

ROLA AGLOMERACJI MIEJSKICH W POLSCE W OFFSHORINGU USŁUG BIZNESOWYCH

STRESZCZENIE

Wyniki badania aglomeracji miejskich jako lokalizacji goszczących dla offshoringu usług biznesowych wskazują na dużą koncentrację tej działalności w siedmiu głównych ośrodkach w Polsce (Kraków, Warszawa, Wrocław, Trójmiasto, Łódź, Aglomeracja Śląska, Poznań). Rezultaty analizy najważniejszych lokalizacji potwierdzają silną pozycję konkurencyjną Krakowa oraz nieco słabszą Warszawy i Wrocławia. Przenoszone usługi biznesowe mają bardzo duże znaczenie dla lokalnych gospodarek Krakowa i Wrocławia, ale umiarkowane dla Warszawy. Poszukiwanie przez korporacje transnarodowe różnorodnych walorów lokalizacji prowadzi do rozbudowy ich portfeli lokalizacji i ekspansji poza główne ośrodki offshoringu (np. Olsztyn, Opole, Szczecin, Lublin). Ewolucja motywów przenoszenia usług biznesowych w kierunku podnoszenia efektywności i konkurencyjność przedsiębiorstw wskazuje na dobre perspektywy rozwoju tej działalności w lokalizacjach o największych zasobach kapitału ludzkiego (Warszawa, Kraków Wrocław) i korzystnych uwarunkowaniach instytucjonalnych otoczenia biznesowego (Kraków). Znacząca luka między zdolnością konkurencyjną a aktualną pozycją konkurencyjną sugeruje możliwość szybkiego rozwoju offshoringu usług biznesowych w Poznaniu i Łodzi.

Słowa kluczowe: *offshoring*, usługi biznesowe, miasta, konkurencyjność, czynniki lokalizacji, walory lokalizacji, konkurencja, strategia lokalizacji, portfel lokalizacji, korporacje transnarodowe

Wstęp

Gospodarka polska jest istotną lokalizacją goszczącą dla międzynarodowego przenoszenia usług biznesowych. Wykonywanie usług biznesowych będących przedmiotem offshoringu jest skoncentrowane w aglomeracjach miejskich i oddziałuje w złożony i ogólnie pozytywny sposób na gospodarkę lokalną tych ośrodków. Miasta konkurują o lokowanie zagranicznych inwestycji bezpośrednich związanych z offshoringiem usług biznesowych. Motywy przenoszenia i czynniki lokalizacji usług biznesowych podlegają ewolucji, co oddziałuje na zdolność miast do przyciągania nowych inwestycji tego typu. Celem opracowania jest analiza głównych lokalizacji goszczących przenoszone usługi biznesowe w Polsce. Układ tekstu obejmuje syntezę głównych kierunków badań nad offshoringiem usług biznesowych istotnych dla tematyki opracowania, definicję kluczowych pojęć, analizę najistotniejszych wymiarów delokalizacji usług biznesowych do Polski oraz badanie pozycji i zdolności konkurencyjnej największych lokalizacji goszczących przenoszone usługi biznesowe.

1. Teoretyczne aspekty przenoszenia usług biznesowych i ich lokalizacji

Zagadnienie przenoszenia usług biznesowych do Polski i ich lokalizacji nawiązuje do dorobku kilku nurtów badawczych ekonomii oraz biznesu międzynarodowego i zarządzania. Dla analizy tego tematu istotne są osiągnięcia badawcze dotyczące uwarunkowań delokalizacji usług biznesowych jako ważnego procesu gospodarczego, mającego swoje źródło w globalnych przemianach związanych m.in. z postępowaniem naukowo-technicznym. Istotnym kierunkiem badawczym umożliwiającym poszerzenie rozumienia tego zagadnienia są analizy przemian międzynarodowej konkurencji gospodarczej, w szczególności jej nowych podmiotów: regionów i aglomeracji miejskich. Duże znaczenie mają wyniki badań nad ewolucją motywów przenoszenia usług biznesowych, która oddziałuje na ocenę walorów lokalizacji, a tym samym na konkurencyjność miast goszczących.

C. Freeman i F. Louca uważają, że przemiany gospodarcze związane z rozwojem technologii informacyjnych, w szczególności z rozwojem internetu, doprowadziły do zmiany dominującego paradygmatu techniczno-gospodarczego¹. Istotną cechą tego procesu jest dematerializacja dużej części wymiany gospodarczej, a w rezultacie jej

¹ C. Freeman, F. Louca, *As Time Goes by: From the Industrial Revolutions to the Information Revolution*, Oxford University Press, New York 2001, s. 301–335.

ograniczone powiązanie z poszczególnymi lokalizacjami geograficznymi, co umożliwia podmiotom – np. korporacjom transnarodowym (KTN) – łatwiejsze przenoszenia działalności gospodarczej, zwłaszcza usług biznesowych świadczonych za pośrednictwem sieci informacyjnych². Jednym z następstw tego procesu jest ewolucja rynków pracy wiążąca się z możliwością zdalnego wykonywania zadań w geograficznie rozproszonych lokalizacjach. Zwiększająca się modularność elementów łańcucha wartości dodanej przedsiębiorstw umożliwia łatwiejsze osadzanie jego ogniw w zagranicznych lokalizacjach o walorach sprzyjających ich realizacji³. Jak zauważył A.S. Binder, łatwiejsze przenoszenie działalności, a szczególnie usług biznesowych, umożliwiło globalne poszukiwanie i wykorzystanie zasobów przez podmioty gospodarcze, co doprowadziło do intensyfikacji konkurencji o korzystne walory lokalizacji zagranicznych⁴. Jak wskazała A. Zorska, kluczowe znaczenie w tym procesie ma działalność KTN, które mają wiedzę, technologię i środki finansowe do realizowania ponadgranicznych strategii, w tym strategii globalnego pozyskiwania zasobów⁵.

Współcześnie za główne podmioty międzynarodowej konkurencji uważa się korporacje transnarodowe i państwa, ale np. A. Scott wskazał na znaczenie międzynarodowej rywalizacji pomiędzy regionami⁶, a B.R. Barber podkreślił, że wraz z globalnym wzrostem liczby ludności miast następuje w tych lokalizacjach koncentracja zasobów wiedzy i kapitału, co prowadzi do wzrostu ich znaczenia jako centrów aktywności gospodarczej i politycznej. M.A. Weresa zwróciła uwagę na zmieniającą się rolę miast jako ośrodków, które aktywnie oddziałują na rozwój przedsiębiorczości, kreatywności i innowacyjność, co wpływa na podmioty gospodarcze w nich działające⁷. S. Sassen wskazała, że współpraca i konkurencja między miastami ma w rosnącym stopniu wymiar ponadregionalnych i globalny. Wyniki badań przepływu kapitału i informacji podkreślają znaczenie nielicznych miast, które pełnią funkcję węzłów w międzynarodowej sieci wymiany gospodarczej⁸. Przedmiotem konkurencji między gospodarkami miast jest rywalizacja o zasoby kapitału, technologii i wiedzy, co wiąże się m.in. z promocją zagranicznych inwestycji bezpośrednich (ZIB) oraz tworzeniem

² C. Schinckus, *The Financial Simulacrum: The Consequences of the Symbolization and the Computerization of the Financial Market*, „The Journal of Socio-Economics” 2008, vol. 37, s. 1076–1089.

³ G. Gereffi, J. Humphrey, T. Sturgeon, *The Governance of Global Value Chains*, „Review of International Political Economy”, 2005, vol. 12, s. 79–85.

⁴ A.S. Blinder, *Offshoring: The Next Industrial Revolution?*, „Foreign Affairs” 2006, vol. 85, s. 113–128.

⁵ A. Zorska, *Korporacje transnarodowe. Przemiany, oddziaływania, wyzwania*, PWE, Warszawa 2007, s. 22–23.

⁶ A.J. Scott, *Regions and the World Economy: The Coming Shape of Global Production, Competition and Political Order*, Oxford University Press, Oxford 2000, s. 137–151.

⁷ M.A. Weresa, *Systemy innowacyjne we współczesnej gospodarce światowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 91–94.

⁸ S. Sassen, *Introduction. Locating Cities on Global Circuit*, w: *Global Networks, Linked Cities*, red. S. Sassen, Routledge, New York 2002, s. 2–38.

warunków dla rozwoju kapitału ludzkiego i społecznego jako czynników wzrostu aglomeracji miejskich⁹. Wyróżnia się faktyczną pozycję konkurencyjną gospodarki miasta i jej zdolność konkurencyjną, czyli potencjał do konkurowania w przyszłości, co można określić jako konkurencyjność wynikową i czynnikową¹⁰.

Motywy przenoszenia działalności gospodarczej wpływają na analizę walorów miejsc i wybór czynników lokalizacji. J.H. Dunning wskazał cztery główne grupy motywów ekspansji międzynarodowej przedsiębiorstw: poszukiwanie rynków, poszukiwanie zasobów, podnoszenie efektywności i poszukiwanie nowych strategicznych aktywów lub zdolności¹¹. Współcześnie podkreśla się, że przesłanki kosztowe pozostają istotnym aspektem przenoszenia działalności gospodarczej, jednak rośnie znaczenie motywów związanych z pozyskiwaniem wysokiej jakości zasobów – w tym zasobów opartych na kapitale ludzkim – oraz poprawą efektywności i konkurencyjności przedsiębiorstw¹². Częścią tych przemian jest ewolucja offshoringu usług biznesowych w kierunku przenoszenia coraz bardziej złożonych aktywności o rosnącej wartości dodanej, w tym usług B+R¹³. Prowadzi to do większego uwzględnienia w strategiach lokalizacji przedsiębiorstw czynników związanych m.in. z kapitałem ludzkim i społecznym, jakością infrastruktury informacyjnej i naukowo-badawczej, otoczeniem instytucjonalnym i korzyściami skupisk¹⁴.

Delokalizacja usług biznesowych do Polski była przedmiotem analiz od połowy pierwszej dekady XXI wieku, prowadzonych np. przez B. Liberską¹⁵ i A. Zorską¹⁶. I. Lichniak i H. Godlewska-Majkowska wskazały, że tworzenie przez KTN centrów offshoringowych jest ważnym trendem sprzyjającym serwicyzacji polskiej gospodarki¹⁷. Oddziaływanie tych podmiotów na gospodarki lokalne na przykładzie Krakowa

⁹ M. Hoyman, C. Faricy, *It Takes a Village: A Test of the Creative Class, Social Capital and Human Capital Theories*, „Urban Affairs Review” 2009, vol. 44, s. 311–333.

¹⁰ M.-J. Radło, *Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki. Uwagi na temat definicji, czynników i miar*. Warszawa 2008, <http://radlo.org/mkg.pdf> (dostęp: 29.08.2014), s. 4–5.

¹¹ J.H. Dunning, *Location and the Multinational Enterprise: A Neglected Factor?*, „Journal of International Business Studies” 1998, vol. 29, no. 1.

¹² M. Roza, F.A.J. van den Bosch, H.W. Volberda, *Offshoring Strategy: Motives, Functions, Locations, and Governance Modes of Small, Medium-sized and Large Firms*, „International Business Review” 2011, vol. 20, s. 314–323.

¹³ S. Manning, J.E. Ricart, M. Soledad Rosatti Rique, A.Y. Lewin, *From Blind Spots to Hotspots: How Knowledge Services Clusters Develop and Attract Foreign Investment*, „Journal of International Management” 2010, vol. 16, s. 372–373.

¹⁴ M.E. Porter, *Locations, Clusters, and Company Strategy*, w: *The Oxford Handbook of Economic Geography*, red. G.L. Clark, M.P. Feldman, M.S. Gertler, Oxford University Press, Oxford 2003, s. 254–261.

¹⁵ B. Liberska, *Globalny rynek outsourcingu nowoczesnych usług – nowe możliwości dla Polski*, „Studia Ekonomiczne” 2005, nr 3, s. 243–266.

¹⁶ A. Zorska, *Outsourcing i przenoszenie usług na świecie. Wnioski dla Polski*, „Gospodarka Narodowa” 2007, nr 1–2, s. 33–57.

¹⁷ I. Lichniak, H. Godlewska-Majkowska, *Międzynarodowe centra usług w Polsce*, w: *Serwicyzacja polskiej gospodarki*, red. I. Lichniak. Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010, s. 148–162.

badali m.in. G. Micek, J. Działek, J. Górecki¹⁸. Wydaje się, że globalne i lokalne uwarunkowania offshoringu usług biznesowych sprzyjają ich delokalizacji do Polski, co może prowadzić do dalszego rozwoju tego zjawiska¹⁹. W badaniach offshoringu i lokalizacji goszczących dominuje ujęcie zagregowane opisujące te procesy na poziomie gospodarki krajowej. Badania lokalnych koncentracji tej działalności i analizy porównawcze uwzględniające główne ośrodki offshoringu usług biznesowych w Polsce nie są rozpowszechnione²⁰.

W literaturze podmiotu występują liczne definicje pojęć istotnych dla analizy procesu przenoszenia usług biznesowych do Polski i uwarunkowań decydujących o ich lokalizacji w poszczególnych miastach. Kluczowe znaczenia ma uściślenie następujących pojęć: *offshoring*, *usługi biznesowe*, *walor lokalizacji* i *czynnik lokalizacji*.

W niniejszym tekście za *offshoring* uważa się: międzynarodowe przenoszenie lub lokalizowanie aktywności z łańcucha wartości dodanej przedsiębiorstwa, które w przeszłości były wykonywane w innej lokalizacji, w celu obsługi rynku międzynarodowego. Stanowi to modyfikację definicji zaproponowanej przez B. Schmeissera, która eksponowała aspekt przenoszenia aktywności do „odległych lokalizacji”²¹. Wydaje się jednak, że *offshoring* może polegać na przenoszeniu aktywności do pobliskich lokalizacji, co określa się czasem jako tzw. *nearshoring*. Terminy „przenoszenie” i „delokalizacja” uznaje się za synonimy offshoringu. Tak zdefiniowany *offshoring* obejmuje zarówno przenoszenie aktywności do jednostek zależnych przedsiębiorstwa (*captive offshoring*) i do zewnętrznych dostawców usług w zagranicznych lokalizacjach (*offshore outsourcing*)²². W związku z tym *outsourcing*, czyli zlecenie wykonywania aktywności zewnętrznemu dostawcy, jest uznawany za formę offshoringu, jeśli prowadzi do międzynarodowego przenoszenia działalności.

Na potrzeby opracowania przyjmują się definicję **usług biznesowych** autorstwa H. Koxa i L. Rubalcaba, która określa je, jako: „zestaw aktywności usługowych, które poprzez użycie pośrednich nakładów, często o dużym zasobie wiedzy, wpływają

¹⁸ G. Micek, J. Działek, J. Górecki, *Centra usług w Krakowie i ich relacje z otoczeniem lokalnym*, Wydawnictwo UJ, Kraków 2010, s. 58–67.

¹⁹ R. Malik, *Uwarunkowania globalnego offshoringu usług biznesowych i przebieg tego procesu w Polsce, w: Perspektywy rozwoju przedsiębiorczości w warunkach niepewności i ryzyka*, red. M. Matejun, K. Szymańska, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2013, s. 284–292.

²⁰ Por. R. Malik, *Przenoszenie usług biznesowych opartych na wiedzy i tworzenie się ich skupisk – przypadek Polski*, w: *Kreatywność i innowacyjność w erze cyfrowej. Twórcza destrukcja II*, red. A. Zorska, M. Molęda-Zdziech, B. Jung, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2014, praca w druku.

²¹ B. Schmeisser, *A Systematic Review of Literature on Offshoring of Value Chain Activities*, „Journal of International Management” 2013, vol. 19, s. 390–406.

²² K. Poznańska, *Outsourcing prac badawczo-rozwojowych – doświadczenia krajów wysokorozwiniętych*, w: *Procesy tworzenia wiedzy oraz transferu osiągnięć naukowych i technologicznych do biznesu*, red. M.A. Weresa, K. Poznańska, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012, s. 218–220; B.L. Kedia, D. Mukherjee, *Understanding Offshoring: A Research Framework Based on Disintegration, Location and Externalization Advantages*, „Journal of World Business” 2009, vol. 44, s. 257.

na jakość i wydajność aktywności produkcyjnych przez uzupełnianie lub zastępowanie wewnętrznych funkcji przedsiębiorstwa²³. Kluczową cechą przenoszonych usług biznesowych jest możliwość ich świadczenia za pośrednictwem sieci informacyjnych²⁴, co powoduje, że zakres usług biznesowych podlegających offshoringowi jest zmienny i zależy od postępu naukowo-technicznego oraz od ewolucji zasad organizacji pracy i zarządzania.

W literaturze **czynniki lokalizacji** są zazwyczaj rozumiane jako cechy lokalizacji – w ujęciu statycznym – lub jako zmienne w procesie wyboru lokalizacji – w ujęciu dynamicznym²⁵. Tematem analizy jest przenoszenie usług biznesowych, dlatego wydaje się, że w tym kontekście bardziej użyteczne jest ujęcie dynamiczne. Tym samym przyjmuje się, że czynnikami lokalizacji są wszystkie okoliczności mające bezpośrednio lub pośrednio wpływ na wybór miejsca prowadzenia działalności gospodarczej. Prowadzi to do wyraźnego odróżnienia czynników lokalizacji od **walorów lokalizacji**, które według H. Godlewskiej są „specyficznymi cechami miejsc” oddziałującymi na opłacalność przedsięwzięć inwestycyjnych²⁶.

2. Zakres rozwoju offshoringu usług biznesowych w Polsce

Gospodarka polska jest od końca lat 90. XX wieku miejscem lokowania przenoszonych usług biznesowych. Jednym z pierwszych znacznych przedsięwzięć tego typu było utworzenie przez Motorolę w 1998 r. centrum rozwoju oprogramowania w Krakowie. Inwestycja ta była związana z działaniami instytucjonalnymi na rzecz promocji ZIB, jakimi było utworzenie Krakowskiego Parku Technologicznego i specjalnej strefy ekonomicznej²⁷. Szybki rozwój przenoszenia usług biznesowych do Polski nastąpił w pierwszych latach XXI wieku. Do jego intensyfikacji przyczyniła się m.in. perspektywa przystąpienia Polski do Unii Europejskiej, co oddziaływało

²³ H. Kox, L. Rubalcaba, *Analysing the Contribution of Business Services to European Economic Growth*, „MPRA Working Paper” 2007, no. 2003, s. 4.

²⁴ W niektórych opracowaniach używa się terminu „usługi oparte na technologiach informacyjnych” (*IT-enabled services*), co podkreśla ich świadczenie za pośrednictwem sieci informacyjnych.

²⁵ Przykładem ujęcia statycznego jest szeroko cytowana definicja czynnika lokalizacji zaproponowana przez A. Webera: „ściśle określona korzyść występująca wówczas, gdy działalność gospodarcza jest zlokalizowana w danym miejscu”. Por. A. Weber, *Über den Standort der Industrien*, Verlag von J.C.B. Mohr, Tübingen 1920, s. 16.

²⁶ H. Godlewska-Majkowska, *Produkcja przemysłowa*, w: *Geografia Ekonomiczna*, red. K. Kuciński, Wolters Kluwers, Warszawa 2009, s. 277–278.

²⁷ *Motorola za 110 mln dolarów*, „Gazeta Wyborcza Kraków” z dnia 28 marca 1998 r., www.archiwum.wyborcza.pl/Archiwum/1,0,775110,19980328KR-DLO,Motorola_za_110_mln_dolarow.html (dostęp: 7.07.2014).

na poprawę oceny otoczenia biznesowego dokonywanej przez KTN, które są głównymi podmiotami dokonującymi delokalizacji usług biznesowych²⁸.

Liczba centrów offshoringowych z kapitałem zagranicznym w Polsce – jednostek organizacyjnych świadczących przeniesione usługi biznesowych²⁹, wzrosła w latach 2003–2014 od ok. 70 do ok. 450. Od początku światowego kryzysu finansowego w 2008 r. tempo tworzenia nowych podmiotów utrzymywało się na niższym poziomie niż w latach 2003–2007, czemu towarzyszył stały wzrost zatrudnienia w istniejących przedsiębiorstwach. Szacuje się, że w centrach offshoringowych w Polsce na początku 2014 r. było zatrudnionych ok. 128 tysięcy pracowników, co stanowiło znaczny wzrost od 2008 r., kiedy to zatrudnienie wynosiło ok. 47 tysięcy osób³⁰. Można domniemywać, że liczba zatrudnionych w usługach biznesowych przeniesionych do Polski, wliczając pracowników krajowych przedsiębiorstw świadczących podobne usługi na rzecz podmiotów zagranicznych, wynosiła na początku 2014 r. ok. 150 tysięcy osób³¹. Tym samym liczba pracowników przeniesionych usług biznesowych w Polsce jest porównywalna z liczbą zatrudnionych w górnictwie węgla kamiennego i brunatnego – 122 tysiące osób – oraz przy produkcji pojazdów, przyczep i naczep – ok. 156 tysięcy osób³². Na silny rozwój działalności związanej z przenoszeniem usług biznesowych do Polski wskazuje również wzrost eksportu w kategoriach „usługi informatyczne i informacyjne” oraz „inne usługi biznesowe”, obejmującej m.in. usługi doradcze, księgowe, B+R. Wartość rocznego strumienia eksportu z Polski w tych kategoriach wyniosła 12,22 mld dolarów w 2013 r., co stanowiło ok. 5,3% wartości całego strumienia eksportu z Polski w tym roku, w porównaniu do jedynie 2,9% w 2000 r.³³.

Na podstawie deklaracji przedsiębiorstw można domniemywać, że w usługach biznesowych przeniesionych do Polski dominuje działalność związana z finansami i księgowością, która w 2012 r. była wykonywana przez ok. 59% podmiotów, aplikacjami IT (ok. 48%) oraz z obsługą klienta z wyłączeniem IT (ok. 41%). Usługi biznesowe związane z B+R i wspieraniem podejmowania decyzji były wykonywane

²⁸ R. Malik, *Przenoszenie usług biznesowych do Polski: uwarunkowania, przebieg i skutki procesu*, Kwartalnik Kolegium Ekonomiczno-Społecznego SGH „Studia i Prace”, nr 1, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2013, s. 207–209.

²⁹ Termin „centrum offshoringowe” uważa się za synonim określenia „centrum usług biznesowych”. W związku z dostępnością badań większość danych będzie dotyczyć centrów usług biznesowych z kapitałem zagranicznym, chyba że w tekście wskazano inaczej.

³⁰ Opracowanie własne na podstawie: Związek Liderów Usług Biznesowych w Polsce, *Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2012*, www.paiz.gov.pl/les/?id_plik=18041 (dostęp: 6.08.2012), s. 15; Związek Liderów Usług Biznesowych w Polsce, *Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2014*, <http://www.absl.pl/pl/web/guest/home> (dostęp: 14.06.2014), s. 11–14.

³¹ Opracowanie własne na podstawie: Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych, *Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2014*, op.cit., s. 30–40.

³² GUS, *Pracujący w gospodarce narodowej w 2012 roku*, Warszawa 2013, s. 22–14.

³³ Opracowanie własne na podstawie danych z <http://unctadstat.unctad.org/> (dostęp: 3.07.2014).

odpowiednio w ok. 12% i 18% centrów offshoringowych w 2012 r.³⁴. Większość przedsiębiorstw (ok. 78%) deklaruje wprowadzanie coraz bardziej zaawansowanych usług, jednak duża część aktywności wykonywanych w tych podmiotach ma charakter prostych, powtarzalnych działań. Na przykład ok. 60% podmiotów zaangażowanych w obszarze finansów i księgowości zadeklarowało wykonywanie prostych operacji związanych z obsługą płatności, a bardziej zaawansowane działania dotyczące kontroli finansowej prowadziło blisko dwukrotnie mniej przedsiębiorstw³⁵.

Cechą charakterystyczną usług biznesowych przeniesionych do Polski wydaje się duży zasięg geograficzny ich świadczenia i znaczna liczba języków obcych (ok. 40), jakie są wykorzystywane w tej działalności. Większość centrów offshoringowych dostarcza usługi klientom na rynkach Europy Zachodniej (ok. 68%) oraz Europy Środkowej i Wschodniej (ok. 60%). Niewielka część przedsiębiorstw (ok. 8%) zadeklarowała świadczenie usług globalnie³⁶. Wyniki analizy źródeł pochodzenia kapitału i rynków docelowych świadczenia usług wskazują, że w Polsce istotne znaczenie mają usługi przeniesione przez KTN z Europy Zachodniej. Istotną rolę odgrywają również usługi świadczone przez podmioty zorganizowane przez KTN z USA, które pełnią często funkcję regionalnych centrów usług biznesowych, obejmujących swoim zasięgiem Europę oraz w mniejszym stopniu Bliski Wschód i Afrykę.

3. Analiza głównych lokalizacji goszczących dla offshoringu usług biznesowych w Polsce

Badanie przenoszenia usług biznesowych w poszczególnych lokalizacjach wiąże się z trudnościami dotyczącymi niewielkiej dostępności adekwatnych danych statystycznych na poziomie miast i regionów. Analizując główne lokalizacje goszczące, można posłużyć się przybliżonymi danymi o zatrudnieniu w przeniesionych usługach biznesowych i przestrzeni biurowej zajmowanej przez przedsiębiorstwa wyspecjalizowane w tej działalności. Określenie względnej pozycji konkurencyjnej miast w zakresie skuteczności przyciągania inwestycji związanych z offshoringiem wymaga porównania tych wartości do wielkości gospodarek poszczególnych aglomeracji. Analiza ta pozwoli również na ustalenie znaczenia offshoringu usług biznesowych dla gospodarek poszczególnych miast goszczących.

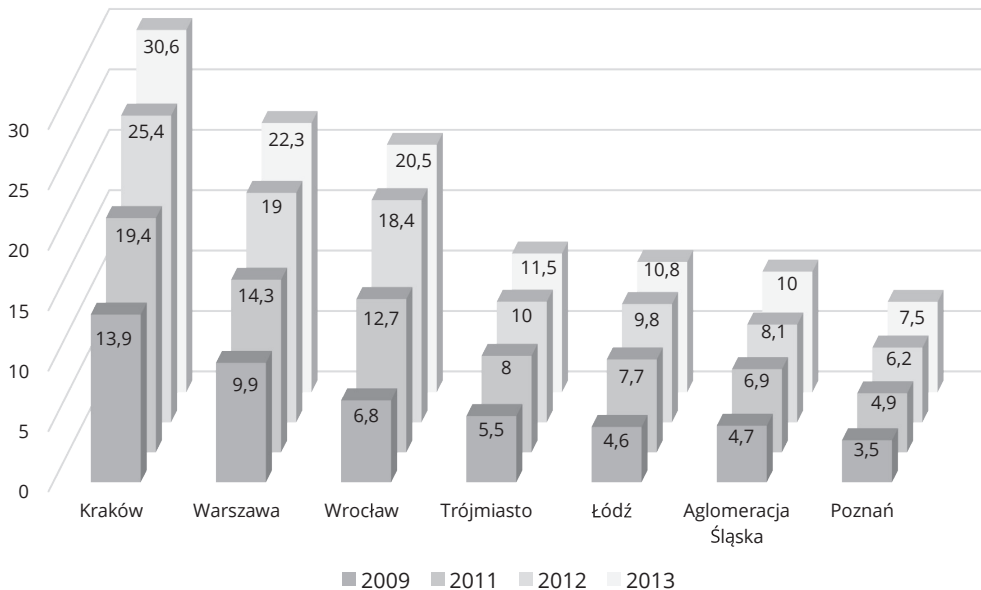
³⁴ Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych, *Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2013*, <http://www.absl.pl/pl/reports> (dostęp: 23.02.2014), s. 19–20.

³⁵ Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych, *Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2014*, op.cit., s. 18–19.

³⁶ Ibidem, s. 20–24.

Wyniki badania miast goszczących usługi biznesowe w Polsce wskazują na znaczącą rolę siedmiu lokalizacji (Krakowa, Warszawy, Wrocławia, Trójmiasta, Łodzi, Aglomeracji Śląskiej i Poznania), które skupiają łącznie ok. 88% zatrudnionych. W okresie od 2009 do 2013 r.³⁷ zatrudnienie we wszystkich wskazanych miastach rosło, co obrazuje poniższy rysunek.

Rysunek 1. Liczba zatrudnionych (w tysiącach) w centrach offshoringowych z kapitałem zagranicznym w głównych lokalizacjach w Polsce w latach 2009, 2011, 2012 i 2013



Źródło: opracowanie własne na podstawie Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych, *Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2012*, op.cit., s. 24; Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych, *Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2013*, op.cit., s. 12–23; Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych, *Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2014*, op.cit., s. 9–10.

Cechą charakterystyczną offshoringu usług biznesowych w Polsce jest stabilna pozycja miast goszczących, na co wskazuje podobny wzrost zatrudnienia w usługach biznesowych w latach 2009–2013, który dla większości ośrodków wynosił między 209% (Trójmiasto) a 235% (Łódź). Jedynym miastem o wyraźnie większym wzroście zatrudniania w latach 2009–2013 był Wrocław, w którym liczba pracowników w centrach offshoringowych wzrosła w tym okresie o ok. 300%. Do czołowych koncentracji offshoringu usług biznesowych o wysokiej pozycji konkurencyjnej w Polsce

³⁷ Dane za 2013 r. dotyczą *de facto* początku 2014 r., ale dla uproszczenia analizy uznaje się, że wszystkie dane dotyczą końcówki wskazanych lat.

można aktualnie zaliczyć Kraków, Warszawę i Wrocław z zatrudnieniem powyżej 20 tys. pracowników. Drugą grupę, z zatrudnieniem między 7 a 12 tysięcy osób, stanowiły: Trójmiasto, Łódź, Aglomeracja Śląska, Poznań. W pozostałych lokalizacjach goszczących w Polsce, np. Lublinie, Szczecinie i Bydgoszczy, liczba zatrudnionych nie przekracza 5 tysięcy. Wiodące KTN o rozwiniętych portfelach lokalizacji wykorzystują również mniejsze ośrodki miejskie, czego przykładem są inwestycje: Citi Group w Olsztynie i Capgemini w Opolu³⁸. Może to świadczyć o dużym nasyceniu rynku w głównych ośrodkach goszczących i/lub poszukiwaniu przez KTN bardziej atrakcyjnych walorów lokalizacji, prawdopodobnie związanych z kosztami działalności. Wyniki analizy zatrudnienia w głównych lokalizacjach offshoringu usług biznesowych w Polsce wskazują na ich koncentrację w kilku największych miastach i na silną pozycję konkurencyjną Krakowa oraz nieco mniejszą Warszawy i Wrocławia.

Interesujące jest porównanie gospodarki polskiej do innych istotnych krajowych gospodarek goszczących przenoszone usługi na świecie. Przykładem bardzo dużej koncentracji offshoringu usług biznesowych i wysokiej pozycji konkurencyjnej jednego ośrodka w stosunku do pozostałych lokalizacji jest gospodarka Filipin, gdzie w 2013 r. ok. 70% przeniesionych usług biznesowych było wykonywanych ze stolicy kraju Manili³⁹. Przykładem bardziej zrównoważonej pozycji konkurencyjnej poszczególnych lokalizacji goszczących są Indie, gdzie – mimo wysokiej konkurencyjności skupiska w Bangalore – działa kilka innych liczących się ośrodków skupiających przenoszone usługi biznesowe, np. Mumbai, Chennai, New Dehli, Hyderabad i Pune⁴⁰. Analiza offshoringu usług biznesowych na rynkach Europy Środkowej, z wyłączeniem Polski, wskazuje na dominację miast stołecznych: Pragi, Bratysławy, Budapesztu, Bukaresztu i Sofii jako głównych lokalizacji goszczących w poszczególnych krajach⁴¹. Tym samym model konkurencyjności lokalizacji offshoringu usług biznesowych w Polsce wydaje się być bliższy sytuacji, jaką obserwuje się w Indiach niż na Filipinach lub w pozostałych krajach Europy Środkowej.

Wydaje się, że poszczególne lokalizacje usług biznesowych przeniesionych do Polski mają unikalne cechy związane z wielkością centrów offshoringowych i ich genezą, co oddziałuje na ich pozycję konkurencyjną. Rezultaty analizy przedsiębiorstw zatrudniających ponad tysiąc pracowników w centrach usług biznesowych w Polsce sugerują realizację kilku różnych strategii lokalizacji. KTN posiadające

³⁸ *Nowe lokalizacje dla usług BPO/ITO*, 2012, www.computerworld.pl/artykuly/383957/Nowe.lokalizacje.dla.uslug.BPO.ITO.html (dostęp: 24.08.2014).

³⁹ Tholons, *2014 Tholons Top Outsourcing Destinations: Regional Overview*, 2014, www.tholons.com/TholonsTop100/index.html (dostęp: 24.08.2014), s. 3–4.

⁴⁰ NASSCOM, *NASSCOM Strategic Review 2013, IT-BPM Sector Key Trends*, NASSCOM, New Dehli 2013, s. 12–13.

⁴¹ Z. Gál, *New Bangalores? The Role of Central and Eastern Europe in Business and IT Services Offshoring*, „Journal of Economic Development, Environment and People” 2013, vol. 2, s. 91–95.

w Polsce jedno duże centrum offshoringowe zatrudniające ponad 1000 pracowników zazwyczaj lokalizowały je w Krakowie (np. Shell, Sabre, State Street) lub Wrocławiu (np. Hewlett Packard, Nokia Solutions and Networks) i rzadziej w Łodzi (np. Infosys). Lokalizacja podmiotów o zbliżonej liczbie pracowników w Warszawie należy do rzadkości (np. Accenture, General Electric) i często wiąże się z wcześniejszą działalnością przedsiębiorstwa w Polsce i obecnością jego regionalnej centrali w tym w mieście.

Nieliczna grupa KTN ma rozwinięty portfel lokalizacji obejmujący wyspecjalizowane centra usług biznesowych zlokalizowane w kilku miastach, np. Capgemini, General Electric, IBM, Citi Group⁴². W tak skonstruowanych portfelach można zaobserwować tendencję do lokowania zaawansowanych usług biznesowych w głównych ośrodkach goszczących, np. w Warszawie oraz w mniejszym stopniu w Wrocławiu i Krakowie, a mniej złożonych usług w pozostałych miastach. Można domniemywać, że taka strategia lokalizacji wiąże się ze znaczeniem jakościowych czynników lokalizacji związanych z dostępnością wykwalifikowanych pracowników w przypadku zaawansowanych usług (np. B+R) i dominacją czynników kosztowych w przypadku usług masowych (np. obsługa klienta). Wydaje się, że cechy takiej strategii lokalizacji można obserwować w działalności na przykład Capgemini, które posiada centra rozwoju oprogramowania w Wrocławiu i Warszawie oraz centra wyspecjalizowane w usługach księgowych i obsłudze klienta w Katowicach, Krakowie i Opolu⁴³.

Istotnym aspektem oceny konkurencyjności poszczególnych miast dla lokowania usług biznesowych jest proporcjonalne znaczenie tej działalności dla gospodarek lokalnych, co obrazuje rysunek 2⁴⁴.

Wyniki powyższej analizy wskazują, że udział zatrudnienia i wykorzystania nowoczesnej przestrzeni biurowej przez działalność związaną z przeniesionymi usługami biznesowymi w 2013 r. był największy w Krakowie i wynosił odpowiednio 7,85% zatrudnionych i 74% powierzchni biurowej oraz we Wrocławiu z wynikiem odpowiednio 6,57% i 49%. Sugeruje to duże znaczenie tej działalności dla lokalnych gospodarek tych aglomeracji, które jest zapewne jeszcze zwiększone przez działanie mnożnikowych efektów rynku pracy i efektu dochodowego, polegających na wzroście zatrudnienia w powiązanych gałęziach i wzroście konsumpcji prywatnej pracowników tych usług biznesowych. Wyniki te podkreślają wysoką konkurencyjność tych

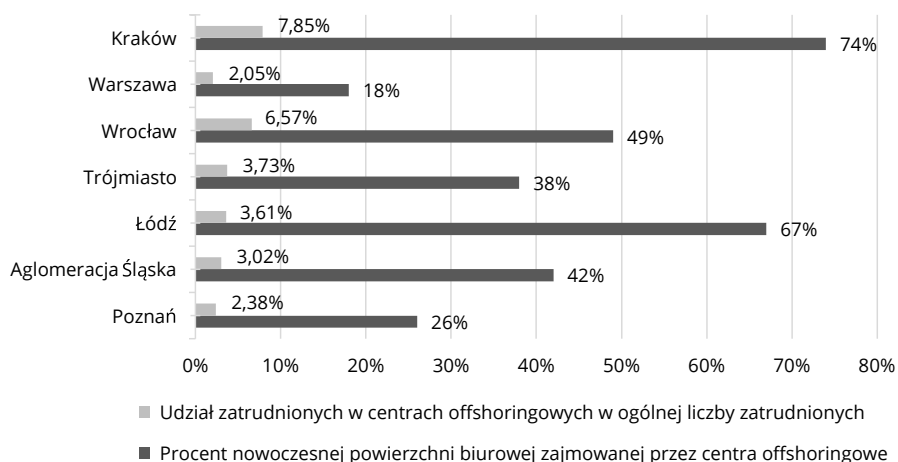
⁴² Opracowanie własne podstawie Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych, *Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2012*, op.cit., s. 18–20 oraz internetowych stron firmowych wskazanych przedsiębiorstw.

⁴³ Opracowanie własne na podstawie www.pl.capgemini.com/kariera/oferty-pracy (dostęp: 24.08.2014).

⁴⁴ Dane na temat przestrzeni biurowej uwzględniają działalność offshoringową i outsourcingową – niezależnie od tego, czy odbiorcami usług outsourcingowych są przedsiębiorstwa krajowe czy zagraniczne. W przypadku braku danych dla Aglomeracji Śląskiej użyto danych dla Katowic.

miast w przyciąganiu przenoszonych usług biznesowych, ale mogą również być interpretowane jako przejaw słabości rozwoju innych gałęzi gospodarczych. W Trójmieście, Łodzi, Aglomeracji Śląskiej i Poznaniu analizowane wskaźniki sugerują średni poziom konkurencyjności w stosunku do pozostałych lokalizacji i wskazują na umiarkowane znaczenie offshoringu usług biznesowych dla gospodarek lokalnych z wyjątkiem bardzo dużego udziału powierzchni biurowej zajmowanej przez tę działalność w Łodzi. W głównych ośrodkach offshoringu usług biznesowych w Polsce stosunkowo najmniejsze znaczenie ma ta działalność dla gospodarki Warszawy, co może wskazywać na większą dywersyfikację gospodarki lokalnej, ale również na mniejszą konkurencyjność tego ośrodka w przyciąganiu inwestycji związanych z przenoszonymi usługami biznesowymi.

Rysunek 2. Znaczenie offshoringu usług biznesowych dla wybranych miast w Polsce na przykładzie udziału tej działalności w całkowitym zatrudnieniu i wykorzystaniu nowoczesnej przestrzeni biurowej w 2013 r.



Źródło: opracowanie własne na podstawie Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych, *Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2014*, op.cit., s. 9–10; Colliers International, *Outsourcing and Offshoring in CEE: A Rapidly Changing Landscape*, www.colliers.com/-/media/Files/EMEA/EasternEuropeaninformation/2014EEResearchPage/Office/EE-2014-Outsourcing-and-Offshoring-Q2-2014.pdf (dostęp 16.06.2015), s. 91 GUS, *Pracujący w gospodarce narodowej w 2012 roku*, Warszawa 2013, s. 56–58.

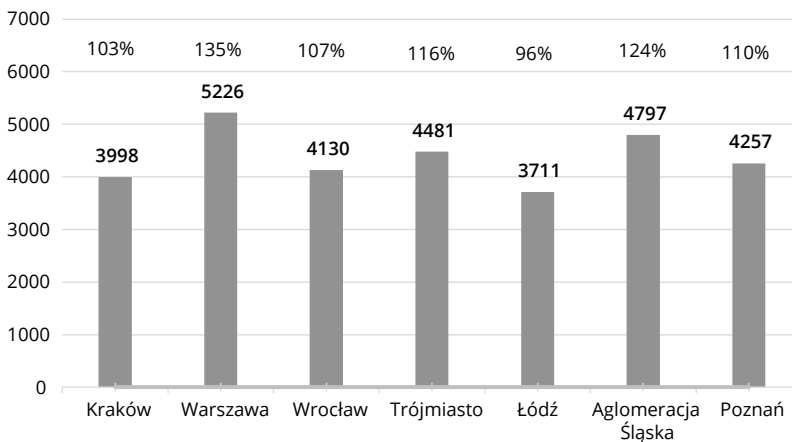
4. Analiza zdolności konkurencyjnej miast goszczących usługi biznesowe w Polsce

Można wskazać szereg przesłanek umożliwiających ocenę potencjalnej konkurencyjności miast do lokowania w nich przenoszonych usług biznesowych.

W opracowaniach dotyczących atrakcyjności gospodarek krajowych dla przenoszenia usług biznesowych uwzględnia się zazwyczaj grupy walorów lokalizacji związane z kosztami prowadzenia działalności (np. koszty zatrudnienia i wynajmu powierzchni biurowej), zasobami kapitału ludzkiego (np. liczba absolwentów studiów wyższych i ich kompetencje) oraz jakością otoczenia biznesowego (np. wskaźniki makroekonomiczne, polityka gospodarcza państwa)⁴⁵.

Czynniki lokalizacji związane z kosztami działalności pozostają istotnym elementem oceny potencjalnych miast goszczących. Wśród tych walorów kluczowe znaczenie mają koszty zatrudnienia pracowników i wynajmu przestrzeni biurowej. Poniższy rysunek obrazuje porównanie przeciętnych wynagrodzeń w sektorze przedsiębiorstw między analizowanymi miastami.

Rysunek 3. Średnie wynagrodzenia miesięczne brutto (w PLN) w sektorze przedsiębiorstw w wybranych miastach Polski i wartość wynagrodzenia (w %) w stosunku do średniej krajowej w 2013 r.



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS, http://stat.gov.pl/bdl/app/strona.html?p_name=indeks (dostęp: 23.08.2014).

Zróznicowanie wartości średniego wynagrodzenia w analizowanych miastach jest znaczne i wynosiło w 2013 r. od 3711 PLN miesięcznie brutto w Łodzi do 5226 w Warszawie. Różnice w wynagrodzeniach między tymi ośrodkami są na tyle wyraźne, że mogą być ważnym czynnikiem lokalizacji oddziałującym na wybór umiejscowienia przenoszonych usług biznesowych. Wyniki analizy kosztów wynajmu powierzchni

⁴⁵ A.T. Kearney, *Global Services Location Index 2011, Offshoring Opportunities Amid Economic Turbulence*, s. 19, <http://www.atkearney.com/documents/10192/f062cfd8-ee98-4312-ae4f-0439afc10880> (dostęp: 16.06.2015).

biurowych wskazują, że w tej kategorii zróżnicowanie kosztów w badanej grupie miast nie jest znaczne⁴⁶. Wyraźnie niższe koszty, a tym samym wyższa konkurencyjność jest notowana w przypadku wynajmu nieruchomości w Łodzi. Potwierdza to status tego miasta jako lidera pod względem walorów związanych z kosztami działalności wśród głównych lokalizacji offshoringu usług biznesowych w Polsce⁴⁷. Zdolność konkurencyjna dwóch z trzech czołowych ośrodków goszczących przenoszone usługi biznesowe, Krakowa i Wrocławia, w kategorii walorów kosztowych pozostaje wysoka w stosunku do innych lokalizacji w Polsce. Wyraźne mniejszą konkurencyjnością w grupie tych walorów lokalizacji cechuje się Warszawa.

Badania zdolności konkurencyjnej w grupie walorów jakościowych związanych z zasobami kapitału ludzkiego są często dokonywane przez analizę liczby i kompetencji studentów i absolwentów wyższych uczelni, co stanowi wskaźnik dostępności potencjalnych pracowników. Wyniki badań przedsiębiorstw zaangażowanych w offshoring wskazują, że walory związane z jakością i dostępnością kapitału ludzkiego przeważają nad walorami kosztowymi, szczególnie w przypadku lokalizacji zawansowanych usług biznesowych⁴⁸. Rezultaty analizy konkurencyjności pod względem walorów związanych z kapitałem ludzkim na podstawie ogólnej liczby studentów uczelni wyższych i liczby studentów na kierunkach związanych z usługami biznesowymi – co wskazuje na obecność poszukiwanych w tym obszarze wiedzy i kompetencji⁴⁹ – pokazują duże zróżnicowanie potencjału poszczególnych lokalizacji, co obrazuje rysunek 4.

Wyniki analizy wskazują na dominującą rolę Warszawy pod względem ogólnej liczby studentów i liczby studentów kierunków związanych z usługami biznesowymi. Wysokim potencjałem konkurencyjnym w tym obszarze charakteryzuje się również Kraków, Wrocław i Poznań. W przypadku Poznania duża zdolność konkurencyjna związana z kapitałem ludzkim nie pokrywa się z wynikami analizy aktualnej pozycji konkurencyjnej, w której to miasto ustępuje ośrodkom goszczącym w Trójmieście, Łodzi i Aglomeracji Śląskiej.

Istotnym obszarem analizy walorów lokalizacji krajowych gospodarek goszczących przenoszone usługi biznesowe jest ocena otoczenia biznesowego. W tej grupie uwzględnia się często walory o charakterze makroekonomicznymi (np. stabilność gospodarcza i polityczna, efektywność systemu prawnego, kapitał społeczny

⁴⁶ Analiza ta uwzględniana budynki poza centrum Warszawy, co jest typową lokalizacją centrów offshoringowych.

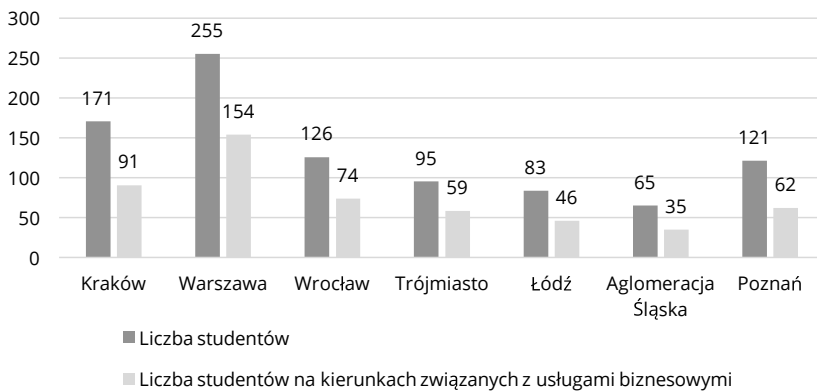
⁴⁷ CBRE, Hays, PAIZ, *BPoland Potential & Prospects Poland 2013*, www.hays.pl/cs/groups/hays_common/documents/digitalasset/hays_834492.pdf (dostęp: 16.06.2015), s. 22–23.

⁴⁸ A. Y. Lewin, S. Massini, C. Peeters, *Why Are Companies Offshoring Innovation? The Emerging Global Race for Talent*, „Journal of International Business Studies” 2009, vol. 40, s. 901–925.

⁴⁹ Do takich studiów zostały zaliczone następujące kierunki według kategorii stosowanych przez GUS: społeczne, prawne, dziennikarstwo i informacja, matematyczno-statystyczne, informatyka, usługi dla ludności, usługi transportowe, ekonomia i administracja, inżynierijno-techniczne.

i kulturowy, narodowy program innowacyjności), które w niewielkim stopniu różnicują poszczególne miasta w ramach gospodarki krajowej. W obrębie walorów związanych z jakością otoczenia biznesowego istotne znaczenie mają aspekty instytucjonalne, których część ma charakter lokalny. Szczególnie dotyczy to rezultatów wykorzystania narzędzi polityki gospodarczej (np. granty inwestycyjne, zwolnienia podatkowe, specjalne strefy ekonomiczne), wspierających przenoszenie usług biznesowych. Efektywność tych narzędzi polityki gospodarczej jest przedmiotem dyskusji w literaturze przedmiotu. Wydaje się, że ich znaczenie maleje wraz ze wzrostem zaawansowania przenoszonych usług biznesowych. Mimo że narzędzia te wydają się mieć umiarkowane znaczenie w pierwszej fazie selekcji lokalizacji, to jednak mogą odgrywać rolę istotnych czynników lokalizacji w końcowym wyborze z grupy kilku konkurujących miast⁵⁰.

Rysunek 4. Liczba studentów studiów wyższych ogółem i na kierunkach związanych z usługami biznesowymi w wybranych miastach w Polsce w 2013 r.



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS, http://stat.gov.pl/bdl/app/strona.html?p_name=indeks (dostęp: 23.08.2014).

Wykorzystanie instrumentów polityki gospodarczej państwa w celu wspierania inwestycji związanych z offshoringiem usług biznesowych jest silnie zróżnicowane regionalnie i oddziałuje na walory lokalizacji w Polsce. Maksymalna intensywność podstawowej regionalnej pomocy publicznej, gdzie kosztami kwalifikowanymi są koszty nowych inwestycji lub koszty pracy nowo zatrudnionych pracowników, wynosi zależnie od województwa od 50% do 15%. Tym samym w omawianych lokalizacjach goszczących, hipotetyczny maksymalny poziom podstawowej regionalnej pomocy

⁵⁰ J. Cantwell, R. Mudambi, *The Location of MNE R&D Activity: The Role of Investment Incentives*, „Management International Review” 2000, vol. 40, s. 127–148.

publicznej może wynosić odpowiednio: 50% w mniejszych ośrodkach, np. Lublin, Rzeszów, Olsztyn, 35% dla Krakowa, Trójmiasta, Łodzi, 25% dla Poznania, Wrocławia, Aglomeracji Śląskiej i jedynie 15% dla Warszawy⁵¹.

Istotnym narzędziem polityki gospodarczej państwa jest działalność Specjalnych Stref Ekonomicznych (SSE). Wsparcie dla przedsiębiorstw w SSE może obejmować m.in. zwolnienia z podatku CIT zaliczane do regionalnej pomocy publicznej, pomoc administracyjną, przygotowanie infrastruktury związanej z inwestycjami oraz zwolnienia z podatku od nieruchomości. Wyniki analizy projektów inwestycyjnych w głównych lokalizacjach goszczących wskazują, że SSE ma szczególnie duże znaczenie w rozwoju offshoringu usług biznesowych w Krakowie, co wiąże się ze skoncentrowanymi wysiłkami w pozyskiwaniu tego typu inwestycji w ramach Krakowskiego Parku Technologicznego. Działalność w tej SSE prowadzą centra usług biznesowych należące m.in. do KTN takich jak Shell, UBS, HSBC, Motorola Solutions. Tylko te cztery centra offshoringowe zatrudniały łącznie ok. 5,5 tysiąca pracowników w 2014 r.⁵². Ważnym instrumentem wspierania przenoszenia usług biznesowymi jest możliwość uzyskania pomocy publicznej w ramach „Programu wspierania inwestycji o istotnym znaczeniu dla gospodarki polskiej”. Program obejmuje m.in. sektor nowoczesnych usług oraz działalność B+R, a przedsiębiorstwa przenoszące usługi biznesowe do Polski są jednym z jego głównych beneficjentów. Konstrukcja kryteriów oceny wniosków w niewielkim stopniu różnicuje szanse przyznania dofinansowania między głównymi ośrodkami goszczącymi offshoring usług biznesowych w Polsce⁵³, ale może wspierać mniej popularne lokalizacje pod warunkiem występowania w nich wysokiego bezrobocia⁵⁴.

Wysoka zdolność konkurencyjna trzech głównych ośrodków offshoringu w Polsce (Krakowa, Warszawy, Wrocławia) znajduje potwierdzenie w opracowaniach doradczych dotyczących atrakcyjności lokalizacji goszczących przenoszone usługi biznesowe. W analizach przedsiębiorstwa doradczego Tholons w latach 2007–2014 Kraków zaliczany był do pierwszej dziesiątki najbardziej atrakcyjnych lokalizacji dla przenoszenia usług biznesowych na świecie. W opracowaniach uwzględniono również Warszawę – regularnie zajmującą miejsca w czwartej dziesiątce – i Wrocław, którego

⁵¹ *Pomoc państwa: Komisja zatwierdza mapę pomocy regionalnej na lata 2014–2020 dla Polski*, Komunikat prasowy Komisji Europejskiej, 2014, http://europa.eu/rapid/press-release_IP-14-180_pl.htm (dostęp: 16.06.2015).

⁵² Opracowanie własne na podstawie danych PAiiIZ, www.paiz.gov.pl/strefa_inwestora/sse, oraz informacji ze stron internetowych poszczególnych SSE (dostęp: 27.08.2014).

⁵³ Jest to spowodowane tym, że wszystkie powiaty z głównych lokalizacji goszczących przenoszone usługi biznesowe w Polsce cechują się niskim bezrobociem, poniżej średniej krajowej, i w tym kryterium oceny otrzymują niewielką liczbę punktów.

⁵⁴ Ministerstwo Gospodarki, *Program wspierania inwestycji o istotnym znaczeniu dla gospodarki polskiej na lata 2011–2020*, <http://www.mg.gov.pl/Wspieranie+przedsiębiorczosci> (dostęp: 16.06.2015), s. 27–38.

oceniana atrakcyjność systematycznie pogarszała się latach 2007–2013, a w 2014 r. zanotowała nieznaczną poprawę, co dało temu miastu 65. miejsce na świecie⁵⁵.

Podsumowanie

Wyniki analizy lokalizacji goszczących wskazują na silną pozycję konkurencyjną siedmiu aglomeracji (Krakowa, Warszawy, Wrocławia, Trójmiasta, Łodzi, Aglomeracji Śląskiej, Poznania), które skupiają większość usług biznesowych przenoszonych do Polski. Pod względem konkurencyjności wynikowej z miast goszczących w Polsce liderem jest Kraków, a do czołowych lokalizacji można zaliczyć Warszawę i Wrocław z zatrudnieniem ponad 20 tysięcy osób w centrach offshoringowych. We wszystkich głównych lokalizacjach goszczących przenoszone usługi biznesowe w latach 2009–2013 rosło zatrudnienie, a ich pozycja konkurencyjna w stosunku do pozostałych ośrodków nie ulegała w tym okresie znaczącym zmianom. Obserwuje się wzrost znaczenia pozostałych lokalizacji goszczących, np. Olsztyn, Szczecin, Opole, Lublin, co wiąże się z poszukiwaniem przez KTN różnorodnych walorów i budową złożonych portfeli lokalizacji oraz intensyfikacją konkurencji o zasoby – głównie zasoby kapitału ludzkiego w głównych ośrodkach goszczących w Polsce.

Wyniki analizy konkurencyjności wynikowej sugerują, że działalność ta ma różne znaczenie dla gospodarek lokalnych badanych aglomeracji. *Offshoring* usług biznesowych odgrywa istotną rolę w gospodarkach Krakowa i Wrocławia, w których odpowiednio 7,8% i 6,6% wszystkich zatrudnionych pracuje bezpośrednio w tych usługach, a przedsiębiorstwa wyspecjalizowane w tej działalności zajmują większość nowoczesnej przestrzeni biurowej. Wśród głównych lokalizacji goszczących w Polsce *offshoring* usług biznesowych ma stosunkowo najmniejsze znaczenie dla gospodarki Warszawy, gdzie w działalności tej jest zatrudnionych zaledwie ok. 2% wszystkich pracowników.

Zdolność konkurencyjna głównych lokalizacji goszczących przenoszone usługi biznesowe w Polsce została przeanalizowana pod względem kluczowych grup walorów (związanych z kosztami działalności, kapitałem ludzkim i otoczeniem biznesowym), jakie są poszukiwane przez KTN dokonujące offshoringu. Wyniki badania wskazują na dużą zdolność konkurencyjną Krakowa. Ta lokalizacja cechuje się relatywnie niskimi kosztami pracy, znaczną liczbą studentów, w tym kierunków powiązanych z usługami biznesowymi, oraz atrakcyjnymi uwarunkowaniami instytucjonalnymi związanymi z działalnością specjalnej strefy ekonomicznej wspierającej rozwój centrów

⁵⁵ Opracowanie własne na podstawie danych Tholos, dostęp online: www.tholons.com/TholonsTop100/index.html (dostęp: 28.08.2014).

offshoringowych. Interesujących informacji dostarcza analiza zdolności konkurencyjnej Warszawy, która jest liderem w grupie walorów związanych z kapitałem ludzkim, ale jako lokalizacja goszcząca cechuje się niską atrakcyjnością kosztową i mniejszymi możliwościami wspierania offshoringu przez narzędzia polityki gospodarczej państwa.

Porównanie odnoszącej się do przyszłości zdolności konkurencyjnej z aktualną pozycją konkurencyjną głównych lokalizacji goszczących może służyć próbom prognozowania kierunków rozwoju offshoringu usług biznesowych w tych aglomeracjach. Wyniki przeprowadzonej analizy wskazują, że największa dysproporcja między potencjałem konkurencyjnym a aktualną pozycją dotyczy Poznania – cechującego się znacznymi zasobami kapitału ludzkiego – i Łodzi – lidera w grupie kosztowych walorów lokalizacji. Wydaje się, że można oczekiwać istotnego rozwoju przenoszenia usług biznesowych do tych lokalizacji, o ile nie występują tam bariery wzrostu, które mogłyby być przedmiotem oddzielnej analizy. Można domniemywać, że ewolucja motywów przenoszenia usług biznesowych przez KTN w kierunku podnoszenia konkurencyjności i rywalizacji o dostęp do unikalnych walorów związanych z zasobami wiedzy i wyspecjalizowanymi kompetencjami pracowników może sprzyjać rozwojowi offshoringu w lokalizacjach goszczących o największych zasobach kapitału ludzkiego, czyli Warszawy i w nieco mniejszym stopniu Krakowa i Wrocławia.

Szczególnie ciekawym przedmiotem bardziej ukierunkowanych badań mogłaby być analiza możliwych barier rozwoju offshoringu usług biznesowych w kontekście proporcjonalnie dużego znaczenia tej działalności dla gospodarki Krakowa i badanie możliwości rozwoju małych wyspecjalizowanych centrów offshoringowych w Warszawie w oparciu o znaczne zasoby kapitału ludzkiego w tej lokalizacji. W szerszym ujęciu ważną tematyką badawczą wydaje się analiza efektów zewnętrznych rozwoju przenoszenia usług biznesowych, co może poszerzyć zrozumienie znaczenia tego zjawiska dla gospodarek aglomeracji miejskich. Interesujące jest również zagadnienie ewolucji czynników lokalizacji, co może mieć istotne znaczenia dla perspektyw rozwoju procesu przenoszenia usług biznesowych w gospodarce polskiej.

Bibliografia

- A. T. Kearney, *Global Services Location Index 2011, Offshoring Opportunities Amid Economic Turbulence*, <http://www.atkearney.com/documents/10192/f062cfd8-ee98-4312-ae4f-0439afc10880>.
- Blinder A.S., *Offshoring: The Next Industrial Revolution?*, „Foreign Affairs” 2006, vol. 85.
- Cantwell J., Mudambi R., *The Location of MNE R&D Activity: The Role of Investment Incentives*, „Management International Review” 2000, vol. 40.

- CBRE, Hays, PAIZ, *BPoland Potential & Prospects Poland 2013*, www.hays.pl/cs/groups/hays_common/documents/digitalasset/hays_834492.pdf.
- Colliers International, *Outsourcing and Offshoring in CEE: A Rapidly Changing Landscape*, www.colliers.com/-/media/Files/EMEA/EasternEuropeaninformation/2014EEResearchPage/Office/EE-2014-Outsourcing-and-Offshoring-Q2-2014.pdf.
- Dunning J.H., *Location and the Multinational Enterprise: A Neglected Factor?*, „Journal of International Business Studies” 1998, vol. 29, no. 1.
- Freeman C., Louca F., *As Time Goes by: From the Industrial Revolutions to the Information Revolution*, Oxford University Press, New York 2001.
- Gál Z., *New Bangalores? The Role of Central and Eastern Europe in Business and IT Services Offshoring*, „Journal of Economic Development, Environment and People” 2013, vol. 2.
- Gereffi G., Humphrey J., Sturgeon T., *The Governance of Global Value Chains*, „Review of International Political Economy” 2005, vol. 12.
- Godlewska-Majkowska H., *Produkcja przemysłowa*, w: *Geografia Ekonomiczna*, red. K. Kuciński, Wolters Kluwers, Warszawa 2009.
- GUS, *Pracujący w gospodarce narodowej w 2012 roku*, Warszawa 2013.
- Hoyman M., Faricy C., *It Takes a Village: A Test of the Creative Class, Social Capital and Human Capital Theories*, „Urban Affairs Review” 2009, vol. 44.
- Kedia B.L., Mukherjee D., *Understanding Offshoring: A Research Framework Based on Disintegration, Location and Externalization Advantages*, „Journal of World Business” 2009, vol. 44.
- Kox H., Rubalcaba L., *Analysing the Contribution of Business Services to European Economic Growth*, „MPRA Working Paper” 2007, no. 2003.
- Lewin A.Y., Massini S., Peeters C., *Why Are Companies Offshoring Innovation? The Emerging Global Race for Talent*, „Journal of International Business Studies”, 2009, vol. 40.
- Liberska B., *Globalny rynek outsourcingu nowoczesnych usług – nowe możliwości dla Polski*, „Studia Ekonomiczne” 2005, nr 3.
- Lichniak I., Godlewska-Majkowska H., *Międzynarodowe centra usług w Polsce*, w: *Serwicyzacja polskiej gospodarki*, red. I. Lichniak, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010.
- Malik R., *Przeniesienie usług biznesowych do Polski: uwarunkowania, przebieg i skutki procesu*, Kwartalnik Kolegium Ekonomiczno-Społecznego SGH „Studia i Prace”, nr 1, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2013.
- Malik R., *Przenoszenie usług biznesowych opartych na wiedzy i tworzenie się ich skupisk – przypadek Polski*, w: *Kreatywność i innowacyjność w erze cyfrowej. Twórcza destrukcja II*, red. A. Zorska, M. Mołęda-Zdziech, B. Jung, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2014, praca w druku.
- Malik R., *Uwarunkowania globalnego offshoringu usług biznesowych i przebieg tego procesu w Polsce*, w: *Perspektywy rozwoju przedsiębiorczości w warunkach niepewności i ryzyka*, red. M. Matejun, K. Szymańska, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2013.

- Manning S., Ricart J.E., Soledad Rosatti Rique M., Lewin A.Y., *From Blind Spots to Hotspots: How Knowledge Services Clusters Develop and Attract Foreign Investment*, „Journal of International Management” 2010, vol. 16.
- Micek G., Działek J., Górecki J., *Centra usług w Krakowie i ich relacje z otoczeniem lokalnym*, Wydawnictwo UJ, Kraków 2010.
- Motorola za 110 mln dolarów*, „Gazeta Wyborcza Kraków” z dnia 28 marca 1998 r., www.archiwum.wyborcza.pl/Archiwum/1,0,775110,19980328KR-DLO,Motorola_za_110_mln_dolarow.html.
- NASSCOM, *NASSCOM Strategic Review 2013, IT-BPM Sector Key Trends*, NASSCOM, New Delhi 2013.
- Nowe lokalizacje dla usług BPO/ITO*, 2012, www.computerworld.pl/artykuly/383957/Nowe_lokalizacje.dla.uslug.BPO.ITO.html.
- Pomoc państwa: Komisja zatwierdza mapę pomocy regionalnej na lata 2014–2020 dla Polski*, komunikat prasowy Komisji Europejskiej, 2014, http://europa.eu/rapid/press-release_IP-14-180_pl.htm.
- Porter M.E., *Locations, Clusters, and Company Strategy*, w: *The Oxford Handbook of Economic Geography*, red. Clark G.L., Feldman M.P., Gertler M.S., Oxford University Press, Oxford 2003.
- Radło M.-J., *Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki. Uwagi na temat definicji, czynników i miar*, Warszawa 2008, <http://radlo.org/mkg.pdf>.
- Roza M., Bosch van den F.A.J., Volberda H.W., *Offshoring Strategy: Motives, Functions, Locations, and Governance Modes of Small, Medium-Sized and Large Firms*, „International Business Review” 2011, vol. 20.
- Sassen S., *Introduction. Locating Cities on Global Circuit*, w: *Global Networks, Linked Cities*, red. Sassen S., Routledge, New York 2002.
- Schinckus C., *The Financial Simulacrum: The Consequences of the Symbolization and the Computerization of the Financial Market*, „The Journal of Socio-Economics” 2008, vol. 37.
- Schmeisser B., *A Systematic Review of Literature on Offshoring of Value Chain Activities*, „Journal of International Management” 2013, vol. 19.
- Scott A.J., *Regions and the World Economy: The Coming Shape of Global Production, Competition and Political Order*, Oxford University Press, Oxford 2000.
- Tholons, *2014 Tholons Top Outsourcing Destinations: Regional Overview*, 2014, www.tholons.com/TholonsTop100/index.html.
- Weber A., *Über den Standort der Industrien*, Verlag von J.C.B. Mohr, Tübingen 1920.
- Weresa M.A., *Systemy innowacyjne we współczesnej gospodarce światowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
- Zorska A., *Korporacje transnarodowe. Przemiany, oddziaływania, wyzwania*, PWE, Warszawa 2007.
- Zorska A., *Outsourcing i przenoszenie usług na świecie. Wnioski dla Polski*, „Gospodarka Narodowa” 2007, nr 1–2.

Związek Liderów Usług Biznesowych w Polsce, *Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2012*, www.paiz.gov.pl/les/?id_plik=18041.

Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych, *Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2013*, Warszawa 2013, <http://www.absl.pl/pl/reports>.

Związek Liderów Usług Biznesowych w Polsce, *Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2014*, <http://www.absl.pl/pl/web/guest/home>.

METROPOLITAN AREAS IN POLAND AS HOST LOCATIONS FOR OFFSHORING OF BUSINESS SERVICES

SUMMARY

Results of research on competitiveness of metropolitan areas, as host locations for offshoring of business services, show large concentration of offshoring activities in the seven main locations in Poland (i.e. Cracow, Warsaw, Wrocław, Tricity, Łódź, Upper Silesia and Poznań). The outcome of the analysis of these leading locations proves a strong competitive position of Cracow and slightly weaker of Warsaw and Wrocław. Offshored business services have vital importance to the local economy in Cracow and Wrocław, yet moderate in Warsaw. In search for various qualities of host locations, transnational corporations tend to expand a portfolio of their operations outside the main offshoring hubs in Poland to a tier-3 locations such as Olsztyn, Opole, Szczecin, Lublin. The evolution of offshoring's motives, in the direction of improving effectiveness and competitiveness of enterprises, indicates good prospects for development in cities with a large stock of human capital (Warsaw, Cracow, Wrocław) and the supportive institutional environment (Cracow). A considerable gap between a current competitive position and a competitive potential shows opportunities for a significant development of business services offshoring in Poznań and Łódź.

Key words: Poland, metropolitan areas, offshoring, business services
