

Dorota Ciesielska

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

DELOKALIZACJA DZIAŁALNOŚCI PRZEZ PRZEDSIĘBIORSTWA A KAPITAŁ LUDZKI

Streszczenie: Delokalizacja jest strategią, która sprzyja zwiększeniu zasobów intelektualnych przedsiębiorstwa, przede wszystkim dzięki dostępowi do globalnych zasobów kapitału ludzkiego. Opiera się na wielokierunkowej współpracy pomiędzy podmiotami działającymi na terytorium różnych państw. Może ona przybierać formę bezpośrednich inwestycji zagranicznych lub polegać na innych sposobach globalnej kooperacji, w tym np. na międzynarodowym outsourcingu. Współczesne organizacje coraz częściej szukają możliwości maksymalnego ograniczenia swoich wewnętrznych funkcji i w związku z tym wydzielają nie tylko działalność wspomagającą funkcjonowanie przedsiębiorstwa taką, jak IT, finanse czy inne działania *back office*, lecz nawet innowacyjną, związaną z badaniami i rozwojem.

Słowa kluczowe: delokalizacja, offshoring, kapitał ludzki, kapitał intelektualny.

1. Wstęp

Termin „delokalizacja” jest często używany zamiennie z pojęciem relokalizacji (*relocation, relocalization*) lub offshoringu. Według Komisji Europejskiej, oznacza on „proces przenoszenia aktywności gospodarczej za granicę, odzwierciedlający zmiany w funkcjonowaniu przedsiębiorstw wynikające z ich adaptacji do coraz bardziej konkurencyjnego otoczenia, oraz szybszych zmian technologicznych”. Pojęcie to nie tyle służyło do opisywania nowego zjawiska w ekonomii, ile występowało jako techniczne określenie podzielenia procesów produkcyjnych na części. Poszczególne z nich były wykonywane w różnych lokalizacjach [Urząd Komitetu... 2006, s. 14].

Obecnie delokalizacja opiera się na wielokierunkowej współpracy pomiędzy podmiotami działającymi na terytorium różnych państw. Może ona przybierać formę bezpośrednich inwestycji zagranicznych lub polegać na innych sposobach globalnej kooperacji, w tym np. na międzynarodowym outsourcingu. Zjawisko to dynamicznie ewoluuje również w obliczu globalnego kryzysu ekonomiczno-finansowego.

Celem niniejszego artykułu jest charakterystyka delokalizacji oraz omówienie trendów związanych z dalszym rozwojem tego zjawiska. Analiza zostanie przeprowadzona w kontekście zmian zachodzących w globalnym otoczeniu, takich jak: wzrost znaczenia kapitału intelektualnego dla rozwoju i tworzenia wartości przez

przedsiębiorstwo oraz rosnąca niepewność wynikająca z turbulencji zachodzących w otoczeniu strategicznym organizacji.

2. Delokalizacja działalności gospodarczej – tendencje oraz perspektywy rozwoju zjawiska

Można wyróżnić trzy fazy charakterystyczne dla rozwoju zjawiska delokalizacji. Pierwsza z nich to działania podejmowane od lat 80. ubiegłego wieku w celu uzyskania obniżki kosztów. Dotyczyły one przede wszystkim sfery produkcji. Korzyści uzyskiwano dzięki efektowi skali oraz możliwości pozyskania taniej siły roboczej w krajach rozwijających się.

Logicznym następstwem delokalizacji produkcji jest przenoszenie procesów usługowych, które zostało zapoczątkowane na szerszą skalę w drugiej połowie lat 90., a dynamicznie rozwinęło się po roku 2000. Jest to drugi etap delokalizacji, na którym znajduje się obecnie większość przedsiębiorstw międzynarodowych. Przeniesienie działalności dotyczy różnych funkcji usługowych, które wspierają funkcjonowanie organizacji, ale nie stanowią jej podstawowej działalności. Są to np. finanse, IT, logistyka, zakupy, zarządzanie kapitałem ludzkim itp. Delokalizacja jest podejmowana nie tylko, aby zredukować koszty oraz uprościć strukturę przedsiębiorstwa, lecz również, aby umożliwić koncentrację na kluczowych umiejętnościach.

Trzecia faza delokalizacji to przenoszenie tych obszarów działalności przedsiębiorstw, które przyczyniają się do zapewniania firmie rozwoju i innowacyjności. Obecnie na tym etapie są nieliczne przedsiębiorstwa z branży IT oraz farmaceutyczne. Dotyczy ona usług, do których wytworzenia potrzebna jest specjalistyczna, ekspercka wiedza, np. badania i rozwój analizy rynku, usługi inżynierskie i projektowe tworzenie produktu i design [Vashistha, Vashistha 2006, s. 20].

Dynamiczny wzrost przepływów kapitałowych związanych z delokalizacją, a szczególnie z bezpośrednimi inwestycjami zagranicznymi, był obserwowany w latach 2003-2007. Został on jednakże zahamowany ze względu na nasilenie się kryzysu ekonomicznego i finansowego na rynkach międzynarodowych. Zmniejszenie liczby bezpośrednich inwestycji zagranicznych ma niewątpliwie charakter tymczasowy. Jest ono wywołane przede wszystkim przez zahamowanie wzrostu globalnego PKB, a według prognoz Międzynarodowego Funduszu Walutowego właśnie rok 2009 ma być pierwszym od 60 lat, w którym nastąpi zmniejszenie globalnego PKB [World Economic Outlook... 2009, s. 22].

W pierwszym kwartale 2009 r. napływ globalnych bezpośrednich inwestycji zagranicznych zmniejszył się o 44% w porównaniu z analogicznym okresem roku poprzedniego. Według szacunków UNCAD ich wartość może wynieść w 2009 r. mniej niż 1,2 miliarda dol. Jednakże już w roku 2010 wartość przepływów bezpośrednich inwestycji zagranicznych ma wzrosnąć do 1,4 miliarda dol., a w następnym będzie jeszcze wyższa. Trend wzrostu wartości przepływów bezpośrednich inwestycji zagranicznych utrzymuje się od dekad, a każde większe spowolnienie wzrostu gospo-

darki światowej zaznacza się jako korekta linii trendu w przepływach BIZ. Również obecny spadek to korekta trendu. Pojawiła się ona w roku 2007, który zakończył cykl wzrostu wartości BIZ trwający od roku 2004. Globalny rekord wartości rocznych przepływów BIZ przypadł na rok 2007 r., kiedy osiągnęły one wartość prawie dwóch bilionów dol. [*World Investment Report...* 2009, s. 18].

Tabela 1. Wielkość bezpośrednich inwestycji zagranicznych w latach 2007-2008

Wielkość bezpośrednich inwestycji zagranicznych w latach 2007-2008 (w miliardach dol.)			
Region	2007	2008*	Zmiana w procentach
Świat	2063,4	1868,9	-9,4
Kraje wysoko rozwinięte	1743,4	1 536,4	-11,9
Europa	1270,7	990,3	-22,1
Stany Zjednoczone	313,8	298,6	-4,8
Japonia	73,5	127,4	73,2
Kraje rozwijające się	268,8	274,1	2
Afryka	5,3	„	..
Ameryka Południowa	52,1	36,1	-30,7
Azja i Oceania	211,4	239,6	13,4
Azja Wschodnia	44,8	„	..
Azja Południowa i Zachodnia	166,5	185,2	11,2
Kraje Europy Środkowo-Wschodniej	51,2	58,3	13,9

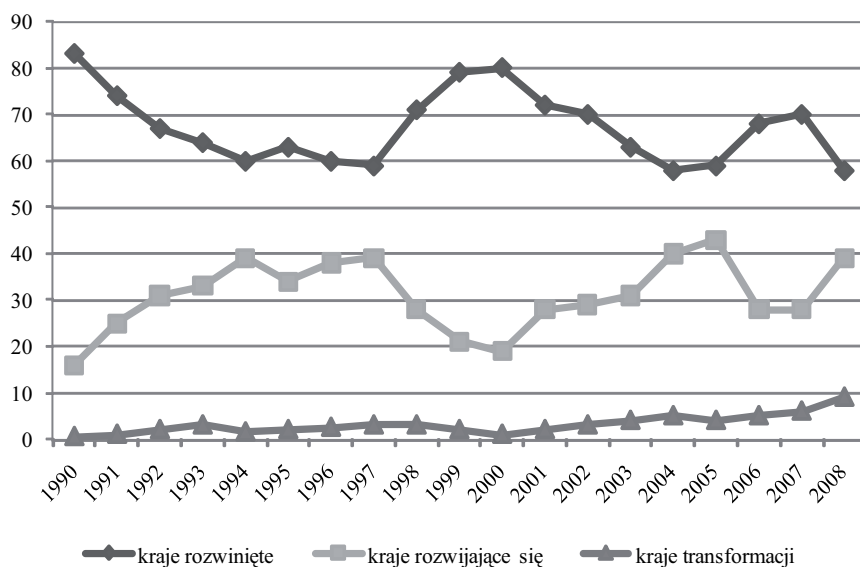
* Dane za rok 2008 oparte są częściowo na szacunkach UNCTAD.

Źródło: UNCTAD 2009.

Co ciekawe, wzrost BIZ zanotowany został w odniesieniu do inwestycji wywodzących z państw Azji Południowo-Wschodniej, o czym przesądziły przede wszystkim przepływy kapitału z Chin. Wartość BIZ pochodzących z tego państwa dynamicznie wzrasta, co jest spowodowane przez rosnące zapotrzebowanie na surowce naturalne oraz rozwój chińskich firm o znaczeniu globalnym, takich jak np. LENOVO czy SAIC [Davies 2009, s. 14].

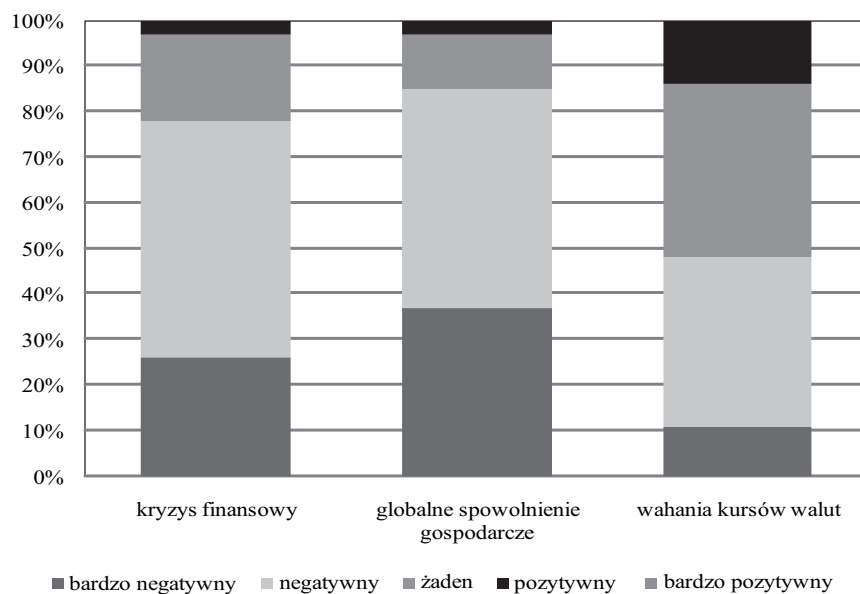
Na rysunku 1 został przedstawiony udział poszczególnych typów państw w tworzeniu bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Zmniejszenie udziału krajów wysoko rozwiniętych jest spowodowane przez dwa podstawowe czynniki: spowolnienie gospodarcze oraz zwiększenie potencjału gospodarczego krajów rozwijających się, a szczególnie państw, takich jak Chiny i Indie.

Globalna sytuacja makroekonomiczna zniechęciła przedsiębiorstwa do podejmowania nowych inwestycji bezpośrednich i zahamowała ich plany rozwojowe, a zwłaszcza te związane z *green field investment*. Kryzys ekonomiczno-finansowy wpłynął na strukturę zjawiska delokalizacji, które zaczęło przybierać różne formy



Rys. 1. Udział poszczególnych grup krajów w tworzeniu bezpośrednich inwestycji zagranicznych w latach 1990-2008 (w %)

Źródło: [World Investment Report... 2009, s. 18].



Rys. 2. Czynniki wpływające na podejmowanie bezpośrednich inwestycji zagranicznych w roku 2008

Źródło: [World Investment Report... 2009, s. 23].

współpracy międzynarodowej ze względu na dążenie firm do ograniczenia zaangażowania własnych kapitałów. Przedsiębiorstwa starają się więc w większym stopniu czerpać korzyści z międzynarodowego outsourcingu oraz tworzyć sieci współpracujących ze sobą na skalę organizacji [Investment Prospect... 2009, s. 42].

Na rysunku 2 przedstawione zostały najważniejsze czynniki, które według badań UNCAD w 2008 r. determinowały przepływ kapitału związany z delokalizacją. Do jej ograniczenia w obecnym okresie przyczyniło się: spowolnienie gospodarcze, kryzys finansowy oraz wahania kursów walut.

Długoterminowe prognozy UNCTAD zakładają jednakże rozszerzenie się zjawiska delokalizacji w znaczeniu geograficznym i sektorowym. Szczególnie dynamiczny rozwój ma wystąpić w odniesieniu do procesów usługowych. Należy założyć, że eksport usług może zmniejszyć się w krótkim okresie ze względu na ogólne załamanie koniunktury gospodarczej. Dotyczy to zwłaszcza usług w sektorze finansowym. Niemniej globalny kryzys zmusza wszystkie przedsiębiorstwa do obniżenia kosztów, co można uzyskać m.in. przez przenoszenie działalności usługowej w „tańsze” lokalizacje.

Długoterminowe perspektywy wzrostu zjawiska delokalizacji są obiecujące dla jej prekursorów (np. Indie) oraz dla wielu innych krajów rozwijających się. W globalnej gospodarce w najbliższych latach powstaną więc nowe możliwości dla państw rozwijających się, pod warunkiem wypracowania odpowiednich ram dla tej działalności. Wyzwania obejmują konieczność zarówno odpowiedniego kształtowania zasobów ludzkich, jak i uwarunkowań prawnych potrzebnych do konkurowania z innymi lokalizacjami [World Investment Report... 2009, s. 18].

Interesujący jest fakt, że państwa znajdujące się w czołówce światowych eksporterów usług IT i biznesowych znacznie lepiej wypadają w obliczu światowego kryzysu gospodarczego niż państwa specjalizujące się w eksporcie towarów. Jest to spowodowane przez następujące czynniki:

- Wiele usług, takich jak np. usługi prawne, księgowe, finansowe, nie jest bardzo podatnych na krótkookresowe zmiany w otoczeniu przedsiębiorstw. Wiąza się one z realizowaniem przez firmy podstawowej działalności i nie można z nich w krótkim okresie zrezygnować.
- Zwiększa się udział usług w tworzeniu wartości dodanej przez przedsiębiorstwa należące do sfery przemysłu oraz stale rośnie udział usług w PKB.
- Rośnie tendencja do outsourcingu bądź wykonywania usług biznesowych na zasadzie różnego rodzaju form współpracy z wyspecjalizowanymi w danym zagadnieniu przedsiębiorstwami usługowymi w celu zmniejszenia kosztów oraz pozyskania nowych umiejętności.
- Aktywność międzynarodowych korporacji w tej dziedzinie jest w mniejszym stopniu zinternacjonalizowana, co oznacza, że działania te mają dalsze, dobre perspektywy rozwojowe [World Investment Report... 2009, s. 20].

3. Delokalizacja usług biznesowych i IT – wielkość zjawiska na świecie i w Polsce

Powszechny dostęp do szerokopasmowych łączy doprowadził do rozwoju eksportu usług w miejscach oferujących niższe koszty pracy i prowadzenia działalności gospodarczej. Usługi IT oraz biznesowe mają coraz większe znaczenie w handlu światowym. W okresie od 1998 do 2007 r. wartość globalnego eksportu usług IT i biznesowych wzrosła z 813 miliardów dol. do 1,73 biliona, osiągając wielkość 13% międzynarodowej wymiany handlowej. W tym samym okresie udział krajów rozwijających się w eksporcie tych usług wzrósł z 38 do 57%. Tendencja ta dotyczy jednak przede wszystkim państw azjatyckich. Znaczenie pozostałych krajów rozwijających się w międzynarodowej wymianie handlowej usług IT i biznesowych pozostaje w dalszym ciągu marginalne [*Information Economy...* 2009, s. 62].

UNCTAD szacuje wartość globalnego rynku związanego z delokalizacją usług IT i biznesowych w 2008 r. na kwotę ok. 90 miliardów dol., z czego 60% stanowią usługi IT [*Information Economy...* 2009, s. 62]. Podobne informacje dotyczące wielkości tego rynku podają analitycy McKinsey, którzy prognozują, że jego wartość wzrośnie do 500 miliardów dol. w roku 2020 [Kaka 2009, s. 14-15].

Cztery piąte eksportu usług biznesowych i IT pochodzi z pięciu krajów. Są to Kanada, Chiny, Indie, Irlandia, i Filipiny. Głównym eksporterem usług IT są Indie, ich udział w rynku jest szacowany na 55%. Dochody firm indyjskich z tytułu sprzedaży usług biznesowych i IT wzrosły z 4 miliardów dol. w 1998 r. do 58 miliardów w 2008 r.

Udział Indii w międzynarodowej wymianie handlowej usług będzie stopniowo zmniejszał się i osiągnie 40% w roku 2020. Wynika to z faktu, że o pozyskanie zagranicznych inwestorów starają się również inne kraje w Afryce, Azji, Europie Środkowo-Wschodniej, Ameryce Łacińskiej i na Karaibach. Do nowych atrakcyjnych lokalizacji zalicza się przede wszystkim Malezję, Singapur, Czechy, Polskę, Rumunię, Argentynę, Brazylię oraz Meksyk [Kaka 2009, s. 14-15].

Rola usług w strukturze bezpośrednich inwestycji zagranicznych w Polsce w okresie od 1996-2008 r. dynamicznie rosła. Według szacunkowych danych NBP w 2008 r. wartość bezpośrednich inwestycji zagranicznych w Polsce osiągnęła poziom 11,150 mld euro wobec 16,649 mld euro w roku 2007. Napływ BIZ zmniejszył się, lecz pozostał na stosunkowo wysokim poziomie.

Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych (PAIiZ) podtrzymała prognozę dotyczącą napływu BIZ do Polski w 2009 r. na poziomie ok. 7 mld euro. Dane potwierdzają szacunki innych ośrodków badawczych. Według Deutsche Bank i Economist Intelligence Unit, napływ inwestycji w 2009 r. roku ma być niższy niż w poprzednim, ale w kolejnych latach powinien wzrosnąć. W porównaniu z innymi krajami Grupy Wyszehradzkiej Polska odnotowała stosunkowo dobry wynik. Według informacji PAIiZ, w pierwszym półroczu 2009 r. Węgry i Słowacja zanoto-

wały dezinwestycje, a tylko Polska i Czechy zanotowały dodatni napływ inwestycji zagranicznych.

Oslabienie gospodarcze wpłynęło na strukturę bezpośrednich inwestycji zagranicznych w Polsce. Spodziewany jest spadek projektów z sektorów proeksportowych, czyli motoryzacyjnego, elektronicznego i AGD, a wzrost w obszarze usług biznesowych, *shared service centers* i usług badawczo-rozwojowych. Jest to w znacznym stopniu wynikiem zmian zachodzących w gospodarce polskiej. Za przykład takich działań można podać podjętą w roku 2009 inwestycję IBM we Wrocławiu, w której docelowo zatrudnienie ma znaleźć 2000 informatyków. Wykwalifikowani pracownicy będą świadczyli usługi administrowania serwerami, bazami danych, sieciami i aplikacjami dla klientów IBM, mających swoje siedziby na terenie Europy.

4. Delokalizacja jako źródło kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa

Zasoby intelektualne stanowią priorytet w tworzeniu wartości przedsiębiorstwa. Według T. Stewarda, kapitał intelektualny można zdefiniować jako „materiał intelektualny: wiedzę, informacje, własność intelektualną i doświadczenie, które mogą być wykorzystywane do tworzenia bogactwa”, z kolei L. Edvinsson określił kapitał intelektualny jako wiedzę, która może być zamieniona w wartość. Kapitał intelektualny obejmuje trzy podstawowe elementy: kapitał ludzki, organizacji i klienta [Wachowiak 2005, s. 45].

Według L. Edvinssona, zarządzanie aktywami niematerialnymi obejmuje: zdobywanie zasobów ludzkich charakteryzujących się wysokim potencjałem intelektualnym, pozyskiwanie zewnętrznego kapitału intelektualnego oraz przekształcanie indywidualnej wiedzy w kapitał wiedzy korporacyjnej i struktury organizacji.

Delokalizacja jest strategią, która sprzyja zwiększeniu zasobów kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa, przede wszystkim dzięki dostępowi do globalnych zasobów kapitału ludzkiego. Coraz częściej podnoszona jest kwestia, że przenoszenie i fragmentacja procesów usługowych i produkcyjnych może przesądzać o innowacyjności organizacyjnej przedsiębiorstw, gdyż wymaga nowatorskich form zarządzania. Delokalizacja wpływa pośrednio na kapitał klienta, gdyż umożliwia dywersyfikację prowadzonej działalności oraz dostosowanie świadczonych usług do specyficznych potrzeb odbiorców, pochodzących z różnych regionów geograficznych.

Powiązanie strategii budowania kapitału intelektualnego przez przedsiębiorstwo z delokalizacją jego działalności jest szczególnie istotne w odniesieniu do drugiej i trzeciej fazy rozwoju zjawiska, tzn. do momentu, w którym przenoszenie i fragmentacja działalności dotyczy procesów biznesowych lub usług o charakterze innowacyjnym, np. badawczo-rozwojowych.

Charakterystyczne dla zjawiska delokalizacji jest obecnie nie tylko transferowanie procesów biznesowych i IT do krajów o niskich kosztach, lecz również wykorzystanie różnorodnych, innowacyjnych form organizacyjnych. Rozwój delokaliza-

cji spowoduje więc daleko idące zmiany modelu funkcjonowania przedsiębiorstw i przyczyni się do transformacji powszechnie stosowanych praktyk biznesowych [Lewin, Manning, Massini 2008, s. 35]. Zmiany te wyraźnie zarysowują się już obecnie w związku z rozwojem organizacji sieciowych i wirtualnych, które stały się jednym z najważniejszych elementów teorii i praktyki zarządzania od końca lat 80. ubiegłego wieku. Pozwoliły one na zmniejszenie kosztów transakcyjnych oraz na zmianę mechanizmów koordynacyjnych zarówno wewnątrz przedsiębiorstw, jak i w relacjach międzyorganizacyjnych [Mesjarz 2008, s. 39].

W dalszym ciągu wiele przedsiębiorstw nie korzysta z globalnych możliwości dostępu do kapitału ludzkiego, co powoduje, że znaczna część procesów związanych z wiedzą techniczną i ekspercką jest wykonywana w krajach wysoko rozwiniętych. W momencie powrotu gospodarki na ścieżkę wzrostu gospodarczego popyt na wysoko wykwalifikowanych pracowników będzie rosnąć, za czym nie będzie nadążać podaż w krajach wysoko rozwiniętych. W długim okresie przyczyni się to do poszukiwania talentów w geograficznie rozproszonych lokalizacjach. Dlatego należy założyć, że proces delokalizacji ma duże perspektywy rozwoju i będzie w coraz większym stopniu dotyczył działalności badawczo-rozwojowych oraz usług wymagających wykorzystania eksperckiej wiedzy.

5. Zakończenie

Globalną gospodarkę charakteryzuje rozwój przedsiębiorstw o zasięgu międzynarodowym, które podejmują bezpośrednie inwestycje zagraniczne lub realizują potrzeby rozwoju poprzez łączenie się czy też przejmowanie mniejszych podmiotów funkcjonujących na rynkach lokalnych. Coraz częściej obserwowane jest również budowanie globalnych sieci współpracy w celu podziału ryzyka oraz uzyskania dostępu do *know-how* najlepszych firm w danej branży.

Za podstawowy cel funkcjonowania przedsiębiorstwa należy uznać tworzenie wartości. Powinno ono być w stanie wypracowywać stopę zwrotu z kapitału wyższą od poniesionego kosztu w jak najdłuższym okresie, aby zmaksymalizować wartość dla akcjonariuszy. Działanie mające na celu tworzenie wartości wymaga koncentrowania się na podstawowych kompetencjach, czyli tych umiejętnościach firmy, w których ma lub może ona uzyskać rzeczywistą przewagę konkurencyjną na rynku. Dlatego współczesne organizacje coraz częściej szukają możliwości maksymalnego ograniczenia swoich wewnętrznych funkcji i w związku z tym wydzielają nie tylko działalność wspomagającą funkcjonowanie przedsiębiorstwa, taką jak IT, finanse czy inne działania *back office*, lecz nawet innowacyjną, związaną z badaniami i rozwojem.

Literatura

- Davies K., *While Global FDI Falls, China's Outward FDI Doubles*, Columbia FDI Perspectives, Columbia University, 2009.
- Information Economy Report 2009: Trends and Outlook in Turbulent Times*, UNCTAD, New York i Geneva 2009.
- Investment Prospect Survey 2009-2011, UNCTAD, New York, Geneva 2009.
- Kaka N., *Strengthening India's offshoring industry*, „McKinsey Quarterly” 2009 nr 4.
- Lewin A., Manning S., Massini S., *A dynamic perspective on next-generation offshoring: the global sourcing of science and engineering talent*, „Academy of Management Perspectives” 2008 nr 08.
- Mesjarz C., *Ewolucja mechanizmów koordynacji w przedsiębiorstwach międzynarodowych*, [w:] *Innowacyjne systemy, procesy i metody zarządzania międzynarodowego*, red. M. Trocki, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2008.
- Vashistha A., Vashistha A., *The Offshore Nation*, McGraw-Hill, 2, New York 2006.
- Urząd Komitetu Integracji Europejskiej, *Delokalizacja w rozszerzonej Unii Europejskiej – perspektywa w wybranych państwach UE. Wnioski dla Polski*, Warszawa 2006.
- World Economic Outlook*, World Economic and Financial Surveys, International Monetary Fund, Waszyngton 2009.
- World Investment Report 2009*, UNCTAD, Geneva 2009.
- Wachowiak P., *Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, OW Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2005.

Źródła internetowe

- [1] http://www.inwestycje.pl/inwestycje_zagraniczne/najwieksze_bezposrednie_inwestycje_zagraniczne_w_polsce_w_2009_roku;77095;0.html, 30.08.2010.
- [2] http://www.nbp.pl/publikacje/zib/2008_notatka.pdf, 30.08.2010.
- [3] <http://www.paiz.gov.pl/pl>, 30.08.2010.

RELOCATION OF COMPANIES ACTIVITY VERSUS HUMAN CAPITAL

Summary: The paper provides insights about future perspectives of relocation. It is a strategy which helps to increase the intellectual capital through the open access to global human resources. Based on collaboration between companies in different locations, it may take a form of foreign direct investment, or offshore outsourcing. Nowadays, organizations increasingly look to minimize their internal functions to cut costs and concentrate on their core competences, not only by relocating such functions as IT, finance and other back office operations, but even R&D.