

Monika Wodnicka

Determinanty lokowania usług biznesowych i przestrzenna konfiguracja działalności "offshoringowej"

Ekonomiczne Problemy Usług nr 103, 277-290

2013

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Monika Wodnicka

Uniwersytet Łódzki

**DETERMINANTY LOKOWANIA USŁUG BIZNESOWYCH
I PRZESTRZENNA KONFIGURACJA DZIAŁALNOŚCI
OFFSHORINGOWEJ**

Streszczenie

Przedmiotem opracowania jest offshoring usług biznesowych rozpatrywany w kontekście regionów i ich atrakcyjności dla delokalizacji tych usług. Rozważania poprzedzone zostały ogólnymi uwagami dotyczącymi delokalizacji. Podjęto również próbę omówienia warunków wyboru lokalizacji dla potencjału usług, w szczególności klimatu inwestycyjnego, który jako wypadkowa wielu elementów składowych stał się w ocenie inwestorów jedną z głównych determinant atrakcyjności regionów.

Słowa kluczowe: offshoring usług biznesowych (BPO), delokalizacja, klimat inwestycyjny.

Wprowadzenie

Od roku 2000 nastąpiła intensyfikacja w zakresie inwestycji BPO w globalnej gospodarce¹. Z uwagi na dynamiczną ewolucję tego sektora i jego wpływ na rozwój gospodarek narodowych wiele państw zaczęło upatrywać źródeł swoich przewag konkurencyjnych właśnie w sektorze usług. Z tego też

¹ M. Wodnicka, *Światowe kierunki transferu usług biznesowych*, w: *Usługi w gospodarce światowej*, red. K. Kłosiński, IBRKK, Warszawa 2009, s. 119.

względem coraz więcej regionów ubiega się o inwestycje BPO poprzez tworzenie dogodnego klimatu inwestycyjnego dla działalności offshoringowej.

Determinanty atrakcyjności regionów tworzą łącznie zestaw zmiennych decydujących o ocenie danej lokalizacji i mają za zadanie nie tylko ułatwić wybór miejsca inwestycji, lecz co ważniejsze przekonać do kontynuowania projektu biznesowego w dłuższym okresie czasu. Atrakcyjność inwestycyjna regionów to przede wszystkim zbiór regionalnych walorów lokalizacyjnych, które mają wpływ na osiągnięcie celów inwestora. Z tego względu pojęcie to głównie identyfikujemy z oczekiwaniami i satysfakcją inwestorów². Opracowanie składa się z trzech części merytorycznych. W pierwszej zwracamy uwagę na istotę delokalizacji usług. W drugiej zwrócono uwagę na warunki wyboru lokalizacji geograficznej inwestycji usługowych. Ostatni poświęcony jest atutom polskich regionów rozpatrywanych w kontekście offshoringu usług.

1. Delokalizacja potencjału usług biznesowych

Nieodłącznym elementem globalizacji i integracji gospodarczej zarówno regionalnej jak i międzynarodowej są procesy delokalizacji. Samo zagadnienie delokalizacji pojawiło się w literaturze w latach 90. XX wieku i określało fragmentację produkcji na części składowe, produkowane w różnych miejscach danego kraju jak również za granicą³. R. Veugelers⁴ używa pojęcia delokalizacji, rozumianej jako zastąpienie produkcji krajowej zagraniczną, która może przybierać dwa możliwe typy zjawiska: po pierwsze, bezpośrednie inwestycje zagraniczne, które charakteryzuje zachowanie kontroli środków produkcji i ich własności, a transfer procesu wytwórczego odbywać się będzie w ramach jednego przedsiębiorstwa; po drugie, międzynarodowy outsourcing (*Inter-firm intermediates' trade*), polegający na zleceniu produkcji odrębnym podmiotom gospodarczym.

² Satysfakcję inwestora można rozpatrywać z punktu widzenia walorów lokalizacyjnych danego miejsca, jak i oczekiwanych efektów dokonanej inwestycji.

³ E.E. Leamer, *The Effect of Trade In Services, Technology Transfer and Delocalisation on Local and Global Income Inequality*, „Asia-Pacific Economic Review” 1996, April 1996, Vol. 2, nr 1, s. 44–60.

⁴ R. Veugelers, *Market Integration: EU Integration, Globalization and Delocalisation*, EC-BEPA, KULeuven & CEPR, Czech Republic 2006.

Europejski Komitet Ekonomiczno-Społeczny⁵ biorąc pod uwagę obszar docelowej delokalizacji definiuje dwa typy delokalizacji: wewnętrzną, tj. całkowite lub częściowe przeniesienie działalności do innych państw członkowskich oraz zewnętrzną, czyli całkowite lub częściowe przeniesienie działalności do państw niebędących członkami UE.

A.S. Blinder⁶ zaś, określa delokalizację jako przenoszenie miejsc pracy z krajów bogatych do krajów biednych bez jednoczesnego transferu pracowników. Jest to wąska definicja zjawiska. Zmiany miejsca działalności gospodarczej powodują zmniejszanie zatrudnienia w państwach o wyższych kosztach pracy na rzecz rozwoju zatrudnienia w państwach o niższym poziomie rozwoju gospodarczego z niższymi kosztami pracy.

Proces ten w odniesieniu do usług określa się terminem *offshoring* usług i oznacza przeniesienie operacji usługowych za granicę, bez względu na to czy wykonawcami usług są obcy kontrahenci zagraniczni, czy położone za granicą własne oddziały lub filie korporacji macierzystej. Możliwe są różne formy tego procesu. Po pierwsze, firma przenosi się ze swoją działalnością za granicę, zwalniając przy tym całą załogę. Mowa tu o delokalizacji zupełnej, której przesłankami są zwykle konkurencyjne ceny zasobów (głównie pracy), sprzyjające otoczenie biznesowe, w tym niższe podatki, bądź też zachęty inwestycyjne oferowane przez rządy innych państw. To w konsekwencji przekłada się na wzrost konkurencyjności oferty przedsiębiorstwa działającego na globalnym rynku.

Po drugie, firma likwiduje zakład lub jego część w jednym kraju, redukując miejsca pracy przy jednoczesnym uruchomieniu tej samej działalności w ramach grupy kapitałowej w drugim kraju. Jest to tzw. delokalizacja wewnątrz korporacyjna czyli *captive offshoring* i jest dyktowana chęcią poprawy pozycji konkurencyjnej i innowacyjnej.

Po trzecie, delokalizacja reeksportowa, która jest szczególnym przypadkiem delokalizacji wewnątrz korporacyjnej, ale nastawionej na reeksport. Oznacza, zamknięcie lub ograniczenie działalności gospodarczej w kraju macierzystym, redukując miejsca pracy oraz jednocześnie w ramach tej samej

⁵ *Zakres i skutki delokalizacji przedsiębiorstw*, Opinia Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego, Bruksela, 14 lipiec 2005, www.ine-isd.org.pl/ekes/opinia21.htm.

⁶ A.S. Blinder, *Fear of Offshoring*, Princeton University, „CEPS Working Papers” 2005, nr 119, December 2005, s. 1.

działalności zlecić wykonawstwo filiom lub innym spółkom zagranicznym będących w ramach grupy kapitałowej.

Po czwarte, może wystąpić delokalizacja poprzez fuzje i przejęcia oraz po piąte, tzw. delokalizacja restrukturyzacyjna polegająca na przeprowadzeniu procesu restrukturyzacji zakładów firmy, w wyniku której część z nich jest zamykana lub ma ograniczoną działalność, a nowe zakłady w innych krajach przejmują ich zadania. Forma ta wymuszana jest często złą ekonomiczną sytuacją firmy.

Można zatem przyjąć, że delokalizacja to zmiany w międzynarodowej fragmentacji aktywności gospodarczej, które wynikają z dostosowania się przedsiębiorstwa do zmieniających się warunków w ich otoczeniu zewnętrznym lub/i wewnętrznym. Wyraża się w zamierzonym działaniu polegającym na przeniesieniu całości lub części działalności usługowej i miejsc pracy z jednego kraju do innego.

Głównym motywem delokalizacji usług jest redukcja kosztów, jednakże nie jest to jedyny motyw przenoszenia działalności gospodarczej do innych lokalizacji. Są nimi: dostęp do rynku, czy dostęp do wykwalifikowanej kadry⁷, większy zasięg dystrybucji, koncentracja na podstawowych obszarach działalności firmy, poprawa jakości usług i jakości kapitału personalnego (determinanty konkurencyjności)⁸.

2. Warunki wyboru lokalizacji geograficznej

Przestrzenna konfiguracja działalności offshoringowej jest wynikiem złożonego procesu, na który mają wpływ heterogeniczne bodźce istotne dla osiągnięcia przez inwestora określonego celu, którym może być między innymi: redukcja kosztów, poprawa wyników ekonomicznych, poprawa jakości usług i jakości kapitału personalnego, dostęp do rynku czy zasięg dystrybucji⁹. Dziś obok tradycyjnych przewag lokalizacyjnych (m.in. siłę roboczą, dostęp

⁷ P.D. Jensen, J. Kirkegaard, N. Laugesen, *Offshoring in Europe – Evidence of a Two-Way Street from Denmark*, Institute for International Economic, Washington 2006, s. 11.

⁸ M. Wodnicka, *Outsourcing offshoring usług jako instrument wzrostu konkurencyjności*, w: *Procesy globalizacji internacjonalizacji i integracji w warunkach współczesnej gospodarki światowej – wybrane problemy*, red. T. Sporek, AE w Katowicach, Katowice 2009, s. 161.

⁹ R. Clik, T. Duerring, *Business Process Offshoring, The competitive Advantage*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken 2005, s. 50.

do surowców, czy niskie ceny wytwarzania dóbr i usług) coraz większe znaczenie odgrywa klimat inwestycyjny, który jest wypadkową wielu elementów składowych¹⁰. Po pierwsze, klimat ekonomiczny-społeczny odnoszący się do sytuacji gospodarczej oraz stanu infrastruktury, sytuacji na rynku pracy w kontekście jakości zasobów ludzkich oraz uwarunkowań społecznych i kulturowych. Po drugie, klimat administracyjny definiowany jako polityka podatkowa, regulacje administracyjno-prawne obejmujące prowadzenie działalności gospodarczej. Po trzecie, klimat polityczny warunkowany zachętami inwestycyjnymi, politycznym bezpieczeństwem, siłą i stabilnością rządu. One tworzą klimat do inwestycji. Klimat inwestycyjny to pojęcie spotykane w literaturze w bardzo różnym kontekście i znajduje odzwierciedlenie w wielu definicjach tego zjawiska. Najczęściej uważa się, że jest to ogół warunków sprzyjających inwestowaniu na określonym obszarze. J. Witkowska definiuje klimat inwestycyjny jako całokształt działań państwa, zachęcających bądź zniechęcających potencjalnych inwestorów do podjęcia inwestycji¹¹. Istotnym składnikiem klimatu inwestycyjnego jest system ulg podatkowych obok stabilności politycznej kraju oraz skali ryzyka politycznego i ekonomicznego, uwarunkowanych stabilnymi normami prawnymi, korzystnymi przepisami finansowymi, dobrze funkcjonującą administracją publiczną i rozbudowaną infrastrukturą.

Analiza uwarunkowań jest podstawowym rodzajem analizy inwestorskiej na każdym etapie inwestycji, zarówno w czasie planowania jak również w toku realizowania podstawowej działalności. Mówiąc o wyborze lokalizacji należy rozpatrywać problem na płaszczyźnie kraju gdzie delokalizowane są usługi i regionu w ramach danej lokalizacji krajowej. Dla korporacji transnarodowych wybór kraju docelowego jest ważny bez względu na wybrany model offshoringu, a selekcja miejsca lokalizacji determinowana jest różnymi czynnikami, które stanowią strategiczny element wyboru. Z punktu widzenia podmiotów lokujących swój potencjał w danym kraju ważne są czynniki przedstawione w tabeli 1.

¹⁰ A. Stępnia, S. Umiński, *Polska – WE. Możliwości inwestowania na obszarze Wspólnoty, Ośrodek Badań WE i Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego*, Gdańsk 1993, s. 61.

¹¹ J. Witkowska, *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w Europie Środkowo-Wschodniej. Próba interpretacji na gruncie teorii bezpośrednich inwestycji zagranicznych i teorii integracji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1996, s. 57.

Tabela 1

Czynniki brane pod uwagę przy wyborze lokalizacji dla sektora usług

Koszty	<p>Sila robocza: średnie płace pracowników i menedżerów</p> <p>Infrastruktura: dostęp do Internetu i sieci telekomunikacyjnych i związane z tym koszty</p> <p>Nieruchomości: koszty lokali biurowych klasy A.</p> <p>Podatki: obciążenia fiskalne, ulgi i inne zachęty inwestycyjne</p>
Podaż siły roboczej	<p>Dostępne zasoby ludzkie: liczba pracowników o wymaganych kwalifikacjach</p> <p>Sektor usług: zatrudnienie, udział w eksporcie</p> <p>Lokalni dostawcy usług: liczba firm, poziom i jakość ich usług</p>
Środowisko gospodarcze	<p>Polityka państwa: polityka wobec BIZ, prawo pracy, prawo administracyjne, korupcja</p> <p>Środowisko biznesowe: zgodność z zachodnimi standardami, etyka biznesu</p> <p>Warunki życia: wartość PKB per capita, przestępczość, występowanie epidemii</p> <p>Komunikacja transportowa: czas podróży, różnica stref czasu</p>
Rynek zbytu	<p>Atrakcyjność: lokalnego rynku zbytu oraz dostęp do sąsiednich rynków w regionie</p>
Rodzaje ryzyka	<p>Wydarzenia: niepokoje społeczne i polityczne, kataklizmy</p> <p>Bezpieczeństwo: osobiste, majątkowe, bezpieczeństwo danych, przestępczość w tym kradzieże, terroryzm</p> <p>Administracyjne: stabilność przepisów, skuteczność ochrony prawnej</p> <p>Makroekonomiczne: inflacja, kursy walutowe, swoboda przepływu kapitału</p> <p>Piractwo: ochrona praw własności intelektualnej</p>
Jakość infrastruktury	<p>Sieć telekomunikacyjna i IT: różnorodność punktów dostępu, przepustowość sieci, czas usuwania awarii</p> <p>Nieruchomości: dostęp i jakość</p> <p>Transport: wielkość i jakość dróg oraz sieci kolejowej i lotniskowej</p> <p>Elektryczność: ciągłość dostaw energii elektrycznej</p>

Źródło: opracowanie na podstawie D. Farrell, Smarter Offshoring, „Harvard Business Review” 2006, nr 6, s. 88.

Wśród decydujących kryteriów wymienia się: znajomość języków obcych, rynek pracy, w szczególności dostępność do specjalistycznych zasobów ludzkich, system edukacyjny, koszty prowadzenia działalności, infrastruktura, polityczne i ekonomiczne środowisko, bliskość kulturową, bezpieczeństwo danych, własności intelektualnej, bezpieczeństwo biznesowe.

Uwagę inwestorów przyciąga również poziom rozwoju infrastruktury społecznej, określany przez szkolnictwo, wysoki poziom ochrony zdrowia, instytucje kulturalno-rozrywkowe, infrastrukturę turystyczną, który odgrywa znaczącą rolę w kształtowaniu jakości życia na danym terenie i niekiedy stanowi decydujący głos w ostatecznej fazie wyboru lokalizacji. Rozwój infrastruktury turystycznej ma ułatwić inwestorom, szczególnie z sektora wysokich technologii, organizację szkoleń i konferencji, natomiast intensywność funkcjonowania instytucji kultury interpretują jako płaszczyznę rozwoju społeczeństwa otwartego z większym innowacyjnym potencjałem.

Równocześnie system edukacji skupia uwagę korporacji w odniesieniu do ilości i profilu istniejących szkół wraz ze standardami nauczania. Te czynniki będą mieć swoiste znaczenie w sytuacji utrudnionej decyzji co do miejsca z racji na porównywalność innych czynników, np. kosztów działalności, czy kosztów społecznych. Przedsiębiorstwa szacują wówczas liczbę studentów, procent populacji z wyższym wykształceniem, posiadającej określoną wiedzę i kwalifikacje, dostęp do osób mówiących w języku angielskim bądź innych preferowanych językach.

Często zdarza się, że oceniane są mniej uchwytne i trudne do przełożenia na wartość pieniężną, lecz analogicznie ważne obszary, decydujące o pomyślnej działalności, do których zaliczamy: motywację do pracy, predyspozycje do zdobywania i poszerzania wiedzy, kulturę osobistą i biznesową, poziom aktywności gospodarczej i społecznej w tym przedsiębiorczość i inicjatywę, skłonności do podejmowania ryzyka, decyzyjności i samodzielności, a także stan zdrowia ludności¹².

Czynniki na poziomie regionalnym to głównie: dostępne zasoby pracy, podaż nieruchomości określonej klasy, polityka władz lokalnych wobec inwestorów, warunki edukacyjne dla dzieci pracowników zagranicznych firm, położenie, infrastruktura ogólna.

¹² Dobry stan zdrowia społeczeństwa pozwala na pełniejsze wykorzystanie zasobów ludzkich, a tym samym ogranicza straty, których może spodziewać się inwestor w wyniku absencji chorobowej pracowników.

Analizując wyniki badań wśród menedżerów korporacji dokonujących delokalizacji potencjału usług z różnych lat nasuwa się wniosek, iż rola poszczególnych czynników decydujących o atrakcyjności lokowania usług zmieniała się na przełomie ostatnich kilku lat. Według A.T. Kearney¹³ w 2004 roku newralgicznymi czynnikami były: atrakcyjność finansowa mierzona wynikami finansowymi możliwymi do uzyskania (40%); kompetencje pracowników oraz ich dostępność (30%); otoczenie biznesowe (30%). W ocenie KPMG¹⁴ w roku 2007 udział procentowy poszczególnych czynników zmienił się. Kategoria: Kompetencji i dostępności pracowników z określonymi umiejętnościami i znajomością języków była na poziomie 45%, a zatem odnotowała wzrost znaczenia. Analogicznie kategoria: Otoczenie biznesowe plus infrastruktura zarejestrowały 5% przyrost. Atrakcyjność finansowa mierzona kosztami operacyjnymi osiągnęła pułap 20% i tym samym skonstatowała spadek o 10%. To potwierdza tezę, że wybór lokalizacji stał się bardziej złożoną decyzją, a nie tylko decyzją kosztową (tabela 2).

Tabela 2

Czynniki atrakcyjności inwestycyjnej lokowania usług w 2004 i 2007 roku

Kategoria	Podkategoria
Atrakcyjność finansowa – 2004 = 40%; 2007 = 20%	Koszty wynagrodzeń
	Koszty infrastruktury
	Koszty podatkowe i inne
	Doświadczenie i umiejętności biznesowe
Kompetencje i dostępność pracowników 2004 = 30%; 2007 = 45%	Dostępność siły roboczej
	Edukacja i znajomość języków obcych
	Fluktuacja
	Ekonomiczne i polityczne aspekty
Otoczenie biznesowe 2004 = 30%; 2007 = 35%	Infrastruktura kraju
	Kulturowa zdolność adaptacji
	Bezpieczeństwo własności intelektualnej

Źródło: opracowanie własne w oparciu o raporty A.T. Kearney, *Making Offshore Decisions 2004...*, *op.cit.* oraz KPMG, *Location, location, location*, report 2007, s. 6.

¹³ A.T. Kearney, *Making Offshore Decisions*, 2004, s. 5.

¹⁴ KPMG, *Location, location, location*, report 2007, s. 6.

3. Atuty polskich regionów

Polska postrzegana jest jako doskonałe miejsce do przenoszenia nieprodukcyjnych funkcji firmy. Jej atrakcyjność jako lokalizacji inwestycji w centra badań i rozwoju (B + R) i centra usług (BPO) wciąż rośnie. Wpływa na to wiele czynników między innymi: strategiczne położenie (centrum Europy), zasoby ludzkie (społeczeństwo najmłodsze w Europie, około 50% jest poniżej 35 roku życia i około 2 mln studiuje), czy zachęty inwestycyjne (choć w porównaniu z innymi krajami naszego regionu są stosunkowo niewielkie).

Zachęty proponowane przez polski rząd dla inwestorów zagranicznych przybierają bardzo różne formy i obecnie wsparcie możliwe jest na podstawie kilku ustaw. Można tutaj wymienić: ustawy o finansowym wspieraniu inwestycji, ustawy o specjalnych strefach ekonomicznych, ustawy o finansach publicznych (art. 80 stanowiący podstawę prawną dla opracowania planów wieloletnich), ustawy o promocji zatrudnienia i instrumentach rynku pracy (z 20.04.2004 r.), przepisów UE, a w szczególności rozporządzenia 800/2008 oraz wytycznych w sprawie krajowej pomocy regionalnej. Od roku 2005 inwestorzy z sektora BPO mogą korzystać ze Specjalnych Stref Ekonomicznych¹⁵, w których można uzyskać zezwolenie na niektóre usługi związane z prowadzeniem działalności między innymi: informatyczne, badawczo-rozwojowe z dziedziny nauk przyrodniczych i technicznych, księgowości (z wyłączeniem deklaracji podatkowych), rachunkowości i kontroli ksiąg oraz call center, obejmujące ulgi inwestycyjne, znamionujące darmową pomoc przy załatwianiu formalności związanych z inwestycją, zwolnienia od podatku dochodowego CIT lub PIT w zależności od formy prawnej prowadzenia działalności gospodarczej, działkę w pełni przygotowaną pod inwestycje po konkurencyjnej cenie, a także na terenie niektórych gmin zwolnienie od podatku od nieruchomości

Również samorzady zostały wyposażone w kompetencje oraz instrumenty pozwalające na kreowanie regionalnego i lokalnego środowiska pod inwestycje, co w konsekwencji daje potencjalne możliwości władzom gmin, powiatów czy województw określonego wpływu na procesy decyzyjne inwe-

¹⁵ DzU 2005 nr 32, poz. 268–292; S.M. Szukalski, *Transgraniczny transfer usług biznesowych. Potencjał i szanse polskiej gospodarki*, w: „Acta Universitatis Lodzianensis, Folia Oeconomica” 2007, nr 213, s. 174 .

storów co do miejsca lokalizacji dla działalności. Analizując poziom atrakcyjności inwestycyjnej dla działalności usługowej w Polsce można zaobserwować wzrost konkurencji oraz jej intensywność pomiędzy regionami.

Za najbardziej atrakcyjne województwa kraju według poszczególnych grup determinant¹⁶ uznaje się województwo mazowieckie i dolnośląskie (kategoria A) oraz pomorskie, wielkopolskie, śląskie i małopolskie (kategoria B). W grupie regionów o przeciętnej atrakcyjności inwestycyjnej znajdują się województwo łódzkie i zachodniopomorskie (kategoria C) natomiast województwa kujawsko-pomorskie, lubuskie, opolskie i podlaskie zostały sklasyfikowane jako regiony o niskiej atrakcyjności inwestycyjnej (grupa D)¹⁷. Jako miejsce dla lokalizacji usług BPO wyróżniają się województwa: dolnośląskie, małopolskie, mazowieckie¹⁸ oraz wielkopolskie. W tym miejscu należy nadmienić, iż województwa łódzkie, pomorskie oraz śląskie również w ocenie inwestorów uznawane są za dobre alternatywy dla tego typu działalności. Z perspektywy działalności B + R najwyżej w rankingu plasują się województwa mazowieckie, małopolskie, śląskie i dolnośląskie (tabela 3).

Od pierwszych lat inwestowania w Polsce w centra usług najwyższym poziomem atrakcyjności inwestycyjnej cechowały się regiony metropolitalne, a ich ośrodkami są największe polskie miasta, które dysponują dużymi zasobami wykwalifikowanych pracowników, porozumiewających się płynnie wieloma językami obcymi, rozwiniętą infrastrukturą transportową i gospodarczą, dużą ilością uczelni wyższych i absolwentów, a także przychylnością władz lokalnych dla przyjmowania inwestycji, dlatego rozpatrywanie atrakcyjności inwestycyjnej na poziomie województw może prowadzić do nadmiernych uproszczeń, szczególnie w województwach o silnym wewnętrznym zróżnicowaniu. Miastami uważanymi za zagłębia inwestycji offshoringowych są przede wszystkim Kraków i Warszawa, ale do tego miana aspirują również: Wrocław,

¹⁶ Zaliczamy do nich: jakość instytucji, kapitał ludzki, zasoby rynku pracy, poziom rozwoju, potencjał rynkowy, poziom kosztów, kapitał wiedzy i innowacyjność, aglomeracja BIZ, jakość życia, dostępność transportowa.

¹⁷ T. Brocki, *Atrakcyjność inwestycyjna Województwa Mazowieckiego*, Instytut Rozwoju, 2010, Raport powstał jako element raportu opracowanego na zamówienie Agencji Rozwoju Mazowsza, http://www.instytut-rozwoju.org/pl/Publication:62,Ranking_atrakcyjnosci_inwestycyjnej_województw_Polski,type=1.html.

¹⁸ Mazowsze nadal pozostaje najlepszym miejscem lokalizacji siedzib, bądź centrality regionalnych.

Łódź, Poznań, Trójmiasto, Bydgoszcz i Szczecin. Pomimo, iż w Warszawie znajduje się największa liczba centrów, to jednak Kraków charakteryzuje się największym zatrudnieniem, które stanowi 27% pracowników omawianego sektora w Polsce. Warszawa znalazła się na drugim miejscu, Wrocław na trzecim, a na czwartym Łódź i Poznań¹⁹. W ocenie specjalistów wzrastać będzie znaczenie mniejszych ośrodków, zarówno ze względu na niższe koszty, potencjał oraz aktywność lokalnych władz.

Tabela 3

Klasy atrakcyjności inwestycyjnej polskich województw
w ujęciu sektorowym i funkcjonalnym

	Przemysł przetwórczy	Usługi rynkowe	B + R	BPO
Dolnośląskie	B	A	B	A
Kujawsko-pomorskie	D	D	C	C
Lubelskie	E	E	E	E
Lubuskie	D	D	D	D
Łódzkie	C	C	C	B
Małopolskie	B	B	B	A
Mazowieckie	B	A	A	A
Opolskie	C	D	C	C
Podkarpackie	E	E	D	D
Podlaskie	E	D	D	D
Pomorskie	C	B	C	B
Śląskie	A	B	B	B
Świętokrzyskie	E	E	E	E
Warmińsko- -mazurskie	E	E	E	E
Wielkopolskie	B	B	C	A
Zachodniopomorskie	D	C	C	C

A – najwyższa atrakcyjność inwestycyjna regionu, B – wysoka atrakcyjność inwestycyjna regionu, C – przeciętna atrakcyjność inwestycyjna regionu, D – niska atrakcyjność inwestycyjna regionu, E – bardzo niska atrakcyjność inwestycyjna regionu

Źródło: opracowanie własne na podstawie *T. Brocki, Atrakcyjność inwestycyjna Województwa Mazowieckiego, Instytut Rozwoju, 2010, http://www.instytut-rozwoju.org/pl/Publication:62,Ranking_atrakcyjnosci_inwestycyjnej_województw_Polski,type=1.html*.

¹⁹ ABSL, Raport Związku Liderów Sektora Usług Biznesowych w Polsce (ABSL), *Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce*, Warszawa 2010, s. 13.

Dziś można zauważyć specjalizację poszczególnych ośrodków w zakresie rodzajów świadczonych usług (tabela 4). Zdecydowaną dominację w zakresie finansów i księgowości odnotowują takie miasta jak Poznań, Warszawa i Kraków. Istotną pozycję usług IT w strukturze centrów posiadają Kraków, Trójmiasto i Metropolia Silesia.

Tabela 4

Specjalizacje głównych ośrodków offshoringu usług biznesowych w Polsce

Ośrodek	Specjalizacja	Uwagi
Warszawa	Finanse i księgowość	Udział Obsługi Klienta z wyłączeniem IT, jest wyższy niż w pozostałych omawianych ośrodkach
Kraków	Usługi IT Finanse i księgowość	Największy udział podmiotów świadczących usługi IT w porównaniu do struktury centrów innych analizowanych ośrodków
Wrocław	Badania i Rozwój	Usługi R&D świadczone są w ponad połowie centrów z tego miasta, co jest najwyższym udziałem wśród wszystkich większych ośrodków offshoringu usług
Łódź	Brak specjalizacji	Udział usług IT oraz obsługi klienta z wyłączeniem wsparcia IT jest wyższy niż przeciętny dla grupy analizowanych ośrodków offshoringu, nie można jednak tego interpretować jako specjalizacji ośrodka
Metropolia Silesia	Obsługa klienta (bez wsparcia IT) Zarządzanie zasobami ludzkimi Usługi IT	Brak wyraźnej specjalizacji jednak można zauważyć największy udział centrów świadczących usługi w zakresie obsługi klienta z wyłączeniem wsparcia IT
Trójmiasto	Badania i Rozwój Usługi IT	Bardzo wyraźna specjalizacja w zakresie R&D. Drugi wśród wszystkich większych ośrodków offshoringu usług pod względem udziału centrów świadczących usługi IT
Poznań	Finanse i księgowość	Zdecydowana dominacja finansów i księgowości

Źródło: opracowanie na podstawie ABSL, Raport Związku Liderów Sektora Usług Biznesowych w Polsce (ABSL), Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce, Warszawa 2012, s. 33.

Również mniejsze ośrodki, takie jak: Białystok, Olsztyn, Lublin, Rzeszów, Opole czy Bielsko-Biała coraz odważniej promują się jako wschodzące lokalizacje dla BPO, wskazując pośród swoich atutów między innymi: wsparcie od władz centralnych zachęcających do inwestowania właśnie w mniejszych lokalizacjach, małą konkurencję o pracownika, atrakcyjne koszty prowadzenia biznesu, a także zaangażowanie władz lokalnych w absorpcje projektów inwestycyjnych. Główną barierą, na którą wskazują inwestorzy jest brak odpowiedniej infrastruktury oraz powierzchni biurowych wysokiej jakości typu A.

Zakończenie

Rosnąca ilość inwestycji w sektorze usług w Polsce oraz zmiany w ich terytorialnym rozmieszczeniu powinna skłaniać lokalne władze do zwiększania atrakcyjności inwestycyjnej regionów i zwiększania regionalnych walorów lokalizacyjnych. Kapitał zagraniczny poszukuje dziś lokalizacji poza tradycyjnymi ośrodkami (Warszawa, Kraków Wrocław), z uwagi na rosnące tam koszty, a to czyni atrakcyjnymi mniejsza miasta. Dla regionalnej polityki zatrudnienia to istotny obszar, którego znaczenie prawdopodobnie będzie rosło.

Literatura

- ABSL, Raport Związku Liderów Sektora Usług Biznesowych w Polsce (ABSL), *Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce*, Warszawa 2010.
- ABSL, Raport Związku Liderów Sektora Usług Biznesowych w Polsce (ABSL), *Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce*, Warszawa 2012.
- Blinder A.S., *Fear of Offshoring*, Princeton University, „CEPS Working Papers” 2005, nr 119, December 2005.
- Brocki T., *Atrakcyjność inwestycyjna Województwa Mazowieckiego*, Instytut Rozwoju, 2010, http://www.instytut-rozwoju.org/pl/Publication:62,Ranking_atrakcyjnosci_inwestycyjnej_wojewodztw_Polski,type=1.html.
- Clik R., Duerring T., *Business Process Offshoring, The competitive Advantage*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken 2005.
- DzU 2005 nr 32, poz. 268–292.
- Farrell D., *Smarter Offshoring*, „Harvard Business Review” 2006, nr 6.
- Jensen P.D., Kirkegaard J., Laugesen N., *Offshoring in Europe – Evidence of a Two-Way Street from Denmark*, Institute for International Economic, Washington 2006.
- Kearney A.T., *Making Offshore Decisions*, 2004.
- KPMG, *Location, location, location, report 2007*.
- Leamer E.E., *The Effect of Trade In Services, Technology Transfer and Delocalisation on Local and Global Income Inequality*, „Asia-Pacific Economic Review” 1996, April 1996, Vol. 2, nr 1.
- Stępnia A., Umiński S., *Polska – WE. Możliwości inwestowania na obszarze Wspólnoty*, Ośrodek Badań WE i Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1993.
- Szukalski S.M., *Transgraniczny transfer usług biznesowych. Potencjał i szanse polskiej gospodarki*, w: „Acta Universitatis Lodziensis, Folia Oeconomica” 2007, nr 213.
- Veugelers R., *Market Integration: EU Integration, Globalization and Delocalisation*, EC-BEPA, KULeuven & CEPR, Czech Republic 2006.

- Witkowska J., *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w Europie Środkowo-Wschodniej. Próba interpretacji na gruncie teorii bezpośrednich inwestycji zagranicznych i teorii integracji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1996.
- Wodnicka M., *Outsourcing offshoring usług jako instrument wzrostu konkurencyjności*, w: *Procesy globalizacji internacjonalizacji i integracji w warunkach współczesnej gospodarki światowej – wybrane problemy*, red. T. Sporek, AE w Katowicach, Katowice 2009.
- Wodnicka M., *Światowe kierunki transferu usług biznesowych*, w: *Usługi w gospodarce światowej*, red. K. Kłosiński, IBRKK, Warszawa 2009.
- Zakres i skutki delokalizacji przedsiębiorstw*, Opinia Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego, Bruksela, 14 lipiec 2005, www.ine-isd.org.pl/ekes/opinia21.htm.

BUSINESS SERVICES PLACEMENT DETERMINANTS AND SPATIAL CONFIGURATION OF OFFSHORING ACTIVITIES

Summary

The main subject of this of study is the offshoring of business services considered in the context of the different regions and their attractiveness for the delocalization of these services. More detailed analyses were preceded by general comments on the delocalization. Attempt was also made to discuss the conditions to be met in process of selecting the right site for services, in particular the investment climate which as a resultant of many components for many investors has become one of the main determinants of regions attractiveness.

Translated by Monika Wodnicka