnym wzorem²⁵:

$$R = P \times W,$$

gdzie: R – ryzyko, P – prawdopodobieństwo zdarzenia, W – wpływ tego zdarzenia (np. wielkość strat) na działalność przedsiębiorstwa.

Dla sprawnego zarządzania ryzykiem ważne jest rozpoznanie go na poszczególnych etapach wdrażania offshoringu. Można wyróżnić następujące etapy wdrożenia strategii offshoringu: obserwacja, eksperyment, wybór dostawcy, zawieranie umowy i zarządzanie po przeniesieniu usług. Dokładną charakterystykę poszczególnych etapów przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Etapy wdrażania działań offshoringowych

L.p.	Etap	Charakterystyka
1	Obserwacja/ Ocena strategiczna	Etap ten ma na celu wypracowanie decyzji w odpowiedzi na pytanie, dlaczego, jak i w jakiej formie działanie offshoringowe może wspomóc strategię biznesową oraz czy wewnętrzne możliwości organizacji pozwolą na wsparcie inicjatywy działań offshoringowych. Tego typu ocena pozwoli również na zdefiniowanie wymagań, które należy postawić dostawcy usług, wybór właściwego dostawcy oraz sprecyzowanie pożądanego poziomu świadczenia usług.
2	Eksperyment/ Badanie korzyści wdrożenia	Jest to okres próbnego wdrożenia strategii offshoringu, w którym przedsiębiorstwa testują możliwości podjęcia strategii offshoringowej. Organizacje poznają rodzaje ryzyka związane ze strategią. Analiza przewidywanych oszczędności oraz innych finansowych i operacyjnych korzyści wynikających z wdrożenia offshoringu.
3	Wybór dostawcy	Selekcja dostawcy ze względu na wcześniej obrane kryteria.
4	Zawieranie umowy	Negocjowanie kontraktu, który pozwoliłby na uzyskanie kompromisu pomiędzy interesami obu stron.

²⁵ J. Zawila-Niedźwiecki, *Ryzyko i bezpieczeństwo operacyjne*, w: J. Monkiewicz, L. Gąsioriewicz (red.), op. cit., s. 155.

5	Przeniesienie usług, świadczenie usług oraz zarządzanie po wdrożeniu działań offshoringowych.	Zarządzanie przepływem usług lub rozpoczęciem świadczenia usług przez podmiot zewnętrzny bądź centrum offshoringowe. Ciągłe monitorowanie jakości i ryzyka wynikającego z relacji biznesowej w oparciu o kontrakt oraz umowę o świadczenie usług. Kontrola osiągnięcia celów strategicznych.
---	---	--

Źródło: opracowanie własne na podstawie: D. Ciesielska, *Offshoring usług... op. cit., s. 133–134* oraz <http://start5g.ovh.net/~prmia/prezentacje/21.03.2011ZarządzanieRyzykiemOutsourcingu.pdf>, 23.06.2011.

Przy zarządzaniu ryzykiem offshoringu kluczowa jest identyfikacja potencjalnych rodzajów ryzyka występujących przede wszystkim na dwóch pierwszych etapach: ocenie strategicznej oraz badaniu korzyści wdrożenia. Dzięki takiemu działaniu w następnych etapach będzie można się skupić na ograniczaniu i eliminowaniu ryzyka, a nie jego identyfikacji.

Dostosowanie procesu zarządzania ryzykiem do poszczególnych etapów wdrażania offshoringu pozwala na ustalenie oddziaływania pomiędzy poszczególnymi etapami, a przy tym na identyfikację, ocenę, klasyfikację i ograniczanie ryzyka na właściwym etapie²⁶. Przedsiębiorstwa, które tego nie czynią, wykazują tendencję do pomijania niektórych aspektów zarządzania ryzykiem. Przykładowe sposoby zarządzania ryzykiem na poszczególnych etapach wdrażania offshoringu zostały przedstawione w tabeli 2.

Tabela 2. Zarządzanie ryzykiem na poszczególnych etapach wdrażania offshoringu

Etap	Przykładowe ryzyko	Sposoby zarządzania
Ocena strategiczna	Cele inicjatywy offshoringowej niezgodne z założeniami kompleksowej strategii biznesowej przedsiębiorstwa.	Konieczność strategicznego dostosowania oraz oszacowania poziomu ryzyka szczytowego przy podejmowaniu decyzji o podjęciu działań offshoringowych oraz konieczność oceny luk w zasobach, procesach, możliwościach i kulturze organizacyjnej.
Badanie korzyści wdrożenia	Błędne założenia odnośnie do inicjatywy offshoringowej, dotyczące np. przewidywanych oszczędności, okresu zwrotu z inwestycji bądź nakładów pozwalających na zbudowanie mechanizmów zarządzania i oceny inicjatywy.	Czynniki kosztowe, przewidywana efektywność w ograniczaniu ryzyka oraz ciągłe zarządzanie rozwojem relacji biznesowej, a także kontrola osiągnięcia dodatkowej wartości biznesowej.

²⁶ <http://start5g.ovh.net/~prmia/prezentacje/21.03.2011ZarządzanieRyzykiemOutsourcingu.pdf>, 23.06.2011.

Wybór dostawcy	Wypracowane kryteria odnośnie do wyboru dostawcy nie odpowiadają celom i ryzykom inicjatywy offshoringowej.	Wykorzystanie procesu wyboru dostawcy w celu aktywnego zarządzania ekspozycją na ryzyko operacyjne i zgodności.
Zawieranie umowy	Klauzule umowy dotyczące poziomu usług, warunków, kompetencji pracowników dostawcy, bezpieczeństwa, zachowania tajemnicy oraz wypowiedzenia umowy są błędne bądź nie występują. Brak zapisów dotyczących mierzenia jakości usług podlegających offshoringowi w umowie.	Opracowanie umowy adresującej ryzyko wykonania usługi, zgodności oraz dostarczenia usług.
Zarządzanie po przeniesieniu usług	Brak poprawnego planowania migracji bądź nieodpowiednie zarządzanie inicjatywą może prowadzić do niskiej jakości dostarczanych usług, przekroczenia kosztów oraz innych rezultatów obniżających wartość inicjatywy.	Właściwe planowanie migracji usług oraz efektywne zarządzanie zmianą. Dostosowanie procesu zarządzania działaniami offshoringowymi do oczekiwań obydwu stron umowy, zapewnienie nadzoru nad dostawcą usług oraz ciągłe usprawnianie procesu offshoringu.

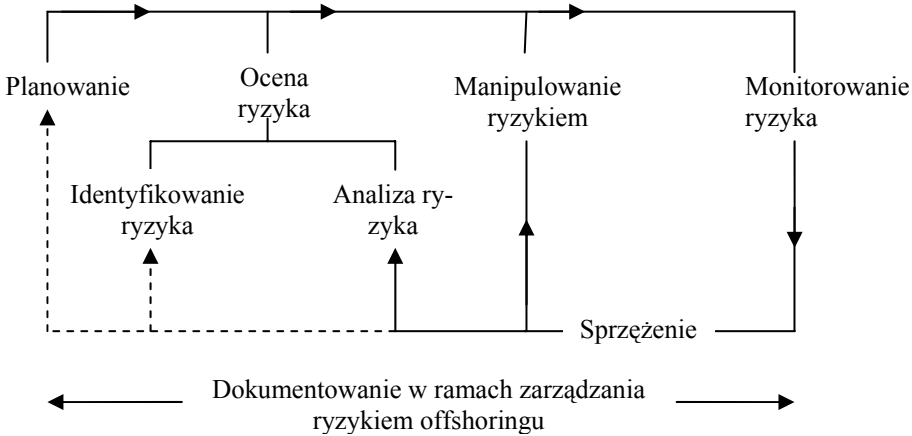
Źródło: opracowanie własne na podstawie:

<http://start5g.ovh.net/~prmia/prezentacje/21.03.2011ZarzadzanieRyzykiemOutsourcingu.pdf>, 23.06.2011.

W przypadku zarządzania ryzykiem działalności offshoringowej duże znaczenie ma kompleksowe zarządzanie ryzykiem. Jak pokazano na poniższym rysunku, ma ono prowadzić do sytuacji, gdy organizacja, a przede wszystkim jej kierownictwo, jest świadoma ryzyka i jego rozmiarów. Świadomość oznacza, że ryzyko zidentyfikowano oraz zbadano pod względem mechanizmu przyczyn, sposobu realizowania się i zakresu możliwych skutków²⁷.

²⁷ Ibidem, s. 163.

Rysunek 1. Struktura procesu zarządzania ryzykiem wdrażania offshoringu



Źródło: J. Zawila-Niedźwiecki, Ryzyko i bezpieczeństwo operacyjne..., op. cit., s. 158.

W zasadzie zarządzanie ryzykiem polega na określeniu, na co należy zwrócić uwagę oraz jakie decyzje podjąć. Na poziomie zarządzania ryzykiem offshoringu w pierwszym kroku należy odpowiedzieć na pytanie, co się może przydarzyć (identyfikacja ryzyka), oraz wstępnie oszacować wielkość tego „nieoczekiwanego” zdarzenia (analiza ryzyka). W kroku drugim zastanawiamy się, co robić, aby mu zapobiec (określenie postępowania z ryzykiem – manipulowanie ryzykiem). Następnie rozważamy finansowanie ryzyka, czyli możliwość pokrycia strat w przypadku wystąpienia zakłócenia. Należy również pamiętać, że występujące ryzyko należy cały czas kontrolować i monitorować. Ponadto ważne jest, by występujące w danym procesie ryzyko rozpatrywać kompleksowo, nie pomijając żadnego z etapów wdrażania offshoringu.

Zakończenie

Podsumowując, należy stwierdzić, że przed podjęciem decyzji dotyczącej wdrożenia offshoringu i jego przyszłego modelu przedsiębiorstwo powinno zidentyfikować ryzyko związane z wydzieleniem danej funkcji poza strukturę firmy. Jest to dość istotne i powinno być uznawane za podstawowy czynnik determinujący zarówno wybór odpowiedniej formy działalności, jak również właściwej lokalizacji oraz partnera zagranicznego. Natomiast w przypadku, gdy zidentyfikowane ryzyko (strategiczne, operacyjne czy finansowe), występujące w szczególności na pierwszych etapach wdrażania strategii offshoringu, jest duże, nie należy podejmować decyzji o wydzieleniu jakiejś funkcji z przedsiębiorstwa. O powodzeniu strategii offshoringu przesądza świadomość wiążącego się z nią ryzyka oraz energiczne dążenia do jego neutralizacji.

Zarządzanie ryzykiem jest oczywiście dla przedsiębiorstwa dodatkowym kosztem, gdyż proces ten wymaga dodatkowych nakładów finansowych, zasobów i uwagi kierownictwa. Coraz częściej do zarządzania ryzykiem desygnuje się konkretną osobę, tj. menedżera ryzyka. Niemniej jednak, biorąc pod uwagę stawkę offshoringu, tj. przede wszystkim potencjalne korzyści finansowe, najlepszym rozwiązaniem wydaje się zin-

tegrowane, inteligentne podejście do zarządzania ryzykiem. Podejście to opiera się na kompleksowym (całościowym) zarządzaniu ryzykiem na wszystkich etapach wdrażania offshoringu.

BIBLIOGRAFIA

- Calem E., Tjia P. 2007.** *Offshoring Information Technology*, Cambridge University Press, New York.
- Ciesielska D. 2009.** *Offshoring usług. Wpływ na rozwój przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Ernst & Young 2007.** *Wanted – A Renewable Europe: Ernst & Young European Attractiveness Survey*, www.paiz.gov.pl/files/?id_plik=8654, 10.06.2011 r.
- Federal Deposit Insurance Corporation 2004.** *Offshore Outsourcing of Data Services by Insured Institutions and Associated Consumer Privacy Risks*, www.fdic.gov/regulations/examinations.offshore/, 19.06.2011 r.
- Fierla A. (red.) 2009.** *Ryzyko w działalności przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa.
- Jujuga K. (red.) 2007.** *Zarządzanie ryzykiem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Marin D. 2005.** *A New International Division of Labor in Europe: Outsourcing and Offshoring to Eastern Europe*, Department of Economics, University of Munich, „Discussion Paper”, No. 17.
- Meredyk K. (red.) 2007.** *Ekonomia ogólna*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok.
- Misala J. (red.) 2010.** *Teoria i polityka wzrostu gospodarczego-osiągnięcia i doświadczenia*, CeDeWu, Warszawa.
- Monkiewicz J., Gąsiorkiewicz L. (red.) 2010.** *Zarządzanie ryzykiem działalności organizacji*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Offshoring Opportunities Amid Economic Turbulence. The A.T.Kearney Global Services Location Index 2011**, A.T. Kearney Inc., Chicago.
- Puślecki Z., Szymaniak A. 2010.** *Usługi we wroście konkurencyjności UE*, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa.
- Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk 2003.** Basel Committee on Banking Supervision, Basel.
- Szymaniak A. (red.) 2007.** *Globalizacja usług. Outsourcing, offshoring i shared services center*, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Nauk Politycznych i Dziennikarstwa UAM, Poznań.
- UNCTAD 2004.** *World Investment Report 2004. The Shift Toward Services*. United Nations Conference on Trade and Development, New York–Geneva.

STRESZCZENIE

Offshoring usług to strategia przedsiębiorstw odpowiadająca na wyzwania współczesnej, globalizującej się gospodarki. Polega na wydzieleniu części procesów biznesowych z firmy macierzystej i przekazaniu ich do wykonania przedsiębiorstwom w in-

nych krajach – o niższych kosztach lub większych zasobach kapitału intelektualnego. We współczesnej gospodarce zjawisko offshoringu nabiera coraz większego znaczenia i rozmachu. Organizacje coraz częściej przekazują na zewnątrz już nie tylko projekty i funkcje wspierające (tj. funkcje back-office), ale coraz chętniej oddają procesy związane z zasadniczą działalnością firmy. W związku z tym coraz bardziej podatne są na takie wpływy jak piractwo, błędy w dziedzinie bezpieczeństwa informacji, osłabienie marki, kradzież wartości intelektualnych, zawirowania polityczne itd. Generalnie ryzyko działań offshoringowych wciąż rośnie. Dlatego też w artykule omówiono poszczególne rodzaje ryzyka, na jakie narażone są przedsiębiorstwa stosujące offshoring. Głównym celem artykułu jest przedstawienie i wyjaśnienie procesu zarządzania różnymi rodzajami ryzyka, występującymi przy kolejnych etapach wdrażania działań offshoringowych.

SŁOWA KLUCZOWE: offshoring, ryzyko, zarządzanie ryzykiem

SUMMARY

Offshoring of services is a strategy of companies responding to the challenges of the contemporary, globalizing economy. It consists in separating the business processes of the parent company and transfer them to do business in other countries – with lower costs or greater resources of intellectual capital. In today's economy, the phenomenon of offshoring is gaining importance and momentum. Organizations are increasingly communicate outside not only the projects and support functions (ie, back-office functions), but more likely to reflect the fundamental processes of their business. Therefore, they are more susceptible to such influences as piracy, errors in information security, weakening the brand, stealing the intellectual, political turmoil and so on. Generally, the risk of offshoring continues to grow. That's why, this article discusses the various risks faced by companies using offshoring. The main objective of this paper is to present and explain the process to manage the risks, occurring at various stages of offshoring actions implementation.

KEYWORDS: offshoring, risk, risk management