

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 444

**Zarządzanie strategiczne
w teorii i praktyce**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Jadwiga Marcinek, Aleksandra Śliwka
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Justyna Mroczkowska
Łamanie: Małgorzata Myszowska
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronach internetowych
www.pracnaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041
ISBN 978-83-7695-607-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław
tel./fax 71 36 80 602; e-mail:econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	11
Małgorzata Baran, Ewa Cichocka, Paweł Maranowski: Rola innowacji społecznych w polskich uczelniach / The role of social innovations at Polish universities	13
Paweł Bartkowiak: Porównanie znaczenia wybranych obszarów procesu współkreowania wartości dla klienta między grupami przedsiębiorstw i klientów / Comparison of selected areas of value co-creation process between companies and customers.....	21
Bogusław Bembenek: Współpraca strategiczna przedsiębiorców z sektorem badawczo-rozwojowym w polskich klastrach – współczesne wyzwanie w zarządzaniu klastrami / Strategic cooperation of entrepreneurs and R&D sector in Polish clusters – contemporary challenge within cluster management.....	31
Marek Błaszczyk: Źródła elastyczności strategii i systemu zarządzania strategicznego / Sources flexibility of strategy and strategic management system	47
Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziołek: Realizacja strategii bezpieczeństwa pracy w aspekcie badania przyczyn wypadków przy pracy / Implementation of safety at work strategy in the aspect of accidents at work causes investigation	62
Paweł Cabała, Adam Stabryła: Metoda agregacji bilansującej w kwalifikacji strategii rozwoju technologii / The balanced aggregation method in the evaluation of technology development strategy	74
Wojciech Czakon: Komplementarność czy substytucyjność mikrofundamentów współdziałania / Microfoundations of collaboration: substitute or complementary	87
Sylwia Dzedzic: Intencje podejmowania działalności gospodarczej przez studentów / Intentions of taking business by students.....	95
Sylwia Dzedzic, Leszek Woźniak, Piotr Czerepiuk: Proces przedsiębiorczego odkrywania jako metoda strategicznego planowania i implementacji inteligentnych specjalizacji regionu / The process of entrepreneurial discovery as a method of strategic planning and implementation of regional smart specializations.....	107
Tadeusz Falencikowski: Odpowiedzialność kierownicza w biznesie – zagadnienia procesowe i rodzajowe / Conditions of management liability in enterprise – procedural and generic issues	119

Waldemar Glabiszewski, Dorota Grego-Planer: Zdolności do pozyskiwania technologii jako składowa potencjału absorpcyjnego przedsiębiorstw finansowych w Polsce / The ability to acquire technology as the component of absorptive capacity of Polish enterprises operating in financial sector.....	128
Aldona Glińska-Noweś, Agata Sudolska, Iwona Escher: Więzy osobiste jako komponent relacji biznesowych w ocenie reprezentantów polskich przedsiębiorstw / Personal ties as a component of business relationships according to Polish enterprises' representatives	140
Grażyna Golik-Górecka: Realizacja strategii a multiparadygmat marketingu analitycznego / Realization of strategy but multiparadigm of analytical marketing	150
Dorota Grego-Planer, Waldemar Glabiszewski: Wpływ egzogenicznych uwarunkowań na proces kreowania innowacji w wybranych małych i średnich przedsiębiorstwach / Influence on the exogenous conditions on the process of creating innovation in some small and medium-sized enterprises	157
Magdalena Grębosz: Strategia co-brandingu w kontekście zarządzania strategicznego / Co-branding strategy in the context of strategic management	166
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: Bariery w realizacji celów w przedsiębiorstwach wdrażających ekoinnowacje organizacyjne / Barriers to achieving the objectives of voluntarily adopted environmental programs of pro-ecological strategies	179
Jakub Hałas: Przedstawienie i porównanie wybranych modeli rozwoju organizacji / Presentation and comparison of selected schemas of organization development.....	190
Jarosław Ignacy: Inwestycyjne eldorado czy początek zmierzchu realizowanej strategii? – analiza wybranych czynników atrakcyjności inwestycyjnej z perspektywy aglomeracji wrocławskiej / Eldorado for investors or the beginning of the end the implemented strategy? – analysis of selected factors of investment attractiveness from the perspective of the wroclaw agglomeration	199
Leon Jakubów: Ewolucja planowania rozwoju przedsiębiorstwa / Evolution in the enterprise development planning	211
Mirosław Jarosiński: Sukces przedsiębiorstwa na rynku krajowym barierą do internacjonalizacji / Firm's success on the home market as a barrier to internationalisation	222
Jarosław Karpacz: Antecedencje innowacyjności jako wymiaru orientacji przedsiębiorczej na poziomie indywidualnym / Antecedents of innovativeness as the dimension of the entrepreneurial orientation on the individual level.....	231

Patrycja Klimas, Dagmara Wójcik: Konceptualizacja pojęcia „mikrofundamenty” w naukach o zarządzaniu / Conceptualization of microfoundations term in management sciences	241
Alina Kozarkiewicz: Zarządzanie wartością projektów – aktualne kierunki badań i nowe wyzwania / Management of project value – current research orientations and new challenges	252
Regina Lenart-Gansiniec: Wykorzystywanie aliansu wiedzy w tworzeniu otwartych innowacji / Use of knowledge alliance in the creation of open innovations	262
Dagmara Lewicka: Jak zatrzymać wartościowych pracowników w organizacji? Wyzwania dla strategicznego ZKL (zarządzania kapitałem ludzkim) / How to retain valuable employees in the organization? Challenges for strategic HRM	274
Janusz Marek Lichtarski, Katarzyna Piórkowska, Krzysztof Ćwik: Strategie organizacji węzłowych wobec innych uczestników sieci międzyorganizacyjnej / Key organizations strategies to other participants of inter-organizational network	285
Katarzyna Liczmańska: Analiza potrzeb uczestników a koncepcja powiązania kooperacyjnego na przykładzie klastra INKOKOMP / Analysis of the participants` needs vs. the concept of cooperative relationships on the example of cluster INKOKOMP	298
Zbigniew Matyjas: Wpływ poziomu sektora oraz firmy na wyniki przedsiębiorstw / Industry and firm influences on corporate performance	307
Czesław Mesjasz: Własność, nadzór korporacyjny i kontrola korporacyjna jako uwarunkowania strategii internacjonalizacji przedsiębiorstwa / Ownership, corporate governance and corporate control as determinants of company`s internationalization strategy	317
Lech Miklaszewski: <i>Offshoring</i> jako strategia rozwoju przedsiębiorstwa na przykładzie firmy inwestycyjnej / Offshoring as a strategy of the company`s development on the example of the investing company	331
Krystyna Moszkowicz, Mieczysław Moszkowicz: Wiedza jako kluczowy zasób strategiczny / Knowledge as a key strategic resource	344
Gracjana Noga: Metodologia implementacji strategii – wyniki badań praktycznych / Tools of strategy implementation – empirical research results .	354
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Szczupłość zaopatrzenia a wzrost sprzedaży – kierunek realizacji strategii rozwoju przedsiębiorstwa produkcyjnego / Supply leanness vs. sales growth – implementation direction of the manufacturing company development strategy.....	365
Jadwiga Nycz-Wróbel: Znaczenie implementacji Systemu Ekozarządzania i Audytu (EMAS) w kontekście wzmocnienia konkurencyjności przedsiębiorstw / The significance of the implementation of the Eco-Management and Audit Scheme (EMAS) in competitiveness shaping of enterprises	381

Krystyna Poznańska: Finansowe uwarunkowania innowacyjności przedsiębiorstw przemysłowych w Polsce / Financial determinants of innovativeness of Polish industrial enterprises.....	391
Joanna Radomska: Inkoherencja relacji pomiędzy ryzykiem strategicznym a operacyjnym w zarządzaniu strategicznym / Incoherency in relationship between strategic and operational risks in strategic management	400
Jacek Rybicki, Piotr Grajewski, Emilia Dobrowolska: Normatywne opcje rozwiązań paradoksu: konkurencja – współpraca na płaszczyźnie myślenia strategicznego / Normative options as solutions of paradox: competition – cooperation in the perspective of strategic thinking.....	411
Letycja Sołoducho-Pelc: Przewaga konkurencyjna – główne trendy badawcze / Competitive advantage – main research trends.....	422
Agnieszka Sopińska, Wioletta Mierzejewska: Zasobowe uwarunkowania otwartych innowacji / Resource determinants of open innovation.....	434
Jolanta Stec-Rusiecka: Ocena realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności na przykładzie wybranych przedsiębiorstw / Assessment of the realisation of corporate social responsibility concept on the example of selected companies.....	451
Jacek Strojny: Wykorzystanie metody AHP w modelowaniu systemu zarządzania strategicznego rozwojem jednostki samorządu terytorialnego / The use of AHP method in strategic management system modeling of local authorities unit development.....	460
Lukasz Sułkowski, Robert Seliga: Przedsiębiorczy uniwersytet – zastosowanie zarządzania strategicznego / Entrepreneurial university – application of strategic management.....	478
Justyna Światowiec-Szczeptańska: Sieci korporacyjne w zarządzaniu strategicznym / Corporate networks in strategic management.....	490
Dorota Teneta-Skwiercz: Istota i znaczenie inkluzywnych modeli biznesu / The essence and meaning of inclusive business models	500
Jolanta Twardowska: Korzyści wynikające z wirtualnej organizacji pracy / Benefits of virtual work organization	512
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Zarządzanie dla przyszłości – sylogizm i spełnione oczekiwania / Management for the future, syllogism and fulfilled expectations	520
Agata Warmińska: Determinanty sukcesu grup producentów rolnych / Determinants of success of agricultural producer groups	531
Anna Witek-Crabb: Ewolucyjne modele CSR – przegląd koncepcji rozwoju społecznej odpowiedzialności biznesu / Evolutionary stage models of CSR – theory review.....	541
Przemysław Wolczek: Cechy strategii generujące problemy wdrożeniowe a wielkość przedsiębiorstwa / Features of a company and the problems of strategy implementation arising from its content	559

Marian Woźniak: Przedsiębiorczość wyznacznikiem sukcesu podmiotów branży turystycznej / Entrepreneurship as success determinant of the tourist sector.....	571
Dagmara Wójcik, Patrycja Klimas: Mikrofundamenty współpracy międzyorganizacyjnej / Microfoundations of inter-organizational cooperation.....	583
Anna Wójcik-Karpacz: Dobór miar do pomiaru orientacji przedsiębiorczej: dylematy i propozycje rozwiązań / The choice of measures of entrepreneurial orientation: dilemmas and the possible solutions	594
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Tworzenie i apropriacja wartości jako cel strategii relacyjnej przedsiębiorstwa / Value-creation and value-appropriation as an objective of the company's relational strategy	609
Małgorzata Załęska: Wybór dostawców w outsourcingu usług zarządzania należnościami / Choice of suppliers in the outsourcing receivables management services.....	623
Bożydar Ziółkowski, Marzena Jankowska-Mihulowicz, Katarzyna Chudy-Laskowska, Teresa Piecuch: Determinanty strategii sukcesu dostawców systemów RFID z API – wyniki badań metodą delficką / Determinants of success strategies for suppliers of RFID systems with API research results based on the Delphi method.....	639

Wstęp

Przedstawiamy Państwu artykuły przygotowane przez uczestników kolejnej konferencji poświęconej zarządzaniu strategicznemu, organizowanej w roku 2016 przez Katedrę Zarządzania Strategicznego Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Tak jak w poprzednich latach koncentrujemy się na zarządzaniu strategicznym i szczególnie eksponujemy relacje w tym zakresie między teorią i praktyką.

Zarządzanie strategiczne staje przed nowymi wyzwaniami współczesnej gospodarki. W związku z tym dynamicznie ewoluuje, a kierunki tej ewolucji są dziś trudne do przewidzenia i jednoznacznego zaprojektowania. Zdaniem organizatorów konferencji jest to mocny argument, by cyklicznie organizować spotkania osób zajmujących się tą problematyką. Uważamy, że to jedna z nielicznych okazji w naszym kraju, by specjaliści zarządzania strategicznego spotkali się w tak szerokim gronie, wymienili poglądy i zainspirowali się wzajemnie do dalszych badań. Sądzymy, że przyczyniamy się w ten sposób do rozwoju tej ważnej i wciąż przyszłościowej dyscypliny nauk o zarządzaniu. Tradycyjnie ukierunkowujemy naszą konferencję na poszukiwanie związków pomiędzy praktyką i teorią. Jesteśmy przekonani, że zarządzanie strategiczne – jako nauka stosowana – wymaga swego rozwoju inspiracji z praktyki gospodarczej i musi być przez nią weryfikowane. Stąd w publikacji eksponujemy opracowania naukowe oparte na rozpoznaniu praktyki gospodarczej. A podczas samej konferencji staramy się konfrontować teoretyków z praktykami zarządzania strategicznego.

Bardzo liczymy, że tegoroczna konferencja, a także publikacja będąca jej rezultatem, dostarczą cennych inspiracji dla uczestników i czytelników. Gorąco zachęcamy do dyskusji z autorami artykułów – zarówno za pośrednictwem naszej katedry, jak i bezpośrednio z twórcami. Będzie to najcenniejszy plon naszego wspólnego przedsięwzięcia oraz wkład do rozwoju nauk o zarządzaniu.

Andrzej Kaleta

Lech Miklaszewski

Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu
e-mail: lech.miklaszewski@op.pl

**OFFSHORING JAKO STRATEGIA
ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTWA
NA PRZYKŁADZIE FIRMY INWESTYCYJNEJ**

**OFFSHORING AS A STRATEGY
OF THE COMPANY'S DEVELOPMENT
ON THE EXAMPLE OF THE INVESTING COMPANY**

DOI: 10.15611/pn.2016.444.30

JEL: D22

Streszczenie: Autor artykułu poddaje analizie i ocenie strategię rozwoju przedsiębiorstwa zwaną offshoringiem, polegającą na przenoszeniu realizacji procesów produkcyjnych i/lub usługowych poza granice kraju macierzystego. Analiza i ocena prowadzone są na poziomie teoretycznym na podstawie literatury przedmiotu oraz na poziomie empirycznym wykorzystującym studium przypadku firmy inwestycyjnej. Obserwując postępującą globalizację rynków oraz związaną z tym globalizację zarządzania, można zauważyć kształtowanie się nowego modelu biznesowego prowadzenia działalności w formie tak zwanej poszerzonej organizacji uwzględniającej również delokalizację, czyli przenoszenie pewnych funkcji i procesów przedsiębiorstwa do innych krajów. Tak sformułowany zamiar i jego realizacja często przekształca się w świadomą strategię rozwoju przedsiębiorstwa, zwaną offshoringiem. W tym kontekście autor, posiłkując się literaturą przedmiotu i studium przypadku, stara się zidentyfikować motywy stosowania offshoringu, bariery w jego wdrażaniu i sposoby ich pokonywania. Ponadto omawia etapy wdrożenia strategii offshoringu uwzględniające mitygację ryzyka związanego z jej zastosowaniem oraz przedstawia różne modele offshoringu i odpowiadające im formy organizacyjne przedsiębiorstwa. Autor przedstawia także wstępne, wynikające bowiem ze stopnia zaawansowania wdrożenia tej strategii, efekty jej zastosowania.

Słowa kluczowe: offshoring, strategia rozwoju, przedsiębiorstwo.

Summary: This paper analyzes and evaluates the strategy of the company's development called offshoring, based upon the transferring processes of production and/or services abroad of the home country. The analysis and the evaluation are conducted on the framework of the literature and also on the empirical basis – the case study of the investment company. The observation of the market globalization and as a consequence the globalization of management leads to the conclusion of the creating of the new model of running business in so called broaden organization which is based upon the delocalization of functions and processes of the company abroad. Such an aim and its fulfilling leads to the formal planned company's strate-

gy called offshoring. In this context the author of this paper attempts to identify motives of offshoring, barriers of its implementation and ways of overcoming them, on the basis of the literature and the case study analysis. He also presents the phases of the process of implementation of the offshoring strategy, regarding the mitigation of risk which is accompanying such implementation. He portrays different models of offshoring and different forms of organizational forms of companies referring to them too. The author also describes initial effects of the level of maturity of the implementation of such a strategy.

Keywords: offshoring, strategy of development, company.

1. Wstęp

Wzrastające tendencje globalizacyjne, które intensyfikują konkurencję, ale jednocześnie otwierają nowe możliwości, skłaniają wiele organizacji do poszukiwania nowych opcji strategicznych. Jedną z nich jest przeniesienie realizacji procesów produkcyjnych i usługowych za granicę – zwane offshoringiem [Oczkowska 2015].

Opcja ta jest zazwyczaj zmianą o charakterze radykalnym, wymagającą całkowitego przeformułowania koncepcji funkcjonowania i rozwoju organizacji, ale w imię ambitnych celów, bowiem „offshoring umożliwia redukcję kosztów, doprowadza do zwiększenia specjalizacji przedsiębiorstw i do koncentracji działań na najbardziej kluczowych obszarach przesądzających o ich wyróżnieniu na tle innych organizacji. Przyczynia się więc do podniesienia efektywności prowadzonych działań oraz w konsekwencji do zwiększenia innowacyjności” [Ciesielska 2009, s. 109].

Nowe zorientowanie priorytetów biznesowych firmy oraz jej strategii jest swoistym wyzwaniem, którego podjęcie powinno być poprzedzone kalkulacją ryzyka i drobiazgowym przygotowaniem, szczególnie wówczas, gdy offshoring dotyczy całości działalności, i to w zakresie usług, których świadczenie, jak dotychczas, rzadko było transferowane za granicę.

W tym kontekście celem artykułu jest przeprowadzenie analizy i oceny offshoringu usług maklerskich traktowanego jako zmiana strategiczna, na przykładzie firmy inwestycyjnej działającej na polskim rynku kapitałowym. Rynek ten, będąc dalece sformalizowany i konserwatywny, z oporami akceptuje wszelkie innowacje. Innowacje, które burzą ustalony porządek, których nie uwzględniają przepisy, budzą szczególnie niepokój wśród regulatorów tego rynku, co jeszcze bardziej potęguje trudności, które trzeba pokonać. W tym układzie offshoring usług maklerskich stanowi nie tylko wyzwanie biznesowe, ale również logistyczne i prawne.

Przedmiotowa analiza, wykorzystując wywiady z kierownictwem firmy oraz wyniki obserwacji uczestniczącej, dotyczy studium przypadku firmy inwestycyjnej, w której autor niniejszego artykułu pracuje od początku jej istnienia.

2. *Offshoring* jako strategia rozwoju w świetle literatury przedmiotu

Obserwując postępującą globalizację rynków oraz związaną z tym globalizację zarządzania, można zauważyć kształtowanie się nowego modelu biznesowego prowadzenia działalności w formie tak zwanej poszerzonej organizacji (*extended organization*) [www.profinfo.pl 2015] (za [Lowes, Celner, Gentle 2004, s. 4]).

Funkcjonowanie w warunkach konkurencji globalnej generuje nowe systemy powiązań, nową jakość postępu technicznego, nowe sposoby zdobywania przewagi konkurencyjnej, determinując nowe modele organizacji, odmienne sposoby koordynowania i konfigurowania działań i współpracy z otoczeniem [Oczkowska 2015].

W tych warunkach „jednym z rozwiązań pozwalającym na podniesienie efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa jest offshoring, nowoczesna koncepcja, która oznacza przeniesienie wybranych procesów lub funkcji przedsiębiorstwa poza granice kraju macierzystego” [Oczkowska 2015]. W odniesieniu do strategii przedsiębiorstw terminu *offshoring* używa się w kontekście delokalizacji, czyli przenoszenia usług i produkcji do innych krajów, gdzie kluczową cechą offshoringu w tym kontekście jest odległość geograficzna pomiędzy dostawcą a klientem [Ciesielska 2009, s. 19]. Potwierdza to etymologia terminu *offshoring*, wywodząca się z języka angielskiego, gdzie przysłówek ten oznacza „daleko od brzegu”, „poza krajem” [Radło 2013, s. 20].

Czynnikiem wspomagającym rozwój offshoringu jest zmiana podejścia firm do budowania przewagi konkurencyjnej jako reakcja na zaostrzającą się konkurencję na rynku wewnętrznym. Coraz częściej przedsiębiorcy poszukują swojej szansy poza granicami kraju, kierując się możliwością zdobycia przewagi kosztowej, przewagi wynikającej z dostępu do nowego rynku czy dostępu do zdolności, przede wszystkim w postaci wykwalifikowanych zasobów ludzkich [Ślepko 2011, s. 60-61, w: Zorska 2011].

Oprócz niewątpliwych zalet *offshoring* często traktowany jest jako problem. Jeżeli motywy offshoringu związane są z utajnianiem przepływów finansowych i unikaniem płacenia podatków poprzez transfer działalności do „rajów podatkowych”, to ocena takiego postępowania powinna być jednoznacznie pejoratywna. „Niektóre społeczeństwa rozwijają się wręcz jako wyspecjalizowane i wzajemnie powiązane »społeczeństwa offshoringu« (*offshore societies*), zorganizowane wokół utajnionych przepływów oraz rajów podatkowych i często pasożytujące na potężnych społeczeństwach »macierzystych«” [Urry 2015, s. 20].

Oczywiście tak traktowany *offshoring* nie może być podstawą budowania konstruktywnej strategii rozwoju, bowiem w takim ujęciu jest po prostu oszustwem. Z jednej strony ukrywanie przychodów, bogactwa i zysków w rajach podatkowych deprecjonuje koncepcję offshoringu, z drugiej zaś należy zdecydowanie stwierdzić, że *offshoring* to coś dużo bardziej istotnego, jest on bowiem jednym z głównych me-

chanizmów globalnej gospodarki, a jego ignorowanie przez przedsiębiorstwa z pewnością nie sprzyja ich rozwojowi i budowie pozycji konkurencyjnej.

Abstrahując więc od patologicznych przyczyn offshoringu, interesujące są motywy konstruktywne, silnie zachęcające organizacje do podejmowania decyzji o jego zastosowaniu [Ciesielska 2009, s. 124-130].

Za podstawowy motyw stosowania offshoringu uznawane jest dążenie do zmniejszenia kosztów związanych z siłą roboczą oraz prowadzeniem działalności operacyjnej.

Kolejny wiąże się z dążeniem do poprawy jakości i efektywności dzięki dostępowi do wykwalifikowanej kadry o specjalistycznym wykształceniu.

Offshoring umożliwia również wykorzystanie zachęt oraz udogodnień, najczęściej administracyjnych i prawnych, stosowanych przez państwa w celu przyciągnięcia inwestycji zagranicznych, co wiąże się również z możliwością obniżenia kosztów funkcjonowania operacyjnego firmy.

Kolejną istotną przyczyną jest wejście na nowy rynek oraz zyskanie doświadczeń. „Te działania mają na celu podniesienie konkurencyjności poprzez uzyskanie dostępu do nowych rynków zbytu oraz nowych dóbr, usług i procesów oraz zwiększenie wydajności” [Ciesielska 2009, s. 129].

Istotnym motywem jest również tworzenie sieci współpracujących ze sobą podmiotów w celu wymiany wiedzy i informacji organizacji. Ponadto „wdrożenie strategii offshoringu usług umożliwia dywersyfikację prowadzonych działań oraz dostosowanie świadczonych usług do specyfiki odbiorców pochodzących z różnych obszarów geograficznych” [Ciesielska 2009, s. 129].

Powyższa specyfikacja motywów podejmowania przez firmy decyzji o offshoringu jest oczywiście tożsama ze specyfikacją celów strategicznych, bowiem motyw rozumiany jako bodziec skłaniający do określonego działania ma przede wszystkim na względzie skutki tego działania, a to już materia wykorzystywana do formułowania celów.

Tak ambitne cele często napotykać na bariery w ich realizacji, zawsze istotne – bez względu na kierunek offshoringu. Najbardziej destrukcyjne bariery wiążą się z problemami z zarządzaniem oraz z dostosowaniem warunków prawnych i infrastrukturalnych do potrzeb i wymagań podmiotu stosującego *offshoring*.

Problemy z zarządzaniem wynikają z faktu, że *offshoring* wymaga od przedsiębiorstw szeregu dostosowań związanych z koniecznością współpracy z jednostką znajdującą się w innej lokalizacji geograficznej. To z kolei powoduje, że zarządzanie ma charakter nieciągły i wykorzystuje kontakty drogą elektroniczną, co jest trudniejsze i mniej skuteczne.

Problemy stwarzają również brak unifikacji prawa oraz niedostatki infrastrukturalne, przede wszystkim w dziedzinie infrastruktury transportowej.

Bariery budują także różnice polityczne i kulturowe oraz poziom jakości pracy w kraju docelowym [Ciesielska 2009, s. 90-100].

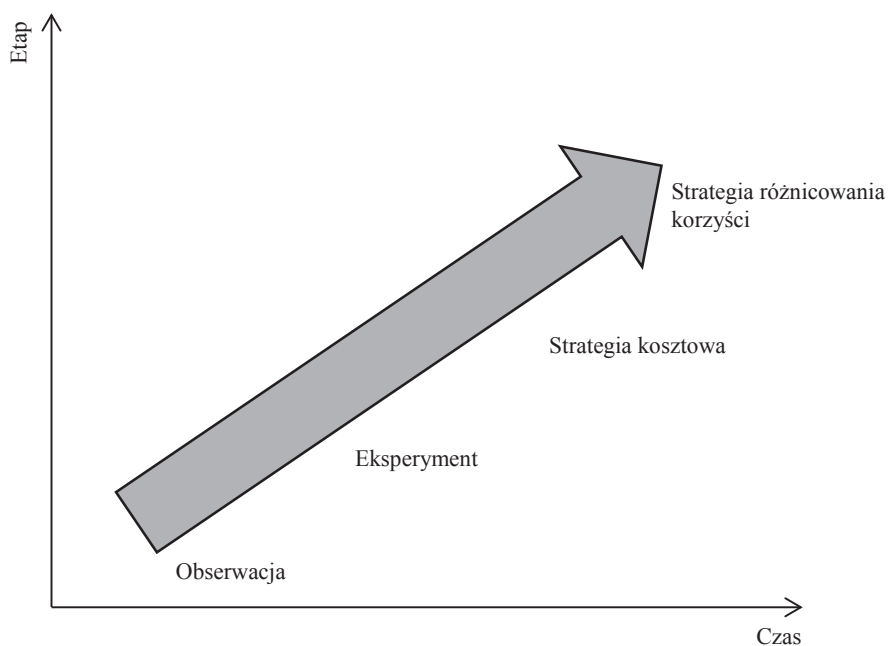
Każdą barierę można pokonać, choć zależy to od umiejętności dostosowawczych, determinacji, siły motywacji mierzonej potencjalnymi efektami wdrożenia offshoringu, uwarunkowań rynkowych. Ewentualna decyzja o wdrożeniu offshoringu wymaga stworzenia strategii oraz określenia celów krótko- i długoterminowych. W tym kontekście można wyróżnić cztery etapy, na których mogą znajdować się przedsiębiorstwa wdrażające strategię offshoringu [Ciesielska 2016].

Etap pierwszy – znajdują się na nim przedsiębiorstwa niestosujące offshoringu, choć w ich przypadku jest on możliwy i potencjalnie korzystny. Wciąż jest to strategia stosowana w niewielkim stopniu, nawet przez korporacje międzynarodowe.

Etap drugi – dotyczy przedsiębiorstw, które testują możliwość podjęcia strategii offshoringu. Gdy pozytywne efekty próby staną się realne i mierzalne, rekomendowane jest przejście do dalszego etapu rozwoju tej strategii.

Etap trzeci – to wdrożenie strategii offshoringu w celu uzyskania redukcji kosztów, traktowanej jako podstawowa korzyść przedsiębiorstwa z delokalizacji działalności.

Etap czwarty – to okres osiągania maksymalnych korzyści z offshoringu traktowanego jako dźwignia do podniesienia jakości, efektywności oraz w konsekwencji zwiększenia innowacyjności.



Rys. 1. Etapy wdrożenia strategii offshoringu

Źródło: [Ciesielska 2009, s. 134, za: Carmel, Tjia 2007].

Traktując tradycyjne strategie funkcjonowania przedsiębiorstw stworzone przez M. Portera [1998, s. 49-51], tj. strategię kosztową, koncentracji i zróżnicowania, jako matrycę, można ją wykorzystać do odwzorowania strategii offshoringu.

Strategia redukcji kosztów była przez długi okres strategią dominującą w teorii zarządzania przedsiębiorstwem. Obecnie jednak uważa się, że dążenie do obniżenia kosztów funkcjonowania nie przesądza o uzyskaniu przewagi konkurencyjnej, osiąga się ją raczej dzięki zastosowaniu hybrydowego połączenia elementów niskich kosztów, zróżnicowania, koncentracji oraz niskiej ceny [Niemczynowicz 2004, s. 85-86]. Jest to powód, dla którego przedsiębiorstwa zaawansowane w stosowaniu strategii offshoringu, traktując redukcję kosztów jako główny impuls do podjęcia decyzji o zastosowaniu offshoringu, koncentrują się później na osiąganiu szeregu korzyści związanych również ze zróżnicowaniem produktów poprzez podniesienie innowacyjności oraz jakości [Ciesielska 2009, s. 135].

Dla wielu firm strategia różnicowania korzyści z offshoringu jest celem długookresowym i wciąż potencjalnym. Niewiele firm osiąga ten etap, wciąż większość z nich koncentruje się na korzyściach związanych z obniżeniem kosztów funkcjonowania. Zwieńczeniem strategii offshoringu jest oczywiście podniesienie jakości działań przy jednoczesnym wykorzystaniu możliwości wynikających z dostępu do globalnych zasobów kapitału intelektualnego. Jest to coraz częściej podejmowane wyzwanie [Ciesielska 2009, s. 136]: „Wdrożenie takiej strategii jest szczególnie ważne dla firm zajmujących się offshoringiem funkcji wymagających wykorzystania dużych zasobów wiedzy i informacji oraz usług niemożliwych do wystandaryzowania, np. innowacji wprowadzanej w ramach badań i rozwoju”.

Cele tak zdeterminowanej strategii offshoringu są również zróżnicowane. Chodzi przede wszystkim o podniesienie innowacyjności, zwiększenie szybkości i elastyczności działania, stworzenie globalnej sieci dzielenia się wiedzą, dywersyfikację prowadzonej aktywności i dopasowanie jej do regionalnych potrzeb, tworzenie nowej wartości dzięki nabywaniu nowych doświadczeń, a także ewentualną restrukturyzację przedsiębiorstwa [Carmel, Tjia 2007, s. 98-102].

Konsekwencją podjęcia strategii offshoringu oraz sprecyzowania jej celów jest wybór odpowiedniego modelu offshoringu oraz odpowiedniej dla niego formy organizacyjnej.

Klasyczne modele offshoringu to *captive offshoring* i *offshore outsourcing*. Możliwe są także warianty pośrednie, wśród których najczęściej stosuje się *joint ventures* i *virtual captive*.

Captive offshoring to *offshoring* kapitałowy w formie bezpośredniej inwestycji zagranicznej zlokalizowanej daleko od kraju siedziby przedsiębiorstwa. Taki wyróżnik odległości lokalizacji jest istotny ze względów klasyfikacyjnych, ponieważ w tym kontekście *offshore* pozostaje w opozycji do *near-shore*, czyli przedsiębiorstwa zlokalizowanego w niedalekiej odległości od kraju macierzystego [Radło 2013, s. 28]. Taka forma zapewnia ścisłą kontrolę nad utworzonym podmiotem i jakością świadczonych usług, co sprzyja istotnej redukcji kosztów. Strategia ta jest najczę-

ściej przyjmowana przez firmy, które decydują się na *offshoring* procesów kluczowych dla funkcjonowania organizacji, ale wcześniej były obecne na rynku danego kraju i znają jego realia oraz mają dostosowane do jego potrzeb umiejętności. Wymaga również dużych początkowych nakładów inwestycyjnych [Ciesielska 2009, s. 138].

Offshore outsourcing to strategia zlecenia procesu produkcji lub świadczenia usług zagranicznemu dostawcy. Umożliwia ona korzystanie z doświadczeń biznesowych partnera zagranicznego w zakresie sposobu funkcjonowania na danym rynku, co w zdecydowany sposób ogranicza koszty takiego trybu postępowania. Z drugiej jednak strony wiąże się z niebezpieczeństwem utraty kontroli nad biznesem i jego jakością, a zakładając konieczność dzielenia się z partnerem zagranicznym zasobami niematerialnymi firmy, np. wiedzą, stwarza groźbę wykorzystania tych zasobów w sposób niezamierzony, a nawet szkodliwy dla interesów ich właściciela [Ciesielska 2009, s. 139].

Joint ventures polega na stworzeniu spółki z udziałem kapitału zagranicznego, co umożliwia skorzystanie z *know-how* zagranicznego partnera oraz ogranicza koszty przedsięwzięcia. Ryzyko tego typu offshoringu wiąże się z podziałem kontroli i odpowiedzialności w procesie zarządzania firmą oraz ograniczonymi możliwościami ochrony kapitału intelektualnego.

Virtual captives – „Rozwiązanie to opiera się na założeniu, że firma posiada »na własność« dany proces, tzn. ma nad nim pełną kontrolę, ale jednak jest on realizowany przy wykorzystaniu aktywów materialnych i niematerialnych innego dostawcy” [Ciesielska 2009, s. 141]. Tak więc firma kontroluje np. zatrudnianie pracowników, wprowadzanie rozwiązań technologicznych, weryfikuje jakość, ale jednocześnie korzysta z infrastruktury, wyposażenia oraz pracowników partnera zagranicznego. Strategia ta umożliwia monitoring procesu oraz elastyczne wprowadzanie do niego zmian, jednocześnie przerzucając większość ryzyka operacyjnego na dostawcę zagranicznego. Jest to również strategia wymagająca, niosąca pewne ryzyko związane z pozyskaniem i koniecznością zarządzania długookresową relacją z partnerem zagranicznym [Ciesielska 2009, s. 136].

Dobór właściwej formy organizacyjnej offshoringu jest istotny, gdyż determinuje dalsze funkcjonowanie przedsiębiorstwa oraz warunkuje jego długookresową strategię.

Strategia offshoringu jest coraz powszechniej wdrażana do praktyki gospodarczej, choć jej efekty są różne, zależą one bowiem, z jednej strony, od stopnia dojrzałości i przystosowania organizacji do tego procesu, a z drugiej, od stopnia dojrzałości rynków oraz przygotowania poszczególnych krajów do tworzenia odpowiedniej infrastruktury dla tego rodzaju działalności gospodarczej. Mimo tych zastrzeżeń, jest ona często uznawana za jeden z czynników determinujących globalny sukces przedsiębiorstwa, a dedykowana przede wszystkim firmom dynamicznym, otwartym na nowe doświadczenia, skłonny do podejmowania ryzyka, ale także etycznym, bo przecież *offshoring* to całe spektrum możliwości manipulacji na swoją korzyść.

3. *Offshoring* jako strategia rozwoju – studium przypadku

Podmiotem identyfikacji i analizy zastosowania offshoringu jako strategii rozwoju była firma inwestycyjna, która rozpoczęła działalność maklerską w roku 2006 na konkurencyjnym rynku kapitałowym w okresie jego zdecydowanej koniunktury. Biorąc pod uwagę warunki startu, działalność firmy zaprojektowano tak, by mogła się ona wpisać w aktualne potrzeby rynku, bez podejmowania destrukcyjnej walki konkurencyjnej, a jednocześnie kreowano te potrzeby. Firma, budując swoją docelową niszę rynkową, była jednym z pomysłodawców i współrealizatorów – wraz z GPW w Warszawie – uruchomienia alternatywnego rynku giełdowego NewConnect. Ten nowy rynek stał się więc głównym, wręcz strategicznym, wektorem jej działań. Już w roku 2007 firma, chcąc zdobyć praktyczne doświadczenia i dodatkowy kapitał, debiutowała jako jedna z pierwszych na wykreowanym przez siebie rynku NewConnect. W ten sposób zrealizowała kilka celów: zgromadziła z emisji akcji kapitał wielokrotnie przekraczający jej kapitał założycielski; praktycznie przetestowała ścieżkę prowadzącą do debiutu, zyskując doświadczenia wówczas dostępne nielicznym; zaistniała w sferze usługodawców, którzy wykorzystując własne doświadczenia, są w stanie świadczyć usługi maklerskie w sposób profesjonalny i skuteczny.

Na początku działalności firma świadczyła dwa rodzaje usług: zarządzanie aktywami klientów oraz oferowanie instrumentów finansowych. W obu dziedzinach osiągnięto spektakularne sukcesy, choć kryzys doprowadził do rezygnacji i wygaszenia nierentownej usługi zarządzania aktywami klientów. Do znacznych osiągnięć firmy należy zaliczyć: stworzenie biznesowej grupy kapitałowej, debiut i notowania na głównym parkiecie GPW w Warszawie oraz zgromadzenie kapitału z dwóch emisji akcji na rynku giełdowym, przekraczającego wielokrotnie kapitał akcyjny. Wprawdzie począwszy od roku 2008, a więc w latach nasilenia się zjawisk kryzysowych, firma notowała stratę, jednak wcześniej wypracowany zadatek (emisja, zysk) pozwolił na bezpieczne przetrwanie i, mimo wszystko, na dodatni wynik skonsolidowany całej grupy kapitałowej. Ten kierunek jest kontynuowany, choć firma, funkcjonując na chimerycznym pod względem koniunktury rynku kapitałowym, wciąż boryka się z kryzysami.

Kanwą jej działania stanowi oferowanie papierów wartościowych oraz sporządzanie prospektów emisyjnych wraz z pozostałą dokumentacją wymaganą do przeprowadzenia procesu oferty publicznej lub prywatnej oraz dopuszczenia i wprowadzenia papierów wartościowych klientów na rynek regulowany GPW, kierowane do emitentów o polskiej proweniencji, działających na polskim rynku kapitałowym.

Niestety, coraz częściej taka formuła prowadzenia biznesu zawodzi. Koncentracja działalności jedynie na polskich emitentach wciąga firmę w wyniszczającą konkurencję, która zmusza do obniżania kryteriów selekcyjnych i przyjmowania do realizacji projektów, które w innych warunkach byłyby odrzucone. Taka sytuacja raczej kwestionuje rozwój, niż go wspiera.

Biorąc pod uwagę, że dotychczasowa strategia rozwoju firmy stała się mało satysfakcjonująca, w sierpniu 2015 roku zdecydowano się na radykalną i nowatorską modyfikację strategii biznesowej spółki [www.gpw.pl/karta_spolki/PLWDM0000029/ 2015]. Według nowych założeń firma będzie się specjalizować w przedstawianiu inwestorom instytucjonalnym i zamożnym osobom fizycznym z Polski najbardziej atrakcyjnych ofert akcji spółek z Ameryki Północnej, w szczególności z sektora *life sciences, cleantech* czy *advanced technologies*. Firma będzie również uczestniczyć w konsorcjach sprzedażowych z wieloma ważnymi bankami inwestycyjnymi ze Stanów Zjednoczonych, tworzonych na potrzeby pozyskiwania kapitału dla spółek z Ameryki Północnej notowanych na amerykańskich giełdach NYSE i NASDAQ. W tym kontekście, z jednej strony, planuje się wzmocnienie relacji z inwestorami instytucjonalnymi w Polsce poprzez dostarczanie im projektów starannie wyselekcjonowanych przez firmę i jej amerykańskich partnerów, z drugiej zaś – zapewnienie spółkom z USA dostępu do środków z polskich funduszy inwestycyjnych i emerytalnych. Nie są to plany bez pokrycia, bowiem wiele z tych przedsięwzięć jest już w fazie zaawansowanej realizacji.

Identyfikując motywy tak radykalnej decyzji o offshoringu działalności podstawowej, należy wrócić do rynkowych warunków funkcjonowania spółki. Konkurencja w dziedzinie oferowania instrumentów finansowych charakteryzuje się bowiem znaczącą specyfiką polegającą nie na pozyskaniu klientów w ogóle, bo tych jest nadmiar, ale na pozyskaniu jako emitentów spółek innowacyjnych, perspektywicznych i dobrze zarządzanych. Chodzi o to, że firma inwestycyjna, zarówno w trakcie realizacji kontraktu, jak i po jego wdrożeniu, żyje z emitentem w swoistej symbiozie. Sukces emitenta, jeśli chodzi o pozyskany kapitał i debiut na rynku regulowanym, oraz dalsze jego notowania, jest utożsamiany z sukcesem i skutecznością firmy inwestycyjnej, wpływa na jej wizerunek i reputację. Emitentów o takich standardach jest stosunkowo mało, a liczba firm świadczących usługi oferowania instrumentów finansowych szybko przyrasta. W takich warunkach, aby utrzymać się na rynku, trzeba niejednokrotnie godzić się na obniżenie kryteriów selekcyjnych i przyjmowanie do realizacji projektów o niższych standardach. W rezultacie mamy do czynienia z kroczącą deprecjacją reputacji firmy inwestycyjnej i jakości świadczonych przez nią usług maklerskich. Zjawisko to i jego natężenie zaczęło wręcz kwestionować przyjętą wcześniej strategię rozwoju firmy, zmuszając jej właścicieli do podjęcia radykalnych kroków, tzn. transferu usług na rynek amerykański, wcześniej przez nich zbadany i uznany za bardziej obiecujący.

W tym przypadku wejście na nowy rynek oraz zyskanie unikatowych doświadczeń zostało potraktowane jako antidotum na pogarszającą się sytuację rynkową firmy inwestycyjnej.

Decyzja ta jednak nie została podjęta nagle i bez przygotowania, firma przeszła bowiem przez większość etapów wdrażania strategii offshoringu i zmierza w kierunku strategii różnicowania korzyści.

Etap pierwszy – obserwacja – został wdrożony kilka lat temu. Firma inwestycyjna, podlegając perturbacjom rynku macierzystego, zaczęła szukać rynków alternatywnych. Uwzględniając wcześniejsze, osobiste doświadczenia właścicieli firmy na rynku amerykańskim, to właśnie ten rynek poddano intensywnej obserwacji i analizie. W tym celu firma inwestycyjna założyła w Stanach Zjednoczonych spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością, a właściwie jej odpowiednik, tworząc w ten sposób przyczółek wykorzystywany do zdobywania informacji i nawiązywania relacji z osobami i instytucjami, które w przyszłości mogłyby stanowić wsparcie dla uruchamianego tam biznesu.

Etap drugi – eksperyment – został uruchomiony po dwóch latach intensywnych działań logistycznych na rynku amerykańskim. W ten sposób wyselekcjonowano kilkanaście spółek amerykańskich, funkcjonujących głównie w branży biotechnologicznej, które udało się przekonać do poszukiwania kapitału na polskim rynku kapitałowym, oczywiście pod egidą firmy inwestycyjnej. To właśnie firma inwestycyjna zorganizowała w latach 2013 i 2014 dwie konferencje „Global life sciences conference in Warsaw”, które odbyły się w sali notowań GPW w Warszawie. Wychodząc z założenia, że niezwykle szybko rosnące tempo odkryć i innowacji w biotechnologii, farmacji i medycynie stwarza nowe, często wręcz fascynujące możliwości inwestycyjne, organizatorzy konferencji zaprosili na spotkanie przedstawicieli takich właśnie spółek, głównie amerykańskich, prowadzących obiecujące prace badawczo-rozwojowe i poszukujących kapitału na ich sfinansowanie, oraz polskich inwestorów instytucjonalnych, zarządzających funduszami i analityków, mając nadzieję na wzbudzenie zainteresowania tak sformułowaną propozycją inwestycyjną. Firma inwestycyjna zorganizowała również kilka *road show*, adresowanych do indywidualnych inwestorów, chcąc ich zapoznać z ofertą inwestycyjną konkretnych spółek amerykańskich. W rezultacie etap ten zakończył się spektakularnym sukcesem – polska firma inwestycyjna po raz pierwszy wprowadziła na GPW w Warszawie dwie amerykańskie spółki.

Sukces ten był inspiracją do przygotowania całościowego projektu offshoringu oferowania akcji spółek amerykańskich na polskim rynku kapitałowym. Według tej koncepcji większość działań przygotowawczych i realizacyjnych miała zostać transferowana do Stanów Zjednoczonych. W tym celu zawiązano konsorcja z trzema głównymi amerykańskimi bankami inwestycyjnymi, których zadaniem byłoby przygotowanie dokumentacji emisyjnej zgodnej z tamtejszymi przepisami prawa. Ponadto wyselekcjonowano dwadzieścia spółek kapitałowych, których walory notowane są na amerykańskich giełdach NYSE lub NASDAQ, zainteresowanych pozyskaniem kapitału w Polsce. W kraju natomiast zorganizowano już kilka *road show*, prezentujących te spółki jako intratny przedmiot potencjalnych inwestycji, wywołując istotne zainteresowanie. Atrakcyjność takich inwestycji jest potencjalnie wyższa niż typowych ofert krajowych, wynika bowiem z trzech przesłanek: po pierwsze, są to spółki z historią, którą można zweryfikować, ograniczając ryzyko inwestycji, po drugie, są to podmioty notowane na giełdach amerykańskich, a więc wycenione

w sposób najbardziej obiektywny, i w końcu – są to walory oferowane z bonusem, którymi można obracać niemal natychmiast (w Polsce okres od emisji do notowań trwa kilka miesięcy).

Tak sformułowana i zaawansowana realizacyjnie koncepcja offshoringu usługi oferowania instrumentów finansowych została poprzedzona drobiazgowymi przygotowaniem organizacyjno-marketingowymi. Przeprowadzono dogłębną restrukturyzację zatrudnienia, ograniczając je do niezbędnego minimum w Polsce i rozbudowując w Stanach Zjednoczonych (m.in. do zarządu firmy inwestycyjnej wszedł doświadczony biznesmen amerykański), przygotowano nową dokumentację i procedury uwzględniające polskie i amerykańskie przepisy prawa, dokonano korekty wizerunku, uwzględniając w tym względzie potrzeby rynku amerykańskiego (np. zmiana nazwy firmy inwestycyjnej i spółki amerykańskiej czy nowa strona internetowa w języku angielskim dostosowująca się do oczekiwań klientów amerykańskich).

Reasumując, można stwierdzić, że przygotowania do uruchomienia pierwszej oferty są w toku. Można oczywiście spodziewać się pewnych perturbacji charakterystycznych dla przedsięwzięć innowacyjnych, dodatkowo rozproszonych pod względem geograficznym, ale determinacja i oczekiwanie powodzenia są na tyle duże, że ich opanowanie jest niemal pewne. Wydaje się, że większość barier w prowadzeniu tego typu działalności została pokonana, np. kwestie infrastrukturalne, prawne, nawiązywania relacji biznesowych na nowym rynku nie sprawiają większych problemów. Natomiast najbardziej kłopotliwe, wymagające „dotarcia”, jest zarządzanie tak zdezagregowaną pod względem geograficznym spółką. Znacząca różnica czasu, długie okresy nieobecności w Polsce członków zarządu, konieczność stosowania ułomnej komunikacji elektronicznej wymaga zastosowania nowej koncepcji zarządzania, gdzie kryterium koordynacji i spójności działań musi uzyskać priorytet.

W tym kontekście trudno sprecyzować rezultaty tak skomplikowanej i ryzykownej operacji. Na razie można je rozpatrywać w kategoriach potencjalnych korzyści, takich jak wzrost jakości świadczonej usługi, ograniczenie kosztów i wzrost efektywności finansowej, zdobycie nowych doświadczeń i wiedzy, wzrost prestiżu spółki i korzystna zmiana jej wizerunku. Wszystkie te konsekwencje, ale również borykanie się z problemami, w sposób oczywisty budują dojrzałość i odpowiedzialność firmy.

Jeśli przedstawione wyżej efekty rzeczywiście będą miały miejsce, jeżeli ryzyko się nie ziści, wówczas tak skonstruowany *offshoring* działalności podstawowej będzie można, z pełną odpowiedzialnością, potraktować jako nowatorską i efektywną strategię rozwoju firmy.

4. Podsumowanie

Postępująca globalizacja działalności gospodarczej coraz częściej inspiruje przedsiębiorstwa do poszukiwania rozwiązań, które wpisując się w te tendencje, determinują rozwój i maksymalizację korzyści. W tym kontekście *offshoring* stanowi propo-

zycję, którą w tych warunkach trudno przecenić. Wykorzystanie tej koncepcji może polegać na modyfikacji biznesu wiążącej się z przeniesieniem poza granice kraju macierzystego wydzielonych funkcji lub procesów przedsiębiorstwa, może również mieć charakter bardziej totalny i wiązać się z transferem całości przedmiotu działalności firmy. W obu przypadkach *offshoring* może stanowić kanwę budowy określonej strategii rozwoju przedsiębiorstwa. Przedstawione studium przypadku, prezentujące *offshoring* jako podstawę radykalnej zmiany koncepcji działania i rozwoju, dotyczy przykładowej firmy i jako takie nie pretenduje do formułowania wniosków ogólnych, niemniej pewne konstatacje wydają się uprawnione.

Po pierwsze, *offshoring* nie jest opcją, którą wybiera się pochopnie, bez głębszych analiz i prób. *Offshoring* w wymiarze strategicznym wymaga bowiem szeregu analiz dotyczących możliwości, celów, korzyści i kosztów z nim związanych. Wdrożenie takiego projektu wymaga również znacznego zaangażowania, precyzyjnej preparacji, a później realizacji.

Tak jak już stwierdzono, *offshoring* może stanowić podstawę nie tylko decyzji operacyjnych polegających na delokalizacji wyodrębnionych funkcji czy procesów przedsiębiorstwa, ale również bazę do formułowania decyzji strategicznych wręcz determinujących strategię rozwoju firmy.

Bez względu na zakres zastosowania *offshoringu* do budowy strategii rozwojowej jest on zawsze obarczony znacznym ryzykiem wynikającym z całkowitej zmiany parametrów środowiska prowadzenia działalności gospodarczej. „Każde przedsiębiorstwo i każdy jego proces biznesowy podlegają ryzyku – bez względu na przyjętą strategię zachowania danego podmiotu na rynku, tj.: spekulacji, akceptacji, przeniesienia czy mitygacji. Trzy pierwsze strategie są swoistą metodą unikania ryzyka przez dany podmiot, przez jego dywersyfikację. Mitygacja natomiast stanowi o zarządzaniu ryzykiem” [Pera 2016]. Typ ryzyka, który wywołuje *offshoring*, wymaga jego mitygacji, czyli działań mających na celu minimalizowanie skutków materializacji ryzyka i prawdopodobieństwa jego wystąpienia. Oznacza to akceptację ryzyka i pełnowymiarowe zarządzanie nim. Strategia *offshoringu* może się załamać, jeżeli nie będzie współgrała ze strategią mitygacji ryzyka związanego z *offshoringiem*.

Ponadto *offshoring* stanowi wyzwanie dla sprawnego zarządzania biznesem w radykalnie zmienionych warunkach. Nietrafne decyzje w obszarze *daily business* lub ich brak, niesprawna koordynacja lub brak unifikacji procedur i przepisów regulujących działanie w różnych obszarach lokalizacyjnych biznesu mogą prowadzić do niespełnienia założeń strategicznych, a w skrajnym przypadku do upadłości firmy.

Offshoring jest więc wymagającą strategią, niemniej należyte dostosowanie się do generowanych przez nią wymogów może stanowić istotny impuls rozwoju czy wręcz ekspansji przedsiębiorstwa.

Literatura

- Carmel E., Tjia P., 2007, *Offshoring Information Technology*, Cambridge University Press, New York.
- Ciesielska D., 2009, *Offshoring usług. Wpływ na rozwój przedsiębiorstwa*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Ciesielska D., 2016, *Wpływ offshoringu na rozwój przedsiębiorstwa w świetle koncepcji zarządzania wartością firmy*, www.e-finanse.com (15.01.2016).
- Niemczynowicz B., 2004, *Strategia przywództwa kosztowego przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 9.
- Oczkowska R., 2015, *Offshoring jako szansa wykorzystania globalnych zasobów kapitału ludzkiego*, www.ur.edu.pl (28.10.2015).
- Oczkowska R., 2015, *Offshoring w świetle wybranych koncepcji ekonomicznych*, janek.uek.krakow.pl (27.10.2015).
- Pera J., 2016, *Niepewność a problem mitygacji ryzyka w przedsiębiorstwie*, http://jmf.wzr.pl/pim/2012_1_1_8.pdf (31.03.2016).
- Porter M.E., 1998, *Strategia konkurencji*, PWE, Warszawa.
- Radło M.J., 2013, *Offshoring i outsourcing. Implikacje dla gospodarki i przedsiębiorstw*, Szkoła Główna w Warszawie – Oficyna Wydawnicza, Warszawa.
- Ślepko M., 2011, *Offshoring jako czynnik zmian rozkładu aktywności ekonomicznej na świecie i szansa regionów rozwijających się na włączenie się w proces globalizacji*, [w:] *Chaos czy twórcza destrukcja? Ku nowym modelom w gospodarce i polityce*, A. Zorska (red.), Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.
- Urry J., 2015, *Offshoring*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Raport bieżący nr 22/2015 z dn. 24.08.2015, www.gpw.pl/karta_spolki/PLWDM0000029/ (17.09.2015).
- www.profinfo.pl (27.10.2015), za: P. Lowes, A. Celner, C. Gentle, *A Global Shift How Offshoring is Changing the Financial Services Business Model*, Financial Technology International, Deloitte 2004.