

Anna Zorska

Outsourcing i offshoring w ujęciu paradygmatu DLE

Do rozwoju outsourcingu i offshoringu we współczesnej gospodarce przyczyniły się przemiany technologiczne i ekonomiczne, związane głównie z procesami globalizacji i rozwoju gospodarki opartej na informacyjnych technologiach, informacjach i wiedzy.

W konsekwencji tych przemian konkurencja na rynku globalnym stała się bardzo zacięta, a przedsiębiorstwa znalazły się pod silną presją poszukiwania i stosowania skuteczniejszych metod organizacji i zarządzania. W dążeniu do podnoszenia efektywności i konkurencyjności, przedsiębiorstwa podjęły outsourcing, czyli wydzielanie nieefektywnych i mniej znaczących działań, zlecając ich zrealizowanie poza istniejącą organizacją.

Obecnie outsourcing stał się dla przedsiębiorstw ważnym narzędziem zarządzania procesem tworzenia wartości dodanej oraz dokonywania przemian w strukturach organizacyjnych i różnych strategiach, które służą określonemu modelowi biznesu, jak też podnoszeniu efektywności i konkurencyjności firmy. Większe możliwości w tym zakresie miały i mają korporacje transnarodowe (KTN), będące organizacjami o złożonych łańcuchach wartości, rozbudowanych strukturach i różnorodnych strategiach, jak też realizujące różnymi sposobami ekspansję międzynarodową i penetrujące wiele rynków zagranicznych. KTN stały się pionierami offshoringu, czyli przemieszczania produkcji (lub jej fragmentów) oraz innych działań za granicę.

Offshoring polega na przeniesieniu realizacji działań wydzielonych w przedsiębiorstwie do zagranicznej lokalizacji wykonawcy. Może nim być niezależna kapitałowo, obca spółka lub powiązana kapitałowo, własna jednostka KTN – filia lub ośrodek B+R za granicą (powstała wskutek ulokowania zagranicznych inwestycji bezpośrednich). Ze względu na podstawę i charakter powiązań zleceniodawcy i wykonawcy, można mówić o offshoringu kooperacyjnym lub inwestycyjnym. W działalności korporacji część outsourcingu została powiązana z offshoringiem, toteż oba procesy nabrały charakteru złożonego, sekwencyjnego i kumulującego się.

Rozpoznanie obu powiązanych procesów utrudnia fakt, że outsourcing jest rozpatrywany w kontekście zarządzania (strategicznego lub międzynarodowego), natomiast offshoring należy do zagadnień biznesu międzynarodowego. Konieczność realizowania przez KTN różnych przemian w łańcuchach wartości, strukturach i strategiach utrwaliła zainteresowanie menedżerów i badaczy outsourcingiem, toteż w ostatnich latach powstało wiele nowych prac na jego temat. Inaczej wygląda stan badań nad offshoringiem. Tradycyjnie procesy offshoringu – podobnie jak inne zagadnienia dotyczące ekspansji zagranicznej firm – analizowane były z wykorzystaniem narzędzi stosowanych przez tzw. paradygmat OLI⁶⁾ (inaczej teoria produkcji międzynarodowej). Jednakże skutek przemian zachodzących w

globalnym otoczeniu, w ostatnich latach wyraźnie zmalała przydatność narzędzi paradygmatu OLI do badania nowych i bardziej wyspecjalizowanych praktyk w biznesie międzynarodowym firm, w tym outsourcingu i offshoringu. Próby zmiany tego stanu poszły w kierunku aktualizacji istniejącego paradygmatu, poprzez włączenie nowych elementów do poszczególnych warunków OLI, oraz rozszerzenie obszaru badań teorii międzynarodowego biznesu. Bardziej skutecznym kierunkiem działania okazała się nowa koncepcja analizy powiązanych procesów outsourcingu i offshoringu, którą określono jako paradygmat DLE – *disintegration* (D), *location* (L), *externalization* (E).

Koncepcję DLE opracowali B.L. Kedia oraz D. Mukherjee¹³⁾ Podobnie jak paradygmat OLI ma ona charakter eklektyczny, gdyż wykorzystuje dorobek badań z czterech dziedzin: zarządzania, biznesu międzynarodowego, nowej geografii ekonomicznej oraz teorii ewolucyjnej. Połączenie różnych wątków badań tworzy nową wartość analityczną, umożliwiając odpowiedź na pytanie o to, czy jest korzystne i zasadne wydzielenie oraz przeniesienie za granicę pewnych działań, oraz jaka forma byłaby do tego odpowiednia. Ze względu na kompleksowe ujęcie przemian w globalnym otoczeniu i w samych KTN, jak też sformułowanie warunków decyzji co do wydzielenia działań, form zaangażowania oraz powstałych typów modeli biznesu (powiązanych z omawianymi procesami), koncepcję DLE można uznać za rozwijający się paradygmat, głównie z zakresu biznesu międzynarodowego.

Zadaniem artykułu jest prezentacja i ocena nowego teoretycznego ujęcia procesów outsourcingu i offshoringu, jak też omówienie nowego dorobku badań nad międzynarodowym biznesem i zarządzaniem, w powiązaniu z rozwojem gospodarki opartej na wiedzy (GOW). Zagadnienia outsourcingu są obecne w polskiej literaturze z dziedziny zarządzania, ale

aktualnych monografi na ten temat jest niewiele. W ostatnim czasie ukazały się dwie książki: T. Kopczyńskiego¹⁴⁾, oraz pod redakcją naukową D. Ciesielskiej i M.-J. Radło⁹⁾. Natomiast offshoring i wybór jego form dotychczas nie jest badany i szerzej prezentowany, chociaż częściowo był omówiony w książce pod redakcją A. Szymaniaka¹⁶⁾. Niedostatek aktualnej wiedzy na temat offshoringu jest istotnym mankamentem, również z powodu aktywności KTN przenoszących do Polski wykonanie różnych usług biznesowych. Wskazane jest przedstawienie procesów outsourcingu i offshoringu w ujęciu nowych badań – uwzględniających aktualne uwarunkowania technologiczne i ekonomiczne na świecie – a także modeli tych procesów i biznesu firm, według paradygmatu DLE.

Ogólne ujęcie paradygmatu DLE

Formowanie się nowej koncepcji analizy procesów outsourcingu i offshoringu – jako jednego z nurtów obecnej ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw – nastąpiło pod wpływem rosnącego niedopasowania teorii i praktyki w zakresie biznesu międzynarodowego, zwłaszcza malejącej użyteczności paradygmatu OLI³¹⁾. Z drugiej strony, zwiększa się dorobek badaczy zarządzania międzynarodowego, jak też innych teorii. Korzystając z metody eklektycznej, B.L. Kedia i D. Mukherjee przejęli oraz włączyli do swojego ujęcia wybrane wątki nowych oraz istniejących koncepcji czy teorii, w celu stworzenia ram i narzędzi analitycznych bardziej pasujących do obecnych praktyk przedsiębiorstw w zakresie outsourcingu i offshoringu¹³⁾.

Koncepcja DLE obejmuje oddzielne dwa człony i pod tym względem różni się od paradygmatu OLI. Pierwszym z nich jest analiza uwarunkowań i czynników zmian w globalnym otoczeniu oraz w przedsiębiorstwach konkurujących na rynku globalnym. Drugi człon doty-

czy ustalenia źródeł przewag konkurencyjnych i korzyści, jakie osiągają firmy spełniające warunki (DLE) do zaangażowania się w outsourcing i różne formy offshoringu.

Zadaniem pierwszego członu analizy jest ustalenie, jakie są i jak działają czynniki zewnętrzne i wewnętrzne, które kształtują uwarunkowania i ich zmiany w odniesieniu do outsourcingu i offshoringu, realizowanego przez przedsiębiorstwa zaangażowane w biznesie międzynarodowym. Przedmiotem analizy powinny być następujące zagadnienia:

- I. Uwarunkowania związane z procesem globalizacji ekonomicznej, w tym zwłaszcza działanie jej trzech grup czynników: postępu naukowo-technicznego (w dziedzinie IKT i innych nowych technologii), liberalizacji zewnętrznej (otwierania się gospodarek krajowych na przepływy zagraniczne), oraz konkurencji międzynarodowej (na wszystkich poziomach działalności gospodarczej).
- II. Zmiany na globalnych rynkach czynników wytwórczych, w szczególności liberalizacja dostępu do rynków towarów i czynników w krajach transformujących gospodarkę, ekspansja z tych krajów przedsiębiorstw o zaawansowanych technologicznie zasobach i zdolnościach, powstanie wysokiej jakości zasobów kapitału ludzkiego oraz centrów innowacyjności (parki technologiczne, klastry biznesowe) w wielu miejscach na świecie.
- III. Przemiany w czynnikach kształtujących internalizację działań w przedsiębiorstwach: silne obniżenie się kosztów realizowania transakcji i koordynacji ponadgranicznej działalności (dzięki IKT), przekształcenia przestrzennej struktury ponadgranicznej działalności, skupianie się na zyskownych dziedzinach globalnego biznesu firm, zabezpieczanie i ochrona własności

intelektualnej, rozwój aliansów strategicznych i kooperacji, presja na elastyczność działania.

- IV. Dostosowania w strategiach i strukturach, oddziałujące na dezintegrację łańcuchów wartości dodanej firm oraz na eksternalizację działań tworzących wartość: postępujące umiędzynarodowienie łańcuchów wartości, pogłębianie się specjalizacji funkcjonalnej w łańcuchach, koncentracja na kluczowych kompetencjach i takich działaniach, ponadgraniczna integracja i koordynacja działań, pozyskiwanie kapitału ludzkiego w wielu miejscach na świecie, zmiany w strategiach konkurencji i rozwoju firm¹³⁾.

Czynniki w grupach I oraz II mają głównie charakter makroekonomiczny, podczas gdy czynniki grup III i IV mikroekonomiczny. Wśród czynników o charakterze mikro grupa III jest silniej związana z ekspansją zagraniczną i biznesem międzynarodowym, a grupa IV z zarządzaniem strategicznym i międzynarodowym. Cztery wskazane grupy tworzą kompleks różnorodnych czynników technologicznych, ekonomicznych i politycznych, których działanie przenika się i wzajemnie umacnia. Czynniki te napędzają zachodzące w firmach przemiany funkcjonalne (na poziomie łańcuchów wartości dodanej oraz ich silnie wyspecjalizowanych funkcji), organizacyjne (przechodzenie do heterogenicznych struktur sieciowych, zastępowanie pracy własnych jednostek przez kooperację), oraz strategiczne¹²⁾. W tym ostatnim przypadku chodzi o skupianie biznesu na unikalnej wiedzy, kluczowych kompetencjach oraz na innowacyjnych i przyszłościowych dziedzinach biznesu, wypracowanie nowych przewag w strategiach konkurencji i dalszego rozwoju. Tego rodzaju przemiany mają charakter procesu, w którym można wyodrębnić etapy o różnej charakterystyce zadań menedżerskich³⁰⁾.

Jako motywy offshoringu B.L. Kedia i D. Mukherjee wymieniają dążenia firm do: obniżki kosztów (głównie siły roboczej), pozyskania zasobów (wykwalifikowanych kadr, wiedzy), penetracji rynków (bliskość względem kluczowych odbiorców i nowego popytu) oraz strategiczne (zwiększanie innowacyjności oraz konkurencyjności)¹⁾. Jest to ujęcie podobne do tego, jakie stosuje się w paradygmacie OLI, z pewnym zastrzeżeniem – Kedia i Mukherjee zdecydowanie wysuwają na pierwsze miejsce motywy efektywnościowe, czyli kosztowe w ich ujęciu. Natomiast inni badacze zwracają uwagę na zróżnicowanie motywów zależnie od wielkości firm. Motywy kosztowe i zasobowe nabierają znaczenia wraz z rozwojem firm, podczas gdy motywy przedsiębiorcze słabną wraz z rosnącą wielkością firmy (po zdobyciu silnej pozycji względem rywali słabnie presja na zmianę globalnej strategii, szybsze dotarcie do rynku, wyróżnianie się jakością)²⁴⁾. W odniesieniu do inwestycyjnego offshoringu prac B+R zwrócono uwagę na dążenia firm do ekspansji zagranicznej, w celu powiększenia bazy (zasobu) wiedzy stworzonej w kraju macierzystym (*home-base knowledge augmenting*), lub do wykorzystania bazy wiedzy powstałej w kraju macierzystym firmy (w celu penetracji obcych rynków)²⁹⁾. W nieco innym ujęciu jest mowa o dążeniu przedsiębiorstw do wzmocnienia lub do wykorzystania kompetencji, czyli o różnych motywach kompetencyjnych¹⁶⁾. Jak się wydaje, kwestia motywów zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw, powiązanej z outsourcingiem i offshoringiem działań, nie jest jeszcze dopracowana i wymaga dalszych badań.

Drugi człon metody analizy zaproponowanej przez Kedię i Mukherjee'ego dotyczy trzech warunków DLE, które uzasadniają podjęcie outsourcingu i offshoringu wydzielonych działań przez przedsiębiorstwo. Są to następujące warunki:

1. Wystąpienie korzyści z dezintegracji prowadzonego biznesu (*disintegration advantages*) i modularności łańcucha wartości firmy – warunek D.
2. Uzyskanie korzyści z lokalizacji części działań w innym kraju (*location advantages*) o poszukiwanych walorach dla danego biznesu – warunek L.
3. Ustalenie możliwych do osiągnięcia korzyści z eksternalizacji wybranych działań (*externalization advantages*) poza własną organizację – warunek E, względem korzyści z internalizacji tych działań¹³⁾.

Spełnienie powyższych warunków może dać podstawę dla podjęcia racjonalnej decyzji dotyczącej wydzielenia i przeniesienia realizacji działań, w określonej formie poza granice kraju.

W ramach warunków DLE procesy outsourcingu i offshoringu są rozpatrywane łącznie, jako zbiór decyzji i posunięć o charakterze organizacyjnym i strategicznym, prowadzących do zmian w łańcuchach wartości oraz modelach biznesu firm. Co bardzo istotne, procesy te mają charakter sekwencyjny. Oznacza to, że wcześniej podejmowane są decyzje (i ewentualnie ich realizacja) dotyczące outsourcingu w firmie, a następnym etapem posunięć może być wdrożenie offshoringu. Może to nastąpić, lecz nie musi. Wynika to stąd, że outsoursowane działania mogą też być zlecone wykonawcy krajowemu. Natomiast jeśli korzyści firmy z realizacji outsourcingu za granicą są znacząco większe, to jest uzasadnione powierzenie wydzielonych działań wykonawcy zagranicznemu, co prowadzi do offshoringu. Skutkiem przeniesienia outsoursowanych działań do innego kraju jest zmiana lokalizacji oraz przestrzennego układu łańcucha wartości, jak też rozszerzenie jego umiędzynarodowienia i ponadgranicznego zasięgu. Zatem outsourcing służy koncentrowaniu łańcucha wartości firmy i jej modelu biznesu na działaniach efektywnych i strategicznych,

a offshoring umożliwia skuteczne wykonanie działań w tym zakresie, z wykorzystaniem zalet lokalizacji w obcych krajach oraz przewag konkurencyjnych podmiotów zagranicznych.

W procesach outsourcingu i offshoringu występują dwie zasadnicze grupy podmiotów, którymi są zleceniodawcy outsoursowanych działań oraz wykonawcy, którymi mogą być podmioty kapitałowo zależne od zleceniodawców (ich filie, ośrodki B+R) lub niezależne – inne spółki (firmy, ośrodki, uczelnie). Wydaje się, że jako zleceniodawcy obecnie występują przede wszystkim – lecz nie wyłącznie – KTN pochodzące z krajów Triady. To one realizują dużej wartości i różnorodności biznes, który muszą dostosowywać do globalnej rywalizacji. Początek takich dostosowań może stanowić dzielenie i specjalizowanie poszczególnych funkcji lub ich fragmentów, a w konsekwencji postępująca dezintegracja łańcuchów tworzenia wartości. To korporacje znają istniejące i poszukują lepszych lub nowych walorów zagranicznych lokalizacji, do szybkiego wykorzystania w zmieniających się warunkach rywalizacji na rynku globalnym. Dla KTN korzyści z ekstermalizacji pewnych działań (np. w funkcji B+R) są największe, gdyż pozyskana lub powiększona na zewnątrz wiedza wraca do organizacji (jest internalizowana), a następnie jest „przerabiana” na silniejsze lub nowe atuty do rywalizacji w skali globalnej. Niezależnymi wykonawcami offshoringu mogą być inne korporacje lub lokalne firmy, często działające w krajach mniej rozwiniętych, lecz posiadające konkurencyjne kosztowo i jakościowo zasoby oraz zdolności wytwórcze.

Warunek dezintegracji (D) łańcucha wartości dodanej

Przewagi związane z dezintegracją łańcucha wartości i biznesu firmy ustalono w oparciu o dorobek dwóch teorii zarządzania, które dotyczą unikalnej wiedzy jako

strategicznego zasobu firm oraz modularności łańcuchów tworzenia wartości dodanej firm. Pierwsza z nich dotyczy znanej teorii zasobowej, która początkowo związana była z pracami J.B. Barneya, B. Wernerfelta, G. Hamela, C.K. Prahalada, R. Granta. Ich dorobek obejmował kwestie kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstwa w wyniku posiadania, rozwijania i wykorzystania różnego rodzaju zasobów i zdolności, mających strategiczne znaczenie dla firmy. Służyły one do stworzenia wiedzy oraz kluczowych kompetencji firmy, które mogły być przekształcone w przewagi konkurencyjne i dalej – w skuteczne strategie konkurencji na rynku. W rezultacie przemian technologiczno-ekonomicznych, współcześnie to nie obfite zasoby materialne, lecz niematerialne zasoby i zdolności nabrały zasadniczego znaczenia. Przewagi konkurencyjne mogą być silniejsze i trwalsze, jeśli bazują na wysokich technologiach i kwalifikacjach, zmodernizowanych zdolnościach produkcyjnych, doskonalonych metodach zarządzania, itd.

W dobie rozwoju gospodarki opartej na wiedzy teoria zasobowa – ukierunkowana na badanie wiedzy jako kluczowego zasobu – zyskała na znaczeniu, dzięki pracom m.in. M. Armstronga, G. Probst, T.H. Davenporta, J. Vorbecka, K. Rombarda, I. Nonaki, Y. Doza, B. Chakravarthy’ego. Powstało przekonanie, że unikalna wiedza – jako zasób o znaczeniu strategicznym dla firmy – wymaga specjalistycznego zarządzania jej tworzeniem, akumulacją, wykorzystaniem, transferem i ochroną²⁶). Konkurencyjność firmy została bezpośrednio powiązana z wiedzą i jej przekształcaniem w różnego rodzaju innowacje. Starania firmy muszą być skupione na kreowaniu wiedzy i kluczowych kompetencji, służących tworzeniu i utrwalaniu specyficznych przewag konkurencyjnych (innowacyjnych produktów, różnego rodzaju nowych rozwiązań), oraz skutecznych strategii konkurencji na rynku globalnym.

Druga teoria dotyczy modularności, co przede wszystkim odnosi się do koncepcji łańcucha tworzenia wartości dodanej firmy, opracowanej przez M.E. Portera, a także przemian łańcucha i jego organizacyjnych podstaw (struktur), w ujęciu J.B. Quinna, H. Minzberga, M.G. Jacobidesa, S.G. Wintera, K. Kumara, A. Bhalli, G.S. Yipa, i innych specjalistów z dziedziny organizacji i zarządzania. Zdaniem badaczy, niektóre działania (ich grupy) tworzące wartość – nazywane modułami – mogą być zrealizowane bardziej efektywnie, jeśli zostaną wydzielone i powierzone do wykonania poza daną organizacją. Działania pozostałe w firmie są bezpośrednio związane z jej unikalną wiedzą, kompetencjami i przewagami konkurencyjnymi, toteż tworzona jest większa wartość dodana przy mniejszym zakresie łańcucha i struktury. Organizacja staje się bardziej elastyczna i „szcuplejsza” (nie obciążona mniej efektywnymi i nieznaczącymi zadaniami), co umożliwia dalsze rozczłonkowanie łańcucha wartości, specjalizację i doskonalenie kluczowych działań, rozwój konkurencyjnych biznesów. Powstają moduły funkcjonalno-organizacyjne (w firmie i poza nią), które są integrowane w procesie tworzenia wartości przez wiodącą KTN na zasadach powiązań kapitałowych i kooperacyjnych, w ramach rozległych sieci biznesowych z udziałem własnych jednostek i innych podmiotów (firm, ośrodków B+R)¹¹. Dzięki globalizacji i szerokiemu wykorzystaniu IKT w zarządzaniu i biznesie międzynarodowym, modularnych firm jest coraz więcej na świecie i działają one w sektorach tradycyjnych i nowoczesnych. W konsekwencji, rozwijają się procesy outsourcingu oraz offshoringu działań realizowanych bardziej efektywnie poza dotychczasową organizacją.

Wychodząc z różnych ujęć, obie wymienione koncepcje wskazują na potrzebę rekonfiguracji (przebudowy) łańcuchów wartości oraz ich organizacyjnej podstawy, poprzez wydzielenie działań nieefek-

tywnych i/lub nie mających strategicznego znaczenia dla firmy i skupienie jej na działaniach bazujących na wiedzy, kluczowych kompetencjach, innowacjach i przewagach umacniających konkurencyjność na rynku globalnym. Takie posunięcia mogą skutkować powstaniem dodatkowych korzyści dla firmy dokonującej rekonfiguracji, gdyż w ten sposób może ona „podłączyć się” do zasobów i zdolności innych podmiotów, realizujących outsoursowane przez nią działania bardziej efektywnie, a czasem też bardziej innowacyjnie. Wydzielenie pewnych działań z łańcucha wartości – czyli jego dezintegracja – może umacniać konkurencyjność firmy poprzez:

- Koncentrację biznesu wokół kluczowych kompetencji oraz zwiększenie nakładów na takie działania o znaczeniu strategicznym.
- Utworzenie modularnych struktur, które zwiększają szybkość i elastyczność operacyjną, umożliwiając lepsze dopasowanie działań do zmian popytu i rywalizacji na różnych rynkach oraz właściwą reakcję na tendencje zmian w skali globalnej.
- Redukcję kosztów koordynacji, synchronizacji oraz integracji działań mniej licznych jednostek, niekiedy rozproszonych na różnych kontynentach¹³.

Korzyści z dezintegracji łańcucha wartości firmy mogą więc dotyczyć ulepszenia istniejących i tworzenia nowych przewag konkurencyjnych, a przy tym mogą mieć charakter efektywnościowy i/lub strategiczny. Uważa się, że w dużych i umiędzynarodowionych firmach (KTN) potencjalne możliwości w tym zakresie są znaczne. Jednakże z drugiej strony, wraz z przenoszeniem za granicę działań o wyższej wartości i randze, zwiększają się ryzyka dla firmy dokonującej offshoringu. Chodzi o możliwość naruszenia wewnętrznej spójności funkcjonalno-organizacyjnej w firmie, co nie przyniesie korzyści lecz poważne problemy¹⁵.

W najnowszych badaniach wskazuje się na zróżnicowaną wrażliwość poszczególnych działań tworzących wartość firmy, względem zmieniających się kosztów offshoringu (do tego zależnie od specyfiki branży). Biorąc pod uwagę sekwencyjność posunięć outsourcingowych i offshoringowych, ważne stają się zmiany kosztów realizacji posunięć dla dynamiki przebiegu tych procesów. Jak ustalono, określona zmiana kosztów (np. transportu) może w ogóle nie wpłynąć na uruchomienie procesów, lub odwrotnie – spowodować dokonanie znacznego wydzielenia i przeniesienia działań produkcyjnych¹¹). Wpływ czynników zewnętrznych na skłonność firm do outsourcingu i offshoringu może więc być słaby, lub odwrotnie – silny i kumulujący te procesy. Jednym z uwarunkowań decyzji jest sytuacja konkurencyjna na określonym rynku.

Warunek lokalizacji (L) przeniesionych działań

W stosunku do wcześniejszego ujęcia w paradygmacie OLI, warunek L ulega rozszerzeniu, gdyż uwzględnia zarówno lokalizacje zagraniczne, jak też krajowe. Jednakże te drugie rozpatrywane są marginalnie, głównie uzupełniająco w macierzy modeli biznesu firm outsoursujących działania. Natomiast lokalizacje zagraniczne stały się przedmiotem szczególnej uwagi, gdyż ich wybór w dużej mierze decyduje o korzyściach firm z outsourcingu i offshoringu. Do pogłębionego ujęcia tych zagadnień przyczynili się swoimi pracami m.in. następujący badacze: J. Cantwell, K. Bunyaratavej, E.D. Hahn, J.P. Doh, R. Veliyath, R.B. Sambharya, V. Kumar, S.K. Kundu, T. Pedersen, P.N. Ghauri, R. Liu, D.J. Feils, B. Scholnick. Skupili się oni głównie na trzech walorach lokalizacji, w postaci zasobów kapitału ludzkiego, zdolności technologicznych przedsiębiorstw krajowych oraz instytucji w krajach goszczących zagraniczne firmy.

W ostatnich latach zmieniło się podejście KTN do zasobów siły roboczej w obcych krajach. Wcześniej firmy poszukiwały taniej siły roboczej o niskich kwalifikacjach, obecnie poszukiwane są kadry wykwalifikowane i utalentowane²). Chodzi o kapitał ludzki, czyli kadry wykształcone zawodowo i specjalistycznie, językowo (angielski) oraz informatycznie, a do tego kreatywne. Ponadto wzrosło znaczenie nowoczesnej infrastruktury telekomunikacyjnej (opartej na nowej generacji IKT), która jest niezbędna dla firm w celu sprawnej koordynacji ich ponadgranicznej działalności. Również podkreśla się zalety podobieństwa kulturowego, co może ulepszać relacje i kooperację zespołów ludzkich z różnych krajów.

Zasoby wykwalifikowanych kadr – do tego konkurencyjne cenowo – powstały w niektórych krajach mniej rozwiniętych, gdzie szybko postępuje rozwój zasobów ludzkich, lokalnych zdolności technologicznych, nowoczesnej infrastruktury i klastrów skupiających firmy z sektorów wysokich technologii. Wiodące w tym zakresie są Chiny i Indie, gdzie luka technologiczna względem krajów rozwiniętych jest niwelowana, a sektor nowoczesnych usług – w tym badawczych – rozwija się szybko i przyciąga offshoring firm z krajów Triady. Następują dynamiczne zmiany w przewagach komparatywnych krajów, co obecnie uzasadnia podejście ewolucyjne do badania walorów lokalizacji zagranicznych na świecie⁴).

Dzięki dostępowi do krajowych rynków pracy i łatwości komunikowania się ponad granicami państw, powstały duże możliwości wykorzystania wykształconych i utalentowanych kadr na świecie przez KTN. Wobec wysokich płac i słabo rosnącej podaży kapitału ludzkiego w krajach rozwiniętych, poszukiwania cennych kadr na świecie są intensywne, a nawet mówi się o globalnej wojnie o talenty. Wykorzystaniem zagranicznych kadr są bardzo zainteresowane KTN ze względu

na trzy rodzaje korzyści, których źródła są następujące:

- Arbitraż płac siły roboczej, czyli wykorzystanie różnic płacowych istniejących w różnych krajach, w celu obniżenia kosztów operacyjnych. Obecnie najczęściej chodzi o różnice wynagrodzeń wykwalifikowanych pracowników.
- Arbitraż wiedzy, czyli wykorzystanie różnorodności zasobów wiedzy istniejących i tworzonych w wielu krajach, nawet mniej rozwiniętych. Wiedza ta, posiadana przez inne podmioty, może dobrze uzupełnić własne zasoby KTN (zwykle dużo niższym kosztem niż własne prace B+R), i stać się dla nich źródłem nowych przewag konkurencyjnych, bazujących na jakości i nowoczesności.
- Arbitraż czasu, czyli wykorzystanie różnych stref czasu na globie i rozłożenia dni wolnych od pracy (np. świąt). Umożliwia to pracę w systemie 24/7/365, poprzez zatrudnienie pracowników na 2-3 kontynentach. Dzięki temu firmy mogą zrealizować więcej zadań czy zleceń w ciągu doby, co przekłada się na lepsze wyniki finansowe¹³⁾.

W paradygmacie DLE warunek L kieruje uwagę ku nowym, wyróżniającym się zdolnościom technologicznym na świecie. Chodzi o powstające nowe ośrodki prac B+R, nowoczesne zdolności produkcyjne, parki technologiczne, klastry w sektorach *high-tech*, ośrodki akademickie, itd. Wysokie zdolności technologiczne w nietradycyjnych lokalizacjach – w Chinach, Indiach, Brazylii – mają znaczenie dla ukierunkowania offshoringu przez KTN. Co istotne, wybór lokalizacji przez te firmy coraz częściej dotyczy nie tylko kraju goszczącego, lecz również regionów o szczególnie ważnej charakterystyce, np. posiadających wyróżniające się systemy innowacyjne. Dla lokowania ośrodków badawczych i filii KTN, istniejące za granicą i dobrze działające regionalne syste-

my innowacyjne, tworzą szczególnie korzystne warunki rozwijania korporacyjnej innowacyjności, również poprzez outsourcing i offshoring¹⁷⁾.

Umacnianie się procesów innowacyjnych w krajach mniej rozwiniętych przyspiesza rozwój zdolności technologicznych i konkurencyjnych lokalnych firm stających się partnerami, a także konkurentami zachodnich korporacji. Uważa się, że rozwój i konkurencyjność KTN pochodzących z krajów mniej rozwiniętych – zwłaszcza tzw. grupy BRIC – w znaczący sposób zmienia warunki konkurencji na rynku globalnym⁸⁾. Zatem awans technologiczny firm i krajów spoza Triady kształtuje nowy układ watorów lokalizacji na świecie, a także oddziałuje na globalne uwarunkowania procesów outsourcingu i offshoringu.

Institucje jako czynnik kształtujący przebieg procesów outsourcingu i offshoringu, w ostatnich latach stały się przedmiotem badań, które były prowadzone m.in. przez A.Y. Lewina, H.W. Volberdę, T. Hutzschenreutera, T. Pedersena, R. Belderbosa, J. Hagedoorna, K. Fukao. Wzrost znaczenia instytucji w biznesie międzynarodowym jest w dużej mierze związany z rozwojem ponadgranicznych przepływów usług – zwłaszcza opartych na wiedzy – w warunkach informatyzacji biznesu, rozwoju sieci informacyjnych i wzrostu strategicznych potrzeb firm w zakresie niematerialnych zasobów. W międzynarodowych przepływach usług istotne są nie tylko koszty ich wytworzenia (świadczenia), lecz również koszty transakcyjne. Ich niski poziom jest kształtowany przez sprawnie funkcjonujący rynek, na co znaczny mają wpływ instytucje ekonomiczne w poszczególnych krajach. Istnienie i wyższa jakość instytucji pozwalają zmniejszyć koszty transakcji zawieranych pomiędzy sprzedawcami i nabywcami usług, gdyż zwiększa się bezpieczeństwo realizacji kontraktów na rynku – również na rynku offshoringu¹⁸⁾.

Przykładowo, jeśli outsoursowana usługa zawiera dużą „porcję” wiedzy niejawną, to istotne jest zapewnienie ochrony i bezpieczeństwa tej wiedzy podczas offshoringu, tzn. jej przetwarzania, wykorzystania lub rozwijania, zgodnie z umową zawartą przez podmioty z różnych krajów. Mogą to zapewnić odpowiednie regulacje w zakresie wymiany informacji i wiedzy, prawo ochrony własności intelektualnej i jego egzekwowanie. Obecnie chodzi przede wszystkim o ponadnarodowe instytucje formalne (prawno-administracyjne) raczej niż nieformalne, gdyż te drugie są zróżnicowane i powstają w dłuższym procesie kształtowania się praktyk biznesowych w różnych krajach.

Zdaniem badaczy, rozwojowi zaawansowanych zdolności technologicznych firm muszą towarzyszyć coraz lepsze rozwiązania instytucjonalne, w poszczególnych krajach i w skali globalnej, co jest wyrazem umacniania się ko-ewolucyjnego podejścia do rozwoju biznesu i jego zewnętrznych uwarunkowań¹⁹. Powiązanie zagadnień istnienia i tworzenia instytucji oraz wyboru lokalizacji offshoringu prowadzi do stwierdzenia, że w skali globalnej bardziej atrakcyjne lokalizacyjnie dla KTN są kraje posiadające lepiej rozwiniętą infrastrukturę instytucjonalną, i ulepszające ją dla potrzeb GOW oraz międzynarodowego biznesu. Wyższa jakość infrastruktury instytucjonalnej w danym kraju pozwala firmom na obniżenie kosztów transakcyjnych – i kosztów całkowitych świadczenia usług – oraz na skuteczniejszą ochronę posiadanych informacji i wiedzy podczas jej transmisji w sieci lub rynkowej wymiany.

Warunek eksternalizacji (E) wydzielonych działań

Warunek E ma nieco innych charakter niż poprzednie (D, L), gdyż – zakładając podjęcie decyzji o dokonaniu outsourcingu i offshoringu – wskazuje na możliwość wyboru formy przeniesienia outsoursowa-

nych działań za granicę. Jako punkt wyjścia rozważań dotyczących eksternalizacji działań (mniej znaczących strategicznie) do zagranicznego podmiotu przyjmuje się, że wystąpią korzyści ekonomiczne przewyższające koszty i ryzyka zrealizowania takiego posunięcia. W tradycyjnym ujęciu, korzyści te polegają przede wszystkim na zmniejszeniu kosztów transakcyjnych działalności na rynku zagranicznym, dzięki kooperacji z inną firmą lub dzięki inwestycjom (ZIB tworzącym nową jednostkę KTN oraz jej powiązania organizacyjne i funkcjonalne). Rozpatrywane są dwie opcje offshoringu: zlecenie realizacji działań niezależnemu, zagranicznemu wykonawcy/dostawcy, lub powierzenie realizacji działań własnej jednostce (filii czy ośrodkowi B+R) zlokalizowanej za granicą. W tym drugim przypadku *de facto* nastąpi internalizacja działań w jednostce korporacyjnej za granicą (poprzez inwestycyjny offshoring), po wydzieleniu ich (outsourcing) z innej jednostki w innym kraju (macierzystym lub trzecim). Należy podkreślić, że obecnie o wyborze formy offshoringu decydują nie tylko koszty transakcyjne, lecz coraz częściej względy konkurencyjne i strategiczne ze strony macierzystej korporacji, związane z realizowaniem określonych posunięć, np. podnoszących jakość produktów lub innowacyjność różnych działań.

Transakcje, operacje i relacje powstałe między zagraniczną firmą w roli wykonawcy powierzonych działań, a firmą zlecającą ich wykonanie (np. KTN z kraju wysoko rozwiniętego) mogą przynieść tej drugiej stronie korzyści płynące z eksternalizacji. Źródła takich korzyści dla firmy-zleceniodawcy są następujące:

- Współ-specjalizacja (*co-specialization*), która umożliwia dostęp firmy-zleceniodawcy do specyficznych i specjalistycznych zasobów czy zdolności firmy-wykonawcy. W sposób skoordynowany każda ze stron koncentruje się na „swoich” specjalnościach, osiągając

specyficzne dla siebie przewagi konkurencyjne i korzyści z ich stosowania.

- Organizacyjne uczenie się (*organizational learning*) nowych technologii i innych metod (np. organizacyjnych, menedżerskich) przez firmę-zleceniodawcę, w wyniku uzyskania dostępu do wartościowych informacji, zasobów i zdolności wykonawcy¹³).

Osiąganie wskazanych korzyści jest możliwe, jeśli między partnerami kooperacyjnego układu zleceniodawca-wykonawca wytworzyły się pozytywne relacje, oparte na wzajemnym zaufaniu i współdziałaniu, a ponadto dzielą one wspólne wartości. Jednakże kooperacyjny offshoring może też nieść ze sobą zagrożenia dla firmy-zleceniodawcy, a są to m.in.: utrata kontroli nad realizacją outsoursowanych działań, duża zależność od posunięć partnera, wysokie koszty koordynacji działań, wyciek kompetencji, itp. Tego rodzaju koszty i zagrożenia mogą być zniwelowane poprzez outsourcing inwestycyjny, ale mogą tu powstać nowe problemy.

Chociaż poszczególne decyzje KTN co do wyboru formy offshoringu wymagają uwzględnienia konkretnych korzyści i kosztów eksternalizacji działań, w szerszym procesie przebudowy łańcucha wartości i modelu biznesu firmy ważną jest zmieniająca się kompozycja różnych form offshoringu. Dotyczy to zwłaszcza dużych KTN o zdywersyfikowanym portfelu produktów i działań, gdzie substytucja form offshoringu jest możliwa a komplementarność wskazana. Istnieje też ważna potrzeba dobrego wyważenia zakresu outsourcingu i offshoringu, oraz wyboru odpowiedniej formy i miejsca dla delokalizacji wytwarzania wyrobów i/lub usług. Ustalono, że offshoring inwestycyjny (*captive offshoring*) może przynieść firmie większe efekty w zakresie podnoszenia innowacyjności, zwłaszcza w realizacji innowacji produktowych²⁰). Jak wykazały badania niemieckich KTN, korzystny

wpływ offshoringu w zakresie prac B+R na innowacyjność firmy jest większy, jeśli prowadzi ona własne programy i projekty badawcze oraz posiada wiele porozumień kooperacyjnych o charakterze badawczym¹⁰). Implikuje to rosnący, heterogeniczny charakter działalności innowacyjnej KTN, co oznacza różnorodność pozyskiwania nowej wiedzy (ze źródeł wewnętrznych i zewnętrznych), form offshoringu (kooperacyjne, inwestycyjne, handlowe) oraz lokalizacji (krajowa i zagraniczne).

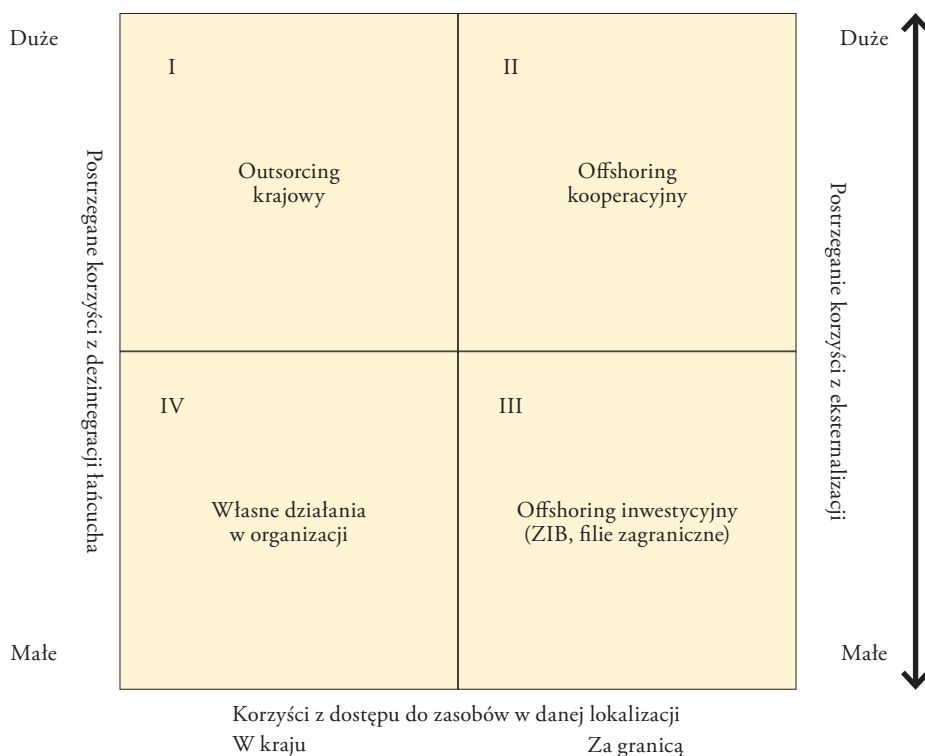
Zagadnienie offshoringu inwestycyjnego nie zostało dotychczas bardziej wnikliwie zbadane w kontekście paradygmatu DLE, niż uczyniono to wcześniej w oparciu o paradygmat OLI. Cytowane publikacje poruszają ten temat skrótowo i tradycyjnie (z uwzględnieniem teorii kosztów transakcyjnych)³²). Jak się wydaje, w ramach międzynarodowego biznesu i zarządzania jest tu pole badawcze o dużym potencjale eksploracyjnym w przyszłości.

Modele outsourcingu i offshoringu oraz biznesu firm

Zasługą autorów paradygmatu DLE jest też opracowanie macierzy modeli biznesu związanych z procesami outsourcingu i offshoringu, które wyłaniają się z analizy korzyści płynących dla firmy z dezintegracji, eksternalizacji i lokalizacji działań¹³). Należy podkreślić, że jest to oryginalna konceptualizacja problemu i rzeczywista „wartość dodana” stworzona przez B.L. Kedię i D. Mukherjee’ego, oraz dołączona do istniejącego dorobku teoretycznego w zakresie problematyki outsourcingu i offshoringu. Macierz przedstawiona jest na rysunku 1, a jej omówienie dotyczy ogólnych tendencji zmian procesów i modeli biznesu oraz odpowiednich przykładów firm.

Oparta na DLE macierz biznesowych modeli outsourcingu i offshoringu uwzględnia trzy grupy czynników kształtujących te modele. Dwa z nich

Rysunek 1 Modele outsourcingu i offshoringu w ujęciu paradygmatu DLE



Źródło: opracowanie własne na podstawie publikacji: Kedia B.L., Mukherjee D., *Understanding Offshoring: A Research Framework Based on Disintegration, Location and Externalization Advantages*, „Journal of World Business”, 2009, vol. 44, p. 257.

odnoszą się do decyzji firmy dokonującej outsourcingu, i dotyczą jej potencjalnych korzyści ze zmian w łańcuchu wartości dodanej, strategii oraz organizacji, które generują korzyści płynące z dezintegracji oraz eksternalizacji działań. Trzecią grupą czynników oddziałujących na wybór modelu biznesu przez firmę są możliwe do osiągnięcia korzyści z „osadzenia” przenoszonych działań w lokalizacji – krajowej lub zagranicznej – o określonej charakterystyce ekonomicznej (rynek zbytu, wyposażenie w zasoby i zdolności, infrastruktura, klastry, stosowane zachęty dla biznesu, istniejące instytucje, itp.). Poziom (wielkość) korzyści dla firm określono dość prosto (podobnie jak w innych macierzach biznesowych), w przedziale od wysoki/duży do niski/mały. W rezultacie przyjętych założeń co do uformowania podstaw macierzy wyłoniono cztery modele biznesu firm (w kolejności zaproponowanej przez autorów):

- I. Outsourcing krajowy
- II. Offshoring kooperacyjny
- III. Offshoring inwestycyjny
- IV. Własne działania w organizacji.

W polu I, odnoszącym się do outsourcingu krajowego, model biznesu firmy zmienia się pod presją narastającej konkurencji i/lub przesuwania się popytu ku bardziej jakościowym lub innowacyjnym produktom. Odpowiedzią firm jest koncentrowanie się na własnych, kluczowych kompetencjach i aktywizowanie innowacyjności, z wykorzystaniem istniejących w otoczeniu krajowym (w innych firmach) zdolności wsparcia jej działalności w procesie dostosowań lub kształtowania nowego modelu biznesu. Outsoursowanie wybranych (poza kluczowymi) działań do innych przedsiębiorstw krajowych jest uzasadnione, jeśli na danym rynku istnieje odpowiednia pod względem jakości i cen podaż potrzebnych dóbr pośrednich (pół-przetworzonych wyrobów lub usług).

Outsourcing krajowy jest realizowany, gdy możliwe są korzyści firm z dezintegracji łańcucha wartości i eksternalizacji działań, a korzystne walory lokalizacji można znaleźć w kraju. Zalety krajowego outsourcingu polegają też na znajomości dostawców, istniejących instytucji oraz mniejszym ryzyku na rynku lokalnym. W tego typu outsourcingu początkowo dominują motywy efektywnościowe, chociaż w dłuższej perspektywie mogą one ewoluować ku innym, zwłaszcza strategicznym. Jako przykład korzystnego outsourcingu krajowego zrealizowanego przez KTN, badacze podają amerykańską korporację DuPont (z sektora chemicznego), która zatrudnia ok. 60 tys. pracowników w 70 krajach. Firma powierzyła usprawnienie i dalszą obsługę zarządzania zasobami ludzkimi wyspecjalizowanej w takich projektach firmie Convergys (Cincinnati, USA), oszczędzając ok. 20 proc. wydatków pracowniczych w pierwszym roku współpracy i około 30 proc. w drugim roku¹³⁾.

Poza dążeniem firm do skupienia się na kluczowych kompetencjach, krajowy outsourcing jest nierzadko podejmowany przez przedsiębiorstwa rozpoczynające działalność outsourcingową i uczące się takich praktyk na miejscu (w krajowej lokalizacji) po to, aby w przyszłości przejść do offshoringu (w zagranicznych lokalizacjach). Takie podejście można nazwać ewolucyjnym, gdyż uwzględnia ono możliwość rozwoju zdolności zarządzania outsourcingiem oraz biznesem międzynarodowym (również w innych dziedzinach niż outsourcing) w ekspansywnych firmach. Szerokie zastosowanie IKT w działalności firm usprawniło realizację outsourcingu i obniżyło transakcyjne koszty eksternalizacji działań, a w konsekwencji przyczyniło się do rozwoju wydziałania i przenoszenia działań.

Pole II odnosi się do offshoringu kooperacyjnego (za granicą) w podobnej sytuacji konkurencyjnej na rynku (wzrost

rywalizacji, zmiany popytu). Firmy dostrzegają możliwość poprawy swojej pozycji poprzez rozbięcie łańcucha wartości, wydzielenie działań poza organizację i ulokowanie ich wykonania w korzystniejszych lokalizacjach zagranicznych. Wykorzystanie bardziej atrakcyjnych walorów za granicą następuje w rezultacie powierzenia realizacji outsoursowanych działań niezależnym przedsiębiorstwom na obcym rynku. Posunięcie takie jest uzasadnione, jeśli uzyskane oszczędności, ulepszona jakość i uczenie się od innych podmiotów (korzyści z eksternalizacji), przewyższą wzrost kosztów transakcji oraz ryzyka na rynku zagranicznym. W warunkach dużej różnicy cen nakładów produkcyjnych – przy porównywalnych innych warunkach umowy – na rynkach Triady (zwłaszcza w USA) i w krajach mniej rozwiniętych, zachodnie firmy mogą osiągnąć duże korzyści z wydzielenia i ulokowania działań w innych spółkach za granicą. Z tego powodu procesy outsourcingu i offshoringu nabrały intensywności, zwłaszcza w amerykańskich KTN. Jednak w dłuższym okresie korzyści z obniżki kosztów zagroziły opartej na innowacjach konkurencyjności firm-zleceniodawców. Problemy pojawiły się, gdy – dzięki kooperacji z zachodnimi firmami oraz własnym staraniom – przedsiębiorstwa azjatyckie rozwinęły zdolności technologiczne, stając się poważnymi rywalami firm amerykańskich na rynku globalnym.

Przykładem takich zmian jest produkcja paneli słonecznych, która – zapoczątkowana w USA i przeniesiona za granicę – rozwinęła się w krajach azjatyckich, zwłaszcza w Chinach i Indiach. Firmy azjatyckie osiągnęły wysoki poziom kompetencji w przetwarzaniu ultraczystego, krystalicznego silikonu oraz nakładaniu cienkich warstw silikonowych na szklane płyty paneli słonecznych. Udział firm azjatyckich w globalnym rynku paneli słonecznych przewyższył 14 proc., wcześ-

niej uzyskiwane przez korporacje amerykańskie (obecnie poszukują one nowych nisz rynkowych). Wśród produktów wytwarzanych na technologiach przejętych i rozwiniętych w Azji są monitory, baterie, kompaktowe lampy fluorescencyjne, urządzenia informacyjne i telekomunikacyjne (niektóre ich podzespoły), różne materiały syntetyczne (np. dla potrzeb przemysłów kosmicznego i energii wiatrowej), itd.^{22, 23)}

W polu III, oznaczonym jako offshoring inwestycyjny, powiązana z outsourcingiem ekspansja zagraniczna KTN wchodzi w etap inwestycji bezpośrednich, zatem offshoring jest realizowany we własnych jednostkach korporacji. Lokowanie ZIB jest uzasadnione, jeśli możliwe do uzyskania korzyści KTN z dezintegracji łańcucha wartości oraz eksternalizacji działań nie są duże, ale większego znaczenia nabierają korzyści z rozwijania posiadanych przewag konkurencyjnych, w powiązaniu z zasobami i zdolnościami dostępnymi za granicą. Mogą to być korzyści o charakterze efektywnościowym i/lub strategicznym. Chodzi tu o uniknięcie zwiększonych kosztów transakcyjnych (np. wskutek zawodności lub oportunistycznego partnera zagranicznego), o ryzyko „wycieku” wartościowej wiedzy czy obawę przed utratą nad nią kontroli, co jest związane z transferem i stosowaniem technologii w kooperującej firmie zagranicznej.

Z tego względu realizacja działań poza własną organizacją KTN nie jest wskazana, a lepszym rozwiązaniem jest wykonanie outsoursowanych działań we własnej jednostce (filii, ośrodka B+R), w lokalizacji zagranicznej o atrakcyjnych walorach. Tym bardziej, że mogą powstać znaczne korzyści z arbitrażu wiedzy, kadr i czasu w różnych lokalizacjach. Offshoring inwestycyjny w Indiach przez firmy amerykańskie – jak np. General Electric, Microsoft, Motorola, Cisco, Hewlett-Packard i wiele innych – wskazywany jest jako

bardzo korzystny, dzięki dobremu zarządzaniu całym procesem outsourcingu i offshoringu, a także wykorzystaniu szybko rozwijających się zdolności indyjskich firm wykonawców²⁷⁾.

Czynniki kształtujące korzyści KTN z offshoringu inwestycyjnego mają istotne znaczenie i są przedmiotem badań. Analiza działalności B+R firm japońskich za granicą uwzględniła zmiany zdolności technologicznych w jednostkach korporacyjnych (podejście ewolucyjne), oraz ich „osadzenie” (*embeddedness*) w gospodarstwach goszczących je krajów (podejście od strony kapitału społecznego). Ustalono, że korporacyjne ośrodki B+R i filie są w stanie pozyskiwać więcej wiedzy i innych korzyści z goszczącej je gospodarki na potrzeby macierzystej firmy, jeśli same posiadają wysokie zdolności technologiczne oraz dobre i zacieśniające się relacje z lokalnymi podmiotami (uniwersytetami, ośrodkami B+R, firmami)²⁵⁾. Co istotne, dzięki wiedzy, technologiom czy innowacjom pozyskanym lub stworzonym w zagranicznej lokalizacji, korporacyjne ośrodki i filie mają możliwość rozwoju i awansu w działalności innowacyjnej KTN, z pozycji „lokalnego innowatora” ku bardziej znaczącej pozycji innowatora o zasięgu regionalnym (kontynentalnym) lub globalnym.

Pole IV dotyczy działań we własnej organizacji i uwzględnia sytuację firmy, gdy wskutek postrzegania małych korzyści z dezintegracji, eksternalizacji oraz lokalizacji zagranicznej, nie ma bodźców do wydzielania i przenoszenia działań poza własną organizację. W takiej sytuacji może nastąpić posunięcie polegające na tym, że zdolności badawcze lub produkcyjne firmy są rozwijane poprzez akwizycję innego czy innych podmiotów (np. małych, innowacyjnych firm) lub jednostek (filii czy ośrodków B+R innych korporacji), działających na danym rynku krajowym. Ponadto badania wskazują, że o rozwijaniu działań w danym kraju i w

ramach własnej organizacji – a nie w lokalizacjach zagranicznych – mogą decydować nie tylko słabe bodźce ekonomiczne do przenoszenia działań na zewnątrz, ale też mankamenty zarządzania, np. niedocenywanie zmian zachodzących poza centralą firmy (w jej filiach) i krajem macierzystym lub rutyna czy zaniechania ze strony menedżerów.

Ciekawe wyniki przyniosły badania kilku zachodnich KTN w sektorze telefonii bezprzewodowej⁵. Badacze ustalili, że projekty B+R o dużym znaczeniu strategicznym dla badanych KTN są nadal realizowane głównie w ich krajach macierzystych, projekty badań powierzane są „dobrze sprawdzonym” centralnym ośrodkom (zwykle tym samym), istnieje różnica potencjału badawczego w centralnych i zagranicznych ośrodkach czy filiach, ochroną własności intelektualnej firmy silniej objęte są centralne jednostki badawcze, a ich wkład w zdolności innowacyjne macierzystej firmy jest bardzo duży. Centralne laboratoria uznano za „bezpieczne gniazda” (*safe nests*) w systemach innowacyjnych KTN, toteż prace B+R są tu silniej wspierane, a ich wyniki są lepiej chronione i szerzej wykorzystywane. Nasuwa się uwaga, że rozwój zdolności technologicznych w filiach i ośrodkach KTN za granicą nie zawsze jest odpowiednio wykorzystywany i kształtowany, co może osłabić pozycję konkurencyjną zachodnich KTN wobec azjatyckich rywali. Być może wskazane mankamenty zarządzania innowacyjnością wiodących firm zachodnich, w warunkach szybkich zmian technologicznych i popytowych, stworzyły dobre warunki dla dynamicznej ekspansji firmy Samsung na globalnym rynku urządzeń telekomunikacyjnych.

Wykraczając poza rozważania B.L. Kedii oraz D. Mukherjee’ego można dodać, że opracowana przez nich macierz modeli biznesowych może być użytecznym narzędziem w badaniach procesów outsourcingu i offshoringu w KTN oraz

w innych przedsiębiorstwach. Co istotne, może też być wykorzystana w różny sposób.

Po pierwsze, daje możliwość prześledzenia w dłuższym okresie, w jaki sposób rozwijały się procesy outsourcingu i offshoringu w danej firmie, i czy stanowiły znaczącą dźwignię podnoszenia jej efektywności i konkurencyjności. W rozwoju działalności firmy przejście od outsourcingu krajowego do offshoringu (w lokalizacji zagranicznej), wydaje się być logiczną sekwencją posunięć w procesie przemian funkcjonalnych, organizacyjnych i strategicznych, jak też rozwijania zdolności zarządzania omawianymi procesami. Również podjęcie offshoringu, początkowo na zasadach kooperacyjnych, jest uzasadnione potrzebą zebrania doświadczeń i dokonywania stopniowych zmian w organizacji, zanim firma zaangażuje się w offshoring inwestycyjny, tzn. ulokowanie ZIB, rozbudowę ponadgranicznej organizacji, dostosowania funkcjonalne i strategiczne, itd. Należy przy tym zauważyć, że przejście organizacji ku nowym modelom – tzn. na kolejne pola macierzy – nie musi oznaczać wycofania się z wcześniej zastosowanych rozwiązań. W globalnie konkurujących KTN powstaje układ różnych form offshoringu wykorzystywanych w danym czasie, czyli pewnego rodzaju „mapa” różnych lokalizacji oraz form offshoringu, w postaci kooperacji i inwestycji za granicą.

W ewoluującym układzie następują zmiany form o charakterze substytucyjnym oraz tworzą się komplementarne powiązania różnych form offshoringu, wykorzystywanych w danym czasie. Globalnie konkurujące KTN – m.in. Texas Instruments, Intel, General Electric, IBM, Nokia i inne – działające w klastrze informacyjnym indyjskiego Bangalore, zaangażowane są w offshoring inwestycyjny (pobudowały ośrodki badawcze i filie), jak też rozwinęły offshoring oparty na kooperacji z licznymi lokalnymi

spółkami informatycznymi, co stymuluje rozwój krajowego sektora i skupisk²⁸). Doświadczenia firm w tym i innych sektorach wskazują, że możliwa jest sekwencja procesów outsourcingu i offshoringu oraz stosowanych modeli biznesu w firmach, w sekwencji etapów: I do II do III. Jednocześnie na każdym etapie mogą być wykorzystane rozwiązania stosowane w polu IV.

Po drugie, możliwe jest ustalenie „map” realizowanych procesów outsourcingu i offshoringu oraz odpowiadających im modeli biznesu w wiodących firmach w określonym sektorze, i porównanie ich w danym czasie. Ustalenia i wnioski mogą być przydatne do oceny przebiegu, skutków i perspektyw działalności wiodących „graczy”. Chodzi o ustalenie, czy różnice i zmiany w tym zakresie skutecznie wspierają mocne strony, realizację korzyści i szans globalnej ekspansji firm-liderów, czy też słabe strony ich działalności, rosnące koszty i zagrożenia (być może tylko częściowo), wynikają z przyjęcia innych rozwiązań niż w firmach odnoszących sukcesy na rynku globalnym. Przykładowo, różnice w procesach offshoringu i modelach biznesu korporacji pochodzenia amerykańskiego i chińskiego są widoczne (mniej zaawansowane w drugim przypadku), natomiast ich wpływ na zmiany pozycji firm w globalnych sektorach nie jest dostatecznie zbadany.

Dobrym przykładem wykorzystania różnych form offshoringu w funkcji B+R są posunięcia globalnych firm w sektorze żywności i napojów. Badanie działalności innowacyjnej prowadzonej przez 100 największych dostawców tych produktów na rynek światowy wykazało, że realizują oni prace badawcze w sposób geograficznie rozproszony, różnorodny pod względem form oraz charakterystyki uczestniczących podmiotów⁷). W ponadgranicznych strukturach organizacji działalności innowacyjnej tych firm funkcjonują (w różnych krajach) duże ośrodki B+R, realizu-

jące badania podstawowe, a jednocześnie koordynujące prace innych, współpracujących z nimi firm i ośrodków (krajowych i zagranicznych). W działalność B+R są zaangażowane też niektóre filie produkcyjne w lokalizacjach zagranicznych, zwykle prowadzące prace wdrożeniowe i adaptacyjne. Ponadto filie kooperują technologicznie z lokalnymi firmami i ośrodkami B+R w krajach goszczących. Zatem KTN w sektorze spożywczym – oraz firmy w innych sektorach – wykorzystują różne formy offshoringu prac badawczych (oraz innych działań) w sposób komplementarny. Służy to podnoszeniu ich innowacyjności i konkurencyjności na rynku globalnym.

Podsumowanie

Paradygmat DLE – opracowany przez B.L. Kedię oraz D. Mukherjee’ego – jest nową koncepcją analizy procesów outsourcingu i offshoringu w przedsiębiorstwach, która zasługuje na pozytywną ocenę i zainteresowanie badaczy zarządzania i biznesu międzynarodowego. Wynika to z zalet tego paradygmatu, wśród których najbardziej znaczącymi są:

- Wskazanie możliwości wypełnienia luki w dorobku istniejących teorii biznesu międzynarodowego, których zdolności analityczne częściowo ulegają osłabieniu.
- Zintegrowanie nowego dorobku badawczego wielu autorów z różnych dziedzin nauki o przedsiębiorstwie oraz innych nauk (np. nowej geografii ekonomicznej).
- Ustalenie uwarunkowań (oraz czynników ich zmian), jak też sformułowanie trzech warunków DLE, jako podstawy nowej metody analizy procesów outsourcingu i offshoringu toczących się obecnie w przedsiębiorstwach.
- Wykorzystanie koncepcji DLE do stworzenia nowej macierzy modeli outsourcingu i offshoringu oraz biznesu firm realizujących te procesy.

- Zaakcentowanie potrzeby śledzenia i analizowania przez naukowców i menedżerów firm czynników zmian oraz ewolucji uwarunkowań w globalnym otoczeniu.
- Wykazanie potrzeby dynamicznego podejścia firm do przemian technologicznych, organizacyjnych i strategicznych, w celu realizacji korzyści z dostępu do zasobów i zdolności wytwórczych w innych krajach, dzięki ekspansji zagranicznej.
- Rozszerzenie możliwości analizy ważnych przemian organizacyjnych i strategicznych (konkurencyjnych), zachodzących w grupie firm-liderów w globalnych sektorach.
- Zwrócenie uwagi menedżerów przedsiębiorstw i instytucji publicznych na możliwości doskonalenia zarządzania firmą (dezintegracja łańcucha, eksterjalizacja działań), oraz kształtowania polityki gospodarczej (atrakcyjność walorów lokalizacji danego kraju).
- Wskazanie nowej perspektywy dla innych badaczy, którzy dostrzegą możliwości prowadzenia dalszych badań i doskonalenia paradygmatu DLE, zwłaszcza w zakresie lokowania ZIB powiązanych z procesami outsourcingu i offshoringu.

Paradygmat DLE zasługuje na uwagę specjalistów w Polsce, gdyż ze względu na potrzebę pobudzania aktywności zagranicznych KTN wskazane byłyby zachęty, skłaniające je do lokowania offshoringu działań o wyższej wartości i wymaganiach technologicznych, które tworzą więcej korzyści dla goszczącej gospodarki. Aktywna polityka innowacyjna może stwarzać takie zachęty w postaci wsparcia rozwoju potrzebnych walorów lokalizacji (np. w regionach), które byłyby ukierunkowane na działalność zagranicznych i krajowych firm.

Bibliografia:

1. Aurik J.C., Jonk G.J., Willen R.E., *Rebuilding the Corporate Genome. Unlocking the Real Value of Your Business*, John Wiley & Sons, Hoboken 2003, pp. 66-68.
2. Bunyaratavej K., Hahn E.D., Doh J.P., *Multinational Investment and Host Country Development: Location Efficiencies for Service Offshoring*, "Journal of World Business", 2008, vol. 43, p. 230, tab. 1.
3. Contractor F.J., Kumar V., Kundu S.K., Pedersen T., *Reconceptualizing the Firm in a World of Outsourcing and Offshoring: the Organizational and Geographical Relocation of High-value Company Functions*, "Journal of Management Studies", 2010, vol. 47.
4. Demirbag M., Glaister K.W., *Factors Determining Location Choice for R&D Projects: A Comparative Study of Developed and Emerging Regions*, "Journal of Management Studies", 2010, vol. 47, p. 1557.
5. Di Minin A., Bianchi M., *Safe Nests in Global Nests: Internationalization and Appropriability of R&D in Wireless Telecom*, "Journal of International Business Studies", 2011, vol. 42, p. 924.
6. Dunning J.H., *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Addison-Wesley, Wokingham 1993.

7. Filippaios F., Papanastassiou M., Pearce R., Rama R., *New Forms of Organization and R&D Internationalization Among the World's 100 Largest Food and Beverages Multinationals*, "Research Policy", 2009, vol. 38, pp. 1034, 1042.
8. Ghauri P.N., Santangelo G.D., *Multinationals and the Changing Rules of Competition. New Challenges for IB Research*, "Management International Review", 2012, vol. 52, p. 146.
9. *Globalizacja usług. Outsourcing, offshoring i shared services centers*, Szymaniak A. (red.), Wydawnictwo Naukowe INPiD UAM, Poznań 2007.
10. Grimpe Ch., Kaiser U., *Balancing Internal and External Knowledge Acquisition: The Gains and Pains from R&D Outsourcing*, "Journal of Management Studies", 2010, vol. 47, pp. 1502-1503.
11. Harms Ph., Lorz O., Urban D., *Offshoring Along the Production Chain*, "Canadian Journal of Economics", 2012, vol. 45, pp. 104-105.
12. Kedia B.L., Lahiri S., *International Outsourcing of Services: a Partnership Model*, "Journal of International Management", 2007, vol. 13, pp. 24-25.
13. Kedia B.L., Mukherjee M., *Understanding Offshoring: A Research Framework Based on Disintegration, Location and Externalization Advantages*, "Journal of World Business", 2009, vol. 44, pp. 250-261.
14. Kopczyński T., *Outsourcing w zarządzaniu przedsiębiorstwami*, PWE, Warszawa 2010.
15. Lampel J., Bhalla A., *Living with Offshoring: The Impact of Offshoring on the Evolution of Organizational Configurations*, "Journal of World Business", 2011, vol. 46, pp. 347-348.
16. Lewin A.Y., Volberda H.W., *Co-evolution of Global Sourcing: The Need to Understand the Underlying Mechanisms of Firm-Decisions to Offshore*, "International Business Review", 2011, vol. 20, p. 248.
17. Liu M.-Ch., Chen Sh.-H., *MNCs' Offshore R&D Networks in Host Country's Regional Innovation System: The Case of Taiwan-based Firms in China*, "Research Policy", 2012, vol. 41, p. 1118.
18. Liu R., Feils D., Scholnik B., *Why Are Different Services Outsourced to Different Countries*, "Journal of International Business Studies", 2011, vol. 42, p. 568.
19. Martinez-Noya A., Garcia-Canal E., *Technological Capabilities and the Decision to Outsource/Outsource Offshore R&D Services*, "International Business Review", 2011, vol. 20, p. 273.
20. Nieto M.J., Rodriguez A., *Offshoring of R&D: Looking Abroad to Improve Innovation Performance*, "Journal of International Business Studies", 2011, vol. 42, pp. 357-358.
21. *Outsourcing w praktyce*, D. Ciesielska, M.-J. Radło (red.), Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2011.
22. Pisano G.P., Shi W.C., *Restoring American Competitiveness*, "Harvard Business Review", 2009, July-August, p. 118.
23. Porter M.E., Rivkin J.W., *Choosing the United States*, "Harvard Business Review", 2012, March, p. 82.
24. Rosa M., Van den Bosch F.A.J., Volberda H.W., *Offshoring Strategy: Motives, Functions, Locations, and Governance Modes of Small, Medium-sized and Large Firms*, "International Business Review", 2011, vol. 20, pp. 316-317.
25. Song J., Asakawa K., Chu Y., *What Determines Knowledge Sourcing from Host Locations of Overseas R&D Operations? A Study of Global R&D Activities of Japanese Multinationals*, "Research Policy", 2011, vol. 40, p. 388.
26. Sopińska A., *Wiedza jako strategiczny zasób przedsiębiorstwa. Analiza i pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010, s. 23-29.
27. Ślepko M., *Wpływ offshoringu usług na rozwój klastrów gospodarczych i korporacji transnarodowych w Indiach*, "Prace i Materiały ISM", 2011, nr 39, s. 143-152.
28. Ślepko M., *Umiejdzynarodowienie klastrów gospodarczych*, CeDeWu.pl, Warszawa 2012, s. 77-78.
29. Veliyath R., Sambharya R.B., *R&D Investments of Multinational Corporations. An Examination of Shifts in Patterns of Flows Across Countries and Potential Influences*, "Management International Review", 2011, vol. 51, pp. 423-424.
30. Willcocks L.P., Cullen S., Craig A., *The Outsourcing Enterprise. From Cost Management to Collaborative Innovation*, Palgrave MacMillan, Houndmills-Basingstoke 2011, pp. 8-17, 258.
31. Zorska A., *Paradygmat DLE jako nowa koncepcja analizy procesów outsourcingu i offshoringu w korporacjach transnarodowych*, opracowanie w ramach badań statutowych Instytutu Studiów Międzynarodowych, realizowanych w projekcie: „Nowe teorie i koncepcje ekonomiczne i socjologiczne w dobie przełomu technologicznego”, SGH – KES, Warszawa 2012, maszynopis powielony, s. 12-16, 210-212.
32. Zorska A., *Korporacje transnarodowe. Przemiany, oddziaływania, wyzwania*, PWE, Warszawa 2007.