

Kreowanie wartości dodanej przedsiębiorstwa przez *offshoring*

Katarzyna Budzyńska*

Streszczenie: *Cel* – Celem artykułu jest próba wyjaśnienia, jak *offshoring* wpływa na proces tworzenia wartości dodanej przedsiębiorstwa.

Metodologia badania – Została dokonana analiza dostępnej literatury dotyczącej *offshoringu*.

Wynik – *Offshoring* jest procesem, który niesie za sobą znaczące zmiany umiejscowienia funkcji w ramach łańcucha wartości dodanej przedsiębiorstwa. Zdolność przedsiębiorstwa do wewnętrznego i zewnętrznego zarządzania zasobami jest ważnym wyznacznikiem kreowania wartości dodanej w coraz bardziej konkurencyjnym, złożonym oraz niepewnym rynku globalnym. Dobrze zaprojektowany i zarządzany *offshoring* pozwala na obniżenie kosztów operacyjnych, poprawę strategii konkurencyjnej oraz zwiększa wartość dla akcjonariuszy.

Oryginalność/wartość – W literaturze przedmiotu jest mała liczba pozycji dotyczącej kreowania wartości dodanej przedsiębiorstwa przez *offshoring*. Nie ma dokładnych badań dotyczących wpływu *offshoringu* na wartość firmy. Została dokonana próba odpowiedzi na następujące pytania: co oznacza *offshoring*, dlaczego przedsiębiorstwa decydują się na *offshoring* oraz w jaki sposób *offshoring* może stymulować budowanie wartości dodanej przedsiębiorstwa.

Słowa kluczowe: *offshoring*, *outsourcing*, wartość dodana

Wprowadzenie

Współczesne zarządzanie przedsiębiorstwem opiera się na ciągłych zmianach, które niosą ze sobą zarówno szanse, jak i zagrożenia. Na otoczenie rynkowe duży wpływ mają zwłaszcza dwa trendy: globalizacja gospodarki oraz zarządzanie przedsiębiorstwem. Do zmian w układach rynkowych prowadzi także dezindustrializacja gospodarki.

W ostatnich latach zauważalny jest wzrost znaczenia globalizacji usług w gospodarce światowej, która jest relatywnie nowym zjawiskiem. Jest to ogół procesów, które prowadzą do coraz większej więzi i integracji państw, społeczeństw, gospodarek oraz kultur (Kempy 1998: 241). Można zaobserwować coraz swobodniejszy przepływ produktów, usług, wiedzy, idei i kapitału przez granice państwowe. Przedsiębiorstwa muszą poszukiwać nowych rozwiązań, ponieważ na światowym rynku występuje zaostzona konkurencja (Kłos 2010: 11–12).

* mgr inż. Katarzyna Budzyńska, Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie, Katedra Ekonomii i Zarządzania, Doktorantka UMCS, ul. Akademicka 13, 20-950 Lublin, e-mail: katarzyna.budzynska@up.lublin.pl.

Zjawisko dezindustrializacji gospodarki jest to przeciwieństwo industrializacji. To proces, w którym następuje zanik tradycyjnych gałęzi przemysłu, zwłaszcza ciężkiego i powiązanych z nim gałęzi. Zjawisko to wywołuje spadek znaczenia przemysłu przetwórczego, a przy tym wzrost znaczenia usług w tworzeniu PKB i zatrudnienia. Technologia jest innym ważnym kierunkiem zmian w otoczeniu przedsiębiorstw, ponieważ wpływa ona na skracanie cyklu życia produktów oraz na rozwój technologii informatycznych (Kopczyński 2010: 17–18).

Pomiędzy usługami biznesowymi a procesem globalizacji zachodzą zależności, które mają dwustronny charakter. Rozwijająca się globalizacja wpływa na internalizację oraz ewaluację usług biznesowych, które z kolei są źródłem dalszej integracji rynków oraz wzrostu konkurencji na nich. Jednym z dominujących poglądów dotyczących przyczyn rozwoju usług biznesowych jest *offshoring*. Rosnące wykorzystanie *offshoringu* staje się dominującą praktyką gospodarczą w globalnej gospodarce. Celem artykułu jest odpowiedź na pytanie, w jaki sposób *offshoring* wpływa na kreowanie wartości dodanej przedsiębiorstwa.

1. Pojęcie *outsourcingu* i *offshoringu*

Wykorzystanie zasobów zewnętrznych przy wydzielaniu pozapodstawowej działalności z przedsiębiorstwa nosi pojęcie *outsourcing*. Wywodzi się ono z *outside – resource – using* i oznacza wykorzystanie zasobów zewnętrznych. Według M. Trockiego, *outsourcing* wiąże się z wychodzeniem na zewnątrz z problemami firmy, a dokładniej związane jest to ze zleceniem niektórych prac zewnętrznym wykonawcom. Przyjmuje się założenie, że zostaną one tam wykonane efektywniej niż byłoby to możliwe we własnym zakresie, co może wpłynąć na osiągnięcie wcześniej określonych wyników (Trocki 2001: 11). Chase i in. zdefiniowali *outsourcing* jako „akt przenoszenia niektórych działań wewnętrznych przedsiębiorstwa oraz działań decyzyjnych do zewnętrznego dostawcy”. Natomiast Lankford i Parsa definiują *outsourcing* jako nabywanie produktów i usług, ze źródeł zewnętrznych w stosunku do organizacji (Schniederjans i in. 2005: 3).

Jednym z głównych czynników motywujących zlecenie wykonywania działań na zewnątrz jest oszczędność kosztowa, drugim powodem jest koncentracja na podstawowej działalności przedsiębiorstwa. Trzecim czynnikiem motywującym jest brak możliwości technicznych lub kompetencyjnych na realizowanie działań wewnątrz przedsiębiorstwa (King i in. 2000: 323–334).

Mniejsze bariery handlowe i inwestycyjne, a także postęp technologiczny w komunikacji, występujące w ostatnich latach, ułatwiają globalizację usług. Zmiany technologiczne, które nastąpiły w produkcji i komunikacji wpłynęły na wydzielanie procesów produkcyjnych na cały świat przez przedsiębiorstwa. Pozwala to na wykorzystanie różnic w kosztach czynników produkcji bez utraty korzyści ze specjalizacji (Sethupathy 2013: 73–97). Coraz częściej można się spotkać z chęcią minimalizacji kosztów oraz odnoszenia korzyści poprzez wydzielanie pomocniczej działalności oraz własnej produkcji przez przedsiębiorstwa w swoich

zagranicznych oddziałach lub oddania tych usług innej firmie, która zrobi to efektywniej. Takie zjawisko nazywa się *offshoring*.

Offshoring wzbudza wiele kontrowersji. Z jednej strony może pomóc przedsiębiorstwom poprzez poprawę ich rentowności oraz wpływa na powstawanie nowych miejsc pracy w krajach, w których zlokalizowane są firmy *offshoringowe*. Z drugiej zaś strony, może nieść negatywne skutki makroekonomiczne dla krajów macierzystych, czyli dla tzw. importerów *offshoringu*. Dzięki *offshoringowi* może nastąpić wzrost wydajności, podnoszenie kwalifikacji, zwiększenie siły nabywczej konsumentów poprzez niższe ceny importowe oraz zredukowanie wahań kursów walut dla eksporterów (Cheung, Rossiter 2008).

W literaturze przedmiotu można się spotkać z dwoma pojęciami: *offshoring* i *offshore outsourcing*. *Offshore outsourcing* oznacza, że lokalizacja działalności jest przeniesiona do innego kraju oraz funkcje są zlecone wyspecjalizowanemu dostawcom (Hätönen 2009: 61–76). Natomiast *offshoring* jest to przekazanie działań biznesowych z kraju macierzystego do innych krajów, ale w ramach tej samej spółki. Jest to strategia, która jest uważana za praktykę menedżerską, która została zapoczątkowana w późnych latach siedemdziesiątych. Oprócz chęci minimalizacji kosztów, ważne dla przedsiębiorstw jest również poszukiwanie talentów oraz zasobów technologii na możliwości rozbudowy (Roza i in. 2011: 314–323). Wykorzystanie *offshoringu* może wpłynąć na podniesienie efektywności organizacji. Tym samym oszczędności, które uzyska z *offshoringu* może zainwestować w badania i innowacje, co może doprowadzić do długotrwałego zwiększenia produktywności.

Zjawisko *offshore outsourcing* stało się jednym z podstaw różnych dyscyplin naukowych, w tym w biznesie międzynarodowym, zarządzaniu strategicznym, zarządzaniu łańcuchem dostaw i systemów informatycznych (Cheung, Rossiter 2008: 15–28).

Offshoring można rozpatrywać co najmniej w dwóch koncepcjach zarządzania przedsiębiorstwem. Pierwsze podejście wiąże się z możliwością rejestracji operacji przedsiębiorstwa w atrakcyjnych jurysdykcjach podatkowych lub oaz podatkowych (*tax haven*)¹. Najczęściej spółki przenoszone są do oaz podatkowych, aby znacząco zaoszczędzić środki na podatkach, ochronić aktywa, zredukować ryzyko, zredukować koszty, chronić prywatność i uniknąć biurokracji. B. Spitz w swojej książce podaje, że pojęcie *offshore* pierwotnie miało związek z działalnością amerykańskich i brytyjskich firm w oazach podatkowych.

Drugim podejściem *offshoringu* jest przenoszenie działalności przedsiębiorstwa ze względu na możliwość obniżenia kosztów oraz na jakościowe przewagi konkurencyjne, jakie może dawać kontraktowanie usług w innym kraju. Jest to ważne podejście z punktu widzenia światowej gospodarki. Wiąże się to z konkurencyjnością cen i jakości zasobów,

¹ Według OECD, klasyczne oazy podatkowe dotyczą obecnie takich lokalizacji, jak: Maleszja, Kostaryka, Filipiny i Urugwaj. Za oazę podatkową uważana jest jurysdykcja, która celowo kształtuje swoje prawo wbrew standardom obowiązującym w krajach członkowskich. OECD wyróżnia kilka czynników decydujących o tym, czy dana jurysdykcja jest oazą podatkową: nie narzuca ona żadnych lub narzuca bardzo niskie podatki; cechuje się wielką dyskrecją działania; występuje brak przejrzystości przepisów; nie ma wymogów prawnych prowadzenia działalności gospodarczej w oazie podatkowej.

co wpływa na niższe koszty działalności oraz dostęp do wiedzy i doświadczenia, których firma nie posiada (Próchniak 2012: 362).

2. Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa przez *offshoring*

Wielu autorów poświęca uwagę pojęciu tworzenia wartości przedsiębiorstwa. Naukowcy i praktycy są zgodni, że głównym celem działalności jest tworzenie wartości. Ogólnie rzecz ujmując, wartość odnosi się do różnicy pomiędzy korzyściami i kosztami poniesionymi w realizacji konkretnej strategii. W stosunku do *offshoringu* tworzenie wartości pozostaje kluczową kwestią (Kedia, Mukherjee 2009: 250–261; Jensen, Pedersen 2011: 313–328). Według Bryce i Useem, wpływ na kreowanie wartości jest różny dla usługodawcy i usługobiorcy (Bryce, Useem 1998: 635–643). Organizacje *offshoringowe* mają szczególne znaczenie, ponieważ z jednej strony odpowiedzialne są za tworzenie wartości dodanej własnego przedsiębiorstwa, a z drugiej strony wpływają na kreowanie wartości dodanej przedsiębiorstwa klienta.

Tabela 1

Szanse i zagrożenia w tworzeniu wartości usługobiorcy przez *offshoring*

Szanse	Zagrożenia
<ul style="list-style-type: none"> – Zakup tańszego produktu/usługi – pozwala na uwolnienie alternatywnych zasobów kapitału. W krótkim okresie pozwala na osiągnięcie wyższej marży i lepszych przepływów środków pieniężnych, co może wpływać na wyższy zysk z 1 akcji oraz ceny akcji w kolejnych kwartałach – Możliwość udostępnienia komplementarnych aktywów lub zasobów, które w połączeniu z działaniami przedsiębiorstwa tworzą synergię, która może być później pożytecznie wykorzystana – Możliwość zdobycia specjalistycznej wiedzy operatora, szczególnie, jeśli pracownicy tych firm nawiązali ścisłą współpracę. Osiąganie niższych kosztów jednostkowych oraz możliwość inwestycji w nowe technologie i innowacyjne usługi – Poprawa marki i wartości przedsiębiorstwa – Możliwość koncentracji na strategicznych kwestiach, a nie na bardziej ważnych kwestiach operacyjnych i konfliktach organizacyjnych 	<ul style="list-style-type: none"> – Szybko zmieniające się rynki, to, co dzisiaj jest działalnością podstawową lub dodatkową już za kilka lat nie musi być. Szczególnie to widać w szybko zmieniających się dziedzinach, takich jak informatyka, gdzie innowacja na początku daje dużą wartość dodaną dla firmy – Często cele strategiczne są powiązane z dodatkowymi działalnościami, które są oddawane na zewnątrz. Przedsiębiorstwa, zlecając działalność projektową, produkcyjną lub marketingową, powinny koordynować i integrować te i inne działalności, aby zwiększyć swoją wydajność. Nieutrzymywanie takich synergi wiąże ze sobą ryzyko przynoszenia strat dla przedsiębiorstw w późniejszym okresie – Istnieje ryzyko utraty przewagi konkurencyjnej – w trakcie trwania długoterminowej umowy istnieje możliwość budowy zdolności technologicznych dostawcy <i>offshoringu</i>. Istnieje ryzyko, że dostawca wykorzysta technologię, albo sprzeda ją konkurencyjnej firmie

Źródło: opracowanie własne.

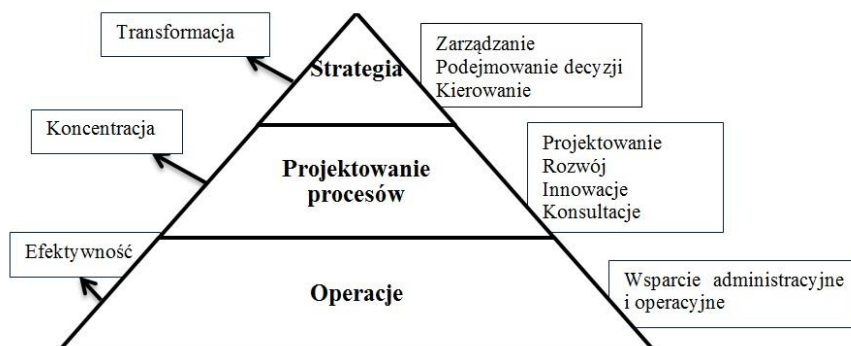
Tworzenie wartości przedsiębiorstwa korzystającego z usług organizacji *offshoringowych* wynika z oczekiwań wobec realizacji określonych usług i zadań oraz zdolności ich realizacji przez operatora (Próchniak 2012: 372). Pozwala to przedsiębiorstwom kłaść

większy nacisk na kwestie strategiczne, a nie rutynowe czynności lub problemy operacyjne. Umożliwia zastosowanie alternatywnego kapitału, który zostanie uwolniony poprzez zlecenie dostawcy dodatkowej działalności firmy. Zwiększa również możliwości innowacyjne oraz wpływa na wzrost wydajności rynku produktów poprzez lepsze świadczenie usług. Może wpływać na redukcję kosztów operacyjnych, zwiększenie ceny akcji przedsiębiorstwa, zwiększenie wydajności usług oraz generowanie ogólnej przewagi strategicznej przedsiębiorstwa (Mukherjee i in. 2013: 377–389). Natomiast organizacje *offshoringowe* kreują swoją wartość poprzez spełnianie wymagań inwestorów i przystosowanie swojej oferty do oczekiwań klienta (Próchniak 2012: 372).

Wartość dodana usługodawcy wynika z jego wiedzy, doświadczenia oraz możliwości zasobowych inicjatyw, które przekraczają oczekiwania klientów przynoszące im dodatkowe korzyści. Klienci są gotowi zapłacić operatorowi za usługi, które wpływają na działalność ich przedsiębiorstwa i przynoszą im dodatkowe korzyści. Następnie operator tworzy wartość jako nową metodę dla klienta w oparciu o jego funkcję i wymagania (Verdu i in. 2012: 342–356).

3. Proces tworzenia wartości dodanej usługobiorcy przez *offshoring*

Ewolucja charakteru wydziałania usług, od prostych funkcji do skomplikowanych procesów, wpływa na zmianę celów i kryteriów funkcji *offshore* oraz rolę operatora. Obecnie przez *offshoring* są realizowane skomplikowane funkcje, m.in.: eksploracja danych klienta, sprawozdawczość statutowa, sprawozdanie sprzedaży, analiza funduszy inwestycyjnych itp. Na rysunku 1 przedstawiono kreowanie wartości przez zaawansowane funkcje i wiążące się z tym zróżnicowane oczekiwania wobec usługodawcy (Voice&Data 2005).



Rysunek 1. Piramida wartości *offshoringu*

Źródło: BPO: *Value in Specialization* (2005), Voice&Data (www.voicendata.com).

Przy wydzielaniu usług na poziomie operacyjnym, wartość może być tworzona przez efekt skali, ujednoclenie i upraszczanie działań, które wiąże się z podnoszeniem efektywności. Wysoki poziom obsługi i specjalizacja tworzą wartość przedsiębiorstw, które zdecydowały się na wydzielenie jednakowych czynności z różnych działów biznesowych i oddziałów. Najwyższy poziom tworzenia wartości występuje w przypadku wykorzystania przez klienta doświadczenia specjalistycznego usługodawcy, do którego firma nie ma u siebie dostępu.

Przedsiębiorstwa, które zlecają na zewnątrz swoje usługi, redukują koszty prowadzenia działalności oraz zwiększają efektywność kosztową. Często przedsiębiorstwa wydzielają część swoich aktywów oraz zasobów do zależnego podmiotu, aby uzyskać stopę zwrotu z zainwestowanego kapitału. Efektywność kosztowa wiąże się z możliwością obniżenia poziomu utrzymania aktywów w organizacji oraz zastąpienie kosztów stałych kosztami zmiennymi (Bengtsson, Berggren 2008: 314–324).

Z *offshoringiem* wiąże się niepewność, która jest określana jako koszty ukryte. Bardzo często takie koszty mogą przeważać nad korzyściami płynącymi z *offshoringu*. Firma, która potrafi przewyciężyć te wyzwania może z powodzeniem konkurować na rynku i używać *offshoringu* jako strategicznego narzędzia (Mukherjee i in. 2013: 377–389).

Jednym z głównych czynników, jaki wpływa na decyzję o *offshoringu* jest redukcja kosztów: głównie kosztów pracy oraz infrastruktury technicznej, możliwość obniżenia podatku. Na koszty pracy składają się głównie wynagrodzenie dla specjalistów lub dodatkowe koszty, które wynikają z zatrudnienia i wykonania pracy przez określoną osobę. Kosztami dodatkowymi mogą być różne elementy, które są charakterystyczne dla poszczególnych krajów. Na przykład w Indiach na dodatkowy koszt składa się koszt transportu pracowników do miejsca pracy, w Rosji natomiast są oferowane pożyczki pracownicze na zakup mieszkania.

Należy jednak zwrócić uwagę, że wraz z postępem technologicznym koszty realizacji usług stają się coraz tańsze. Skupienie uwagi głównie na kryterium kosztowym w długim okresie może prowadzić nawet do destrukcji wartości przedsiębiorstwa, ponieważ wraz z nieoczekiwanym wzrostem kosztów usług firma może stracić swoją przewagę konkurencyjną na rynku. Dlatego też przy wyborze usługodawcy, szczególnie usług bardziej zaawansowanych, poza czynnikami kosztowymi brane są pod uwagę innowacyjne rozwiązania, które wpływają na wyższe tworzenie wartości. *Offshoring* może być postrzegany jako działanie, które podnosi dotychczasową pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa (Próchniak 2012: 373).

W dłuższej perspektywie umowa *offshoringowa* pozwala na skupienie się na podstawowej działalności firmy. Może wpłynąć na redukcję kosztów oraz zwiększenie wydajności. Długoterminowa umowa jest bardziej stabilna, może również wpłynąć na zwiększenie dochodów operacyjnych. Firma może stracić elastyczność oraz zwiększyć swoją zależność od zewnętrznych dostawców, które mogą wpływać na innowacje firmy. Mogą pojawić się

problemy z zarządzaniem w postaci wysokich kosztów monitorowania. Przedsiębiorstwa muszą również pokonać dodatkowe przeszkody, takie jak język czy różnice kulturowe.

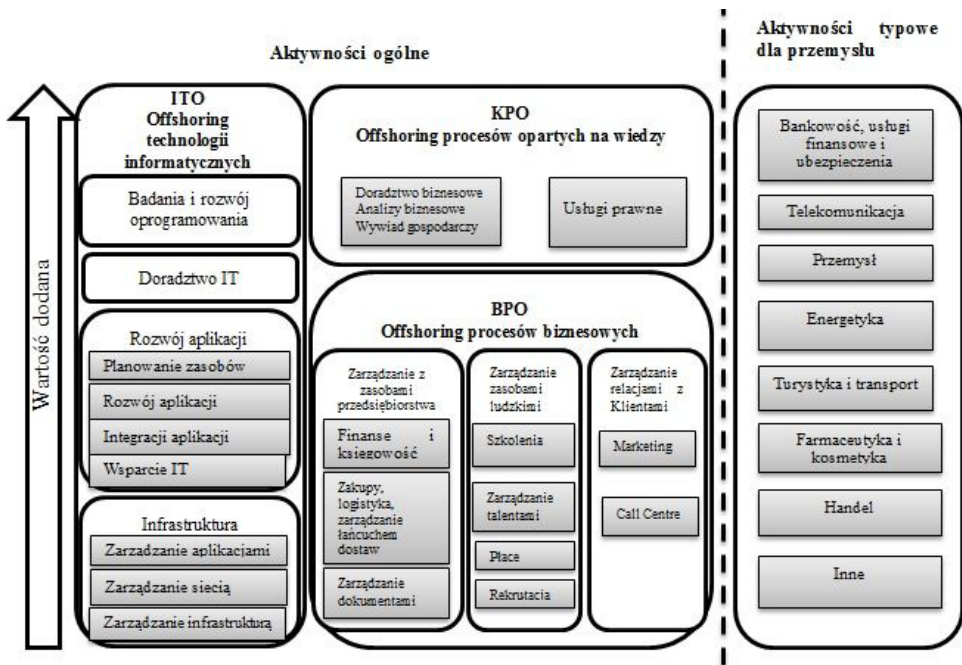
Offshoring zwiększa efektywność i pozwala skupić się na podstawowych kompetencjach, może zwiększyć ryzyko utraty kapitału ludzkiego, informacji, wiedzy i reputacji. Menedżerowie powinni wziąć pod uwagę różne wymiary outsourcingowe.

Głównymi powodami decyzji o wydziałaniu usług na zewnątrz są:

- eliminacja konieczności angażowania własnych wykwalifikowanych pracowników do zadań rutynowych i cyklicznych,
- umożliwienie koncentracji na podstawowych usługach,
- uwalnianie menedżerów od czasochłonnych czynności administracyjnych oraz możliwość skupienia uwagi na realizacji celów strategicznych (King, Malhotra 2000).

Decyzje dotyczące *offshoringu* są traktowane jako decyzje strategiczne. Redukcja kosztów nie jest dominującym kryterium przy podejmowaniu decyzji o *offshoringu*. Usługodawca zaczyna być postrzegany jako doradca lub konsultant. Przy ocenie kreowania wartości dodanej przedsiębiorstwa powinny być brane pod uwagę dwa główne elementy, takie jak:

- oczekiwanie działań *offshore*,
- mechanizm budowania wartości.



Rysunek 2. Systematyka przenoszenia usług biznesowych ze względu na ich wartość dodaną

Źródło: Malik (2013): 287.

Proces budowania wartości dodanej jest bardzo złożony. Usługodawca jest odpowiedzialny za transformację procesów przedsiębiorstwa klienta. Kreowanie wartości przedsiębiorstwa oraz poprawa pozycji konkurencyjnej przez usługodawcę ma miejsce zazwyczaj wraz ze wzrostem zaawansowania usług (Próchniak 2012: 374). Na rysunku 2 przedstawiono systematykę przenoszenia usług biznesowych ze względu na ich wartość dodaną.

Nową formą *offshoringu* jest *Knowledge Process Outsourcing* (KPO), czyli offshoring procesów biznesowych opartych na wiedzy. KPO jest związana z usługami, w których jest potrzebna ekspercka i specjalistyczna wiedza, np. doradztwo biznesowe, analizy biznesowe, wywiady gospodarcze oraz porady prawne. Obejmuje ona głównie takie usługi, jak: finansowe, usługi prawne i badawczo-rozwojowe, *business & market intelligence*. Jednak podstawowym celem nie jest w tym przypadku obniżenie kosztów, lecz wysoka wartość dodana tworzona dla przedsiębiorstwa (Ciesielska 2009).

Uwagi końcowe

W dzisiejszych czasach konkurencja wymusza na przedsiębiorstwach wybór odpowiedniej strategii. Menedżer powinien rozważyć zalety i wady wykorzystania *offshoringu*, a także co należy zlecić na zewnątrz, komu powierzyć tę działalność oraz na jaki czas.

Outsourcing i *offshoring* jest często strategią działalności firmy, która wpływa na poprawę pozycji konkurencyjnej oraz wzrost wartości firmy. Dobrze zaprojektowany i zarządzany *outsourcing* i *offshoring* pozwala na obniżenie kosztów operacyjnych, poprawę strategii konkurencyjnej oraz zwiększenie wartości dla akcjonariuszy. Dlatego też tak ważna jest analiza strategii *outsourcingowej*, która pozwoli dokładnie zbadać koszty i korzyści, jakie może przynieść jej zastosowanie.

Outsourcing i *offshoring* może tworzyć wartość dla usługobiorcy na trzy sposoby:

- poprawa pozycji konkurencyjnej firmy,
- może udostępnić komplementarne aktywa lub zasoby, które w połączeniu z działaniami firmy tworzą synergii, która może być pożytecznie wykorzystana,
- możliwość nauki specjalistycznych umiejętności operatora, szczególnie, jeśli występuje ścisła współpraca pomiędzy pracownikami firm.

Natomiast organizacje *offshoringowe* tworzą swoją wartość na zaspokojenie potrzeby klienta i dostosowanie oferty do jego oczekiwań.

Zastosowanie nowoczesnych technologii informatycznych w tradycyjnych firmach prowadzi do optymalizacji oraz poprawy skuteczności realizacji poszczególnych usług oraz całego łańcucha wartości, a także zmiany schematu biznesu. Przedsiębiorstwa, działając w konkurencyjnych uwarunkowaniach rynkowych, na pierwszym miejscu powinny skoncentrować się na tych dziedzinach biznesu, które wyróżniają organizację w stosunku do innych firm oraz zapewniają jej najwyższą wartość dodaną i umacniają jej przewagę konkurencyjną. Skupienie się na działalnościach i zdolnościach, które wyróżniają firmę i tworzą jej wartość dodaną prowadzi do pogłębienia specjalizacji w tych dziedzinach. Jednocześnie

organizacje wykluczają z łańcucha wartości usługi o mniejszej wartości, efektywności i znaczeniu. Coraz częściej wydzielanie i przekazywanie działań ma związek z wyspecjalizowanymi działaniami w zakresie różnych funkcji tworzenia wartości (np. obsługa kadr, marketing). Przedsiębiorstwo, aby być konkurencyjnym na rynku, powinno zdywersyfikować swoją działalność, przebudować model biznesowy oraz swój łańcuch wartości (Zorska 2007: 33–57).

Literatura

- Bengtsson L., Berggren Ch. (2008), *The integrator's new advantage – The reassessment of outsourcing and production competence in a global telecom firm*, „European Management Journal”, vol. 26 (5), s. 314–324.
- Bryce D.J., Useem M. (1998), *The impact of corporate outsourcing on company value*, „European Management Journal”, vol. 16 (6), s. 635–643.
- Cheung C., Rossiter J. (2008), *Offshoring and Its Effects on the Labour Market and Productivity: A Survey of Recent Literature*, „Bank of Canada Review”.
- Ciesielska D. (2009), *Wpływ offshoringu na rozwój przedsiębiorstwa w świetle koncepcji zarządzania wartością firmy*, www.e-finanse.com/artykuly_eng/105.pdf (15.01.2014).
- Hätönen J. (2009), *Making the location choice A case approach to the development of theory of offshore outsourcing and internationalization*, „Journal of International Management”, 15, s. 61–76.
- Jensen P., Pedersen T. (2011), *The globalization of high-value activities: why do firms offshore advanced tasks?*, „Journal of Management Studies”, vol. 48 (2), s. 352–372.
- Kedia B.L., Mukherjee D. (2009), *Understanding offshoring: a research framework based on disintegration, location and externalization advantages*, „Journal of World Business”, vol. 44 (3), s. 250–261.
- Kempny M. (1998), *Globalizacja*, w: *Encyklopedia socjologii*, Warszawa, Oficyna Naukowa, s. 241.
- King W.R., Malhotra Y. (2000), *Developing a framework for analyzing IS sourcing*, „Information&Management”, vol. 37, no. 6, s. 323–334.
- Kłós M. (2010), *Outsourcing w polskich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Fachowe, Warszawa, s. 11–12.
- Kopczyński T. (2010), *Outsourcing w zarządzaniu przedsiębiorstwami*, PWE, Warszawa, s. 17–18.
- Malik R. (2013), *Uwarunkowania globalnego offshoringu usług biznesowych i przebieg tego procesu w Polsce*, w: *Perspektywy rozwoju przedsiębiorczości w warunkach niepewności i ryzyka*, red. Matejun, Szymańska, s. 287.
- Mukherjee D., Gaur A.S., Datta A. (2013), *Creating value through offshore outsourcing: An integrative framework*, „Journal of International Management”, vol. 19 (4), s. 377–389.
- Próchniak J. (2012), *Outsourcing i offshoring a zarządzanie wartością w przedsiębiorstwie*, w: *Zarządzanie wartością spółki kapitałowej. Podręcznik akademicki*, red. J.K. Bielecki, L. Pawłowicz, CedeWu, Warszawa, s. 373.
- Roza M., Van de Bosch F.A.J., Volberda H.W. (2011), *Offshoring strategy: Motives, functions, locations, and governance modes of small, medium-sized and large firms*, „International Business Review”, 20, s. 314–323.
- Schniederjans, M.J., Schniederjans, A.M., Schniederjans, D.G. (2005), *Outsourcing and Insourcing in an International Context*, M.E. Sharpe, New York, NY.
- Sethupathy G. (2013), *Offshoring, wages, and employment: Theory and evidence*, „European Economic Review”, 62, s. 73–97.
- Trocki M. (2001), *Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, PWE, Warszawa.
- Verdu A.J., Gómez-Gras J.M., Martínez-Mateo J. (2012), *Value creation through production offshore-inshore strategies in a footwear industry cluster: A coevolutionary perspective*, „International Business Review”, vol. 21(3), s. 342–356.
- Voice&Data (2005), *BPO: Value in Specialization*, www.voicendata.com (15.01.2014).
- Zorska A. (2007), *Outsourcing i przenoszenie usług na świecie. Wnioski dla Polski*, „Gospodarka Narodowa”, nr 1–2, http://gospodarkanarodowa.sgh.waw.pl/p/gospodarka_narodowa_2007_01-02_03.pdf (15.01.2014).

CREATING VALUE ADDED OF A BUSINESS THROUGH AN OFF-SHORING ACTIVITIES

Abstract: *Purpose* – The purpose of this article is an attempt to explain how offshoring affects the process of creating a value added to a business. An attempt was made to answer the following questions: what is outsourcing and what is offshoring, why do companies decide to offshore and how can it stimulate the building of a value added of the enterprise.

Design/methodology/approach – Analysis of the available literature on offshoring was completed.

Findings – Offshoring is a process that entails significant changes in the location of functions within the chain of a value added of the company. The company's ability to manage both its internal and external resources is an important determinant of creating a value added in an increasingly competitive, complex and uncertain global market. A well designed and managed offshoring allows the reduction of operating costs, improvement of competitive strategy and increase in shareholder value.

Originality/value – In the subject literature, there is a small number of items on the creation of a value added to enterprises by offshoring. There are no adequate studies on the effects of offshoring on the value of the company. An attempt was made to answer the following questions: what is outsourcing and offshoring, why do companies decide to offshoring and how can offshoring stimulate the building of a value added of an enterprise.

Keywords: offshoring, outsourcing, value-added

Cytowanie

Budzyńska K. (2014), *Kreowanie wartości dodanej przedsiębiorstwa przez offshoring*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 804, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” nr 67, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, s. 555–564; www.wneiz.pl/frfu.