

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 369

## Przemiany strukturalne i koniunkturalne na światowych rynkach

Tom 1

Redaktorzy naukowi

Jan Rymarczyk

Małgorzata Domiter

Wawrzyniec Michalczyk



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2014

Redakcja wydawnicza: Elżbieta Kozuchowska, Barbara Majewska  
Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz  
Łamanie: Małgorzata Czupryńska  
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:  
[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),  
w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej [www.dbc.wroc.pl](http://www.dbc.wroc.pl),  
The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),  
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon  
[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania  
znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2014

**ISSN 1899-3192**  
**ISBN 978-83-7695-478-3 (całość)**  
**ISBN 978-83-7695-451-6 (tom 1)**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:  
EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.  
ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	9
<b>Franciszek Adameczuk:</b> Identyfikacja modelu klastra oraz etapu jego rozwoju na przykładzie klastra ceramika i turystyka .....	11
<b>Łukasz Ambroziak:</b> Ocena pozycji konkurencyjnej nowych państw członkowskich UE w handlu zagranicznym produktami rolno-spożywczymi ...	25
<b>Eric Ambukita:</b> Zagraniczne inwestycje bezpośrednie w Demokratycznej Republice Konga w latach 2009-2012.....	36
<b>Zbigniew Bentyn:</b> Rola e-logistyki w procesie adaptacji struktury łańcucha dostaw do potrzeb klientów .....	48
<b>Zbigniew Biniek:</b> Proces wprowadzenia euro na Łotwie – wnioski dla Polski	58
<b>Sebastian Bobowski:</b> Implikacje ekonomiczne i polityczne projektu trójstronnego porozumienia o wolnym handlu Chiny – Japonia – Republika Korei .....	67
<b>Elżbieta Bombińska:</b> Pozycja państw azjatyckich w światowym eksporcie usług na początku XXI wieku.....	78
<b>Jarosław Brach:</b> Europejski – unijny drogowy transport ładunków w procesach internacjonalizacji i globalizacji – przyczyny sukcesu tej gałęzi .....	89
<b>Dominika Brzęczek-Nester:</b> Zmiany struktury geograficznej oraz struktury przedmiotowej obrotów towarowych w polskim handlu zagranicznym w latach 1999-2012.....	113
<b>Anna Chrzęściewska:</b> Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w Meksyku.....	129
<b>Monika Chutnik, Aleksandra Kuźmińska-Haberła:</b> Polska i Polacy w oczach młodych Europejczyków studiujących na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu. Stereotypy a decyzje edukacyjne.....	138
<b>Małgorzata Czarnas:</b> Atrakcyjność lokalizacji usług offshoringowych w Polsce na tle wybranych krajów Europy Środkowo-Wschodniej.....	148
<b>Małgorzata Czermińska:</b> Graniczny ruch towarowy w Unii Europejskiej – wybrane aspekty z punktu widzenia procedur celnych .....	160
<b>Małgorzata Domiter:</b> Jakość instytucjonalna a zjawisko kłęski bogactwa ....	174
<b>Jerzy Dudziński:</b> Nowe relacje cen w handlu międzynarodowym a rola Chin w gospodarce światowej .....	188
<b>Elżbieta Golemska, Małgorzata Szczyt:</b> Wpływ logistyki międzynarodowej na przemiany strukturalne i koniunkturalne na rynkach światowych..	198
<b>Eugeniusz Gostomski:</b> Łotwy droga do strefy euro.....	209
<b>Monika Grottel:</b> Polska Służba Celna w realizacji innowacyjnego systemu obsługi podmiotów gospodarczych .....	219

<b>Marcin Haberla:</b> Przesłanki tworzenia klastrów i inicjatyw klastrowych w Polsce oraz cele ich funkcjonowania w świetle wyników badań własnych.....	230
<b>Agnieszka Hajdukiewicz:</b> Przyczyny wzrostu światowych cen produktów rolno-spożywczych w pierwszej dekadzie XXI wieku.....	239
<b>Rafał Hryniewiecki:</b> Geopolityczne implikacje zmian na światowych rynkach energetycznych – przypadek Kataru .....	251
<b>Anna H. Jankowiak:</b> Lokalizacja w klastrze jako motyw internacjonalizacji przedsiębiorstw .....	263
<b>Dorota Agata Jarema:</b> Reforma przedsiębiorstw państwowych w Chińskiej Republice Ludowej.....	272
<b>Artur Klimek:</b> Zmiany w polskich przedsiębiorstwach wskutek umiędzynarodowienia .....	288
<b>Karolina Łopacińska:</b> Inwestycje bezpośrednie chińskich przedsiębiorstw na rynku europejskim w przekroju branż .....	298
<b>Marek Maciejewski:</b> Specjalizacja i konkurencyjność eksportu państw Unii Europejskiej na rynki zewnętrzne.....	309
<b>Dominika Malchar-Michalska:</b> Polski eksport owoców i przetworów z owoców w latach 2001-2012 .....	320
<b>Joanna Michalczyk:</b> Ewolucja polityki rolnej Unii Europejskiej na tle koncepcji zrównoważonego rozwoju .....	333
<b>Wawrzyniec Michalczyk:</b> Zmienność kursu złotego względem euro na tle innych walut krajów Unii Europejskiej .....	351
<b>Bartosz Michalski:</b> Zaawansowanie technologiczne polskiej wymiany handlowej w perspektywie problematyki bezpieczeństwa ekonomicznego. Przypadek sektorów <i>low-tech</i> w latach 2001-2012 .....	363
<b>Magdalena Myszowska:</b> Atrakcyjność krajów Europy Środkowo-Wschodniej jako miejsca lokalizacji offshoringu usług .....	376

## Summaries

<b>Franciszek Adamczuk:</b> Cluster model identification and its development stage on the example of ceramics and tourism cluster .....	24
<b>Łukasz Ambroziak:</b> The assessment of the competitive position of the new EU member states in foreign trade of agri-food products .....	35
<b>Eric Ambukita:</b> Foreign direct investment in the Democratic Republic of Congo in the years 2009-2012.....	47
<b>Zbigniew Bentyn:</b> The role of e-logistics in the process of adapting the structure of the supply chain to customer needs.....	57
<b>Zbigniew Biniek:</b> The process of euro introduction in Latvia – conclusions for Poland .....	66

<b>Sebastian Bobowski:</b> Economic and political implications of the project of China – Japan – Republic of Korea trilateral free trade agreement.....	77
<b>Elżbieta Bombińska:</b> The position of Asiatic countries in the world's export of services at the beginning of XXI century.....	88
<b>Jarosław Brach:</b> European – European Union road freight transport in the processes of internationalization and globalization – reasons behind the success of that mode .....	112
<b>Dominika Brzęczek-Nester:</b> Spatial-structural changes in Poland's foreign trade in 1999-2012.....	128
<b>Anna Chrzęściewska:</b> Foreign direct investment inflows to Mexico .....	137
<b>Monika Chutnik, Aleksandra Kuźmińska-Haberla:</b> Poland and Polish people in the eyes of young Europeans studying at the University of Economics in Wrocław. Stereotypes vs. educational decisions.....	147
<b>Malgorzata Czarnas:</b> Attractiveness of the offshoring services location in Poland against chosen Central and Eastern Europe countries.....	157
<b>Malgorzata Czermińska:</b> Border freight traffic in the European Union – some aspects from the point of view of customs procedures .....	173
<b>Malgorzata Domiter:</b> Institutional Quality and its relation to “the paradox of plenty” phenomenon.....	187
<b>Jerzy Dudziński:</b> New price relations in international trade and the role of China in the world economy.....	197
<b>Elżbieta Golemska, Malgorzata Szczyt:</b> Influence of international logistics on structural and economic changes on the global markets.....	208
<b>Eugeniusz Gostomski:</b> The Latvian way to the European Monetary Union ..	218
<b>Monika Grottel:</b> Polish Customs Authority in the implementation of innovative system of services for entrepreneurs.....	229
<b>Marcin Haberla:</b> Premises of clusters and cluster initiatives creation in Poland and the aims of their functioning in the light of own surveys .....	238
<b>Agnieszka Hajdukiewicz:</b> Reasons for the increase in world prices of agricultural products in the first decade of the XXI century .....	250
<b>Rafał Hryniewiecki:</b> Qatar and the geopolitical implications of the new developments on global energy markets .....	262
<b>Anna H. Jankowiak:</b> Location in the cluster as a motive of internationalization of enterprises .....	271
<b>Dorota Agata Jarema:</b> Reform of the State-Owned Enterprises in the Peoples Republic of China.....	286
<b>Artur Klimek:</b> Changes in Polish enterprises resulting from internationalization .....	297
<b>Karolina Łopacińska:</b> Direct investment of Chinese enterprises on the European market branch in the cross section of industries .....	308
<b>Marek Maciejewski:</b> Specialization and competitiveness of export of the EU countries to external markets .....	319

---

<b>Dominika Malchar-Michalska:</b> Polish export of fruit and fruit preparations in the period 2001-2012.....	332
<b>Joanna Michalczyk:</b> The evolution of European Union's agricultural policy against the background of the conception of sustainable development.....	350
<b>Wawrzyniec Michalczyk:</b> The volatility of the zloty's exchange rate to the euro against the background of other currencies of the European Union member states .....	361
<b>Bartosz Michalski:</b> Technological intensity of Polish foreign trade in the perspective of the concept of economic security. The case of low-tech sectors in the period 2001-2012 .....	375
<b>Magdalena Myszkowska:</b> The attractiveness of Central and Eastern Europe countries for services offshoring.....	386

## Małgorzata Czarnas

Poznańska Wyższa Szkoła Biznesu

e-mail: m.czarnas@pwsb.pl

---

# ATRAKCYJNOŚĆ LOKALIZACJI USŁUG OFFSHORINGOWYCH W POLSCE NA TLE WYBRANYCH KRAJÓW EUROPY ŚRODKOWO-WSCHODNIEJ

---

**Streszczenie:** Europa Środkowo-Wschodnia należy do grupy głównych odbiorców usług offshoringowych na świecie. W poszczególnych państwach tego regionu trwa ciągła konkurencja o pozyskanie kolejnych inwestycji. Stąd też celem artykułu jest przedstawienie ocen atrakcyjności lokalizacji usług offshoringowych w Polsce na tle wybranych krajów regionu. Niewątpliwie Polska jest liderem w regionie pod względem liczby centrów offshoringowych, aczkolwiek jej atrakcyjność od kilku lat jest obniżana przez koszty prowadzenia działalności.

**Słowa kluczowe:** offshoring, globalizacja, Europa Środkowo-Wschodnia.

DOI: 10.15611/pn.2014.369.1.12

## 1. Wstęp

Proces przenoszenia usług za granicę sięga lat 80. XX wieku. Jednak szybki rozwój procesów globalizacji gospodarki światowej w latach następnych, a tym samym ściśle związany z nią szybki rozwój technologii informatyczno-komunikacyjnych, stworzył przedsiębiorstwom ogromne możliwości optymalizacji kosztów swojej działalności poprzez relokację usług. Europa Środkowo-Wschodnia, obok między innymi takich krajów, jak Chiny, Malezja, czy Indie, należy do głównych odbiorców inwestycji w formie centrów usług offshoringowych na świecie. Zdecydowanie uprzywilejowana pozycja Europy Środkowo-Wschodniej względem państw azjatyckich wynika przede wszystkim z bliskości geograficznej oraz kulturowej z państwami lokującymi inwestycje. Nie należy jednak zapominać, iż w tym regionie cały czas poszczególne państwa konkurują pomiędzy sobą o pozyskanie coraz to kolejnych centrów usług, a tym samym pozyskanie kolejnych miejsc pracy. Dlatego też uznano, iż podjęcie tematyki przedstawiającej atrakcyjność Polski dla lokalizacji usług offshoringowych na tle pozostałych rynków regionu jest ważne. Celem artykułu jest

przedstawienie ocen atrakcyjności Polski dla omawianego sektora na tle wybranych krajów regionu. Do analizy wykorzystano dostępne dane wtórne w postaci raportów międzynarodowych.

Badania nad sektorem usług offshoringowych podejmowane są przez polskich badaczy i dotyczą one różnych obszarów związanych z działalnością tych centrów. Pośród badaczy tych należy wymienić takie główne nazwiska, jak: Ciesielska, Liberska, Oczkowska oraz Radło. Ponadto analizy i opracowania dotyczące atrakcyjności lokalizacji usług offshoringowych dokonywane są głównie przez wiodące globalne korporacje doradcze oraz Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych ABSL.

## 2. Pojęcie, typologia oraz determinanty lokalizacji usług offshoringowych

Samo pojęcie offshoringu jest ściśle związane z outsourcingem, który w szerokim ujęciu oznacza przeniesienie pewnych działań przedsiębiorstwa poza własne struktury działalności. Nie ma przy tym znaczenia, czy działania te zostają relokowane w ramach tego samego kraju, czy też poza jego obszar. Zaproponowana w 2004 roku przez UNCTAD definicja offshoringu zawęża outsourcing tylko do sytuacji przeniesienia części produkcji lub świadczenia usług poza granicami kraju macierzystego przedsiębiorstwa.

W tym ujęciu offshoring może występować z dwóch różnych sytuacjach. W pierwszej – tzw. *offshore in-house sourcing* lub *captive offshoring* przeniesienie usług następuje do zagranicznego oddziału przedsiębiorstwa w ramach jego struktur wewnętrznych. Zazwyczaj ma to miejsce poprzez dokonanie bezpośredniej inwestycji zagranicznej. W drugiej sytuacji przeniesienie usług następuje do partnera zewnętrznego i określane jest terminem *offshore outsourcing*<sup>1</sup>.

Offshoring może być również klasyfikowany pod względem dystansu geograficznego oraz społeczno-kulturowego obydwu lokalizacji. W ramach tego ujęcia wyróżniamy działalność *offshore*, *nearshore* oraz *farhrshore*. W pierwszym przypadku przeniesienie pewnych obszarów działalności dokonywane jest na rynek odległy geograficznie, ale zbliżony pod względem społeczno-kulturowym. W sytuacji *nearshore* obszary są sobie bliskie pod tymi dwoma względami. W sytuacji gdy dwa rynki są odległe geograficznie oraz społeczno-kulturowo, występuje *farhrshoring*<sup>2</sup>. W praktyce gospodarczej używa się również pojęcia *bestshoring*, który odzwierciedla negatywne doświadczenia firm, iż każda decyzja o offshoringu jest strategicznie efektywna w długim okresie czasu.

Warto wskazać również na główne obszary offshoringu usług. Pierwszy z nich to offshoring usług biznesowych (BPO), w ramach którego następuje przeniesie-

<sup>1</sup> OECD, *Offshoring and Employment Trends and Impacts*, 2007, s. 15-16.

<sup>2</sup> R. Oczkowska, *Offshoring jako szansa wykorzystania globalnych zasobów kapitału ludzkiego*, [w:] *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Modernizacja dla spójności społeczno-ekonomicznej w czasach kryzysu*, z. 26, Rzeszów 2012, s. 182.



nie takich funkcji, jak głównie: finanse, księgowość, centra obsługi klienta, zakupy oraz przetwarzanie danych. Kolejny obszar to ITO, obejmujący wszystkie funkcje związane z zaawansowanymi technologiami informatycznymi, m.in. rozwój aplikacji. Ostatnią grupę tworzą usługi oparte na wiedzy, tzw. KPO (Knowledge Process Offshoring), do których zaliczamy zadania wymagające bardziej zaawansowanych umiejętności analitycznych, technicznych lub też decyzyjnych.

Innym często spotykanym podziałem, jest podział na centra BPO (Business Process Outsourcing) oraz centra SSC (Shared Services Centres). Zadaniem tych pierwszych jest wykonywanie zleceń dla klientów zewnętrznych przedsiębiorstwa, te drugie zaś (SSC) świadczą usługi dla wewnętrznych działów korporacji.

Decyzja o lokalizacji pewnych usług w innym kraju podyktowana jest zazwyczaj takimi głównymi czynnikami, jak: dostęp do zasobów wysoko wykwalifikowanej kadry pracowników, atrakcyjność kosztowa regionu (pod względem kosztów wynagrodzeń oraz infrastruktury biurowej), położenie geograficzne, otoczenie biznesu, jak również stopień globalizacji danego rynku. Aczkolwiek należy również pamiętać, iż w praktyce inwestorzy kierują się subiektywnym zestawem czynników, o różnym poziomie znaczenia, które wynikają ze specyfiki oraz planów strategicznych danego przedsiębiorstwa.

### **3. Ocena atrakcyjności lokalizacji usług offshoringowych w Polsce na tle wybranych krajów EŚW**

W 2013 roku na świecie funkcjonowało 4900 centrów usług offshoringowych, z czego 52% zlokalizowanych było w Europie<sup>3</sup>. W samym regionie Europy Środkowo-Wschodniej funkcjonowało ponad 1000 centrów usług, w których zatrudnienie znalazło około 270-300 tysięcy osób, a średnioroczny przyrost zatrudnienia w tych centrach wynosił aż 20%<sup>4</sup>. W Polsce mieściła się prawie połowa wszystkich centrów usług offshoringowych w Europie Środkowo-Wschodniej, a zatrudnienie znalazła w nich prawie 1/3 pracowników w tym sektorze. Widoczne jest to również w analizach międzynarodowych, na przykład firma doradcza Everest Group uznała w 2011 roku Polskę za jedyny rynek w Europie Środkowo-Wschodniej będący dojrzałą lokalizacją dla usług offshoringowych. Polska znalazła się w tym gronie obok takich państw, jak: Chiny, Indie, Filipiny oraz Brazylia<sup>5</sup>.

Powołując się na raport Związku Liderów Sektora Usług Biznesowych ABSL pt. „Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2013”, w tym samym roku, w Polsce prowadziło działalność 400 centrów usług offshoringowych. Dla porównania na drugim miejscu znalazły się Czechy z 127 centrami, a kolejne pozycje zajęły:

<sup>3</sup> *Business Services Sector in Czech Republic 2013*, ABSL, Czechy, 2013, s. 12.

<sup>4</sup> *Sektor nowoczesnych usług biznesowych w 2013 roku w Polsce*, ABSL, Warszawa 2013, s. 10.

<sup>5</sup> *Offshore Locations – Perspectives on Global Market Services in Poland*, Everest Group, 2011, USA.

Węgry (116 centrów), Słowacja (57), Rumunia (52), Litwa (40), Łotwa (39), Bułgaria (36) oraz Estonia (30)<sup>6</sup>.

Centra usług offshoringowych w Polsce zlokalizowane były głównie w siedmiu aglomeracjach: Kraków, Warszawa, Wrocław, Trójmiasto, Łódź, aglomeracja katowicka oraz Poznań. Większość z nich świadczyła usługi z co najmniej dwóch obszarów – głównie finansów i księgowości, IT oraz obsługi klienta<sup>7</sup>. Do największych centrów zlokalizowanych w Polsce należą centra takich korporacji, jak: Shell, Intel, IBM, Google, HP, Carlsberg, Motorola, Heineken, Procter & Gamble, UBS, Citibank, Credit Suisse.

W dalszej części zostały przedstawione oceny atrakcyjności dla lokalizacji usług offshoringowych. Są one oparte na rankingach wiodących firm konsultingowych, takich jak: A.T. Kearney, Towers Watson, Tholons oraz Collier International (analiza ta została wykonana wspólnie z A.T. Kearney).

### **3.1. Ocena atrakcyjności według globalnego wskaźnika lokalizacji usług A.T. Kearney**

Międzynarodowa firma doradcza A.T. Kearney oceniła ranking atrakcyjności wybranych państw dla lokalizacji usług offshoringowych w różnych latach. Poszczególne kraje ocenione zostały zgodnie z opracowanym przez A.T. Kearney globalnym wskaźnikiem lokalizacji usług, tzw. Global Services Location Index. Wskaźnik ten jest składową trzech elementów: atrakcyjności finansowej, podażu i kwalifikacji siły roboczej oraz otoczenia biznesu. Pierwszy ranking został opublikowany w 2003 roku, a ostatni dostępny raport pochodzi z 2011 roku. Wtedy też Polska znalazła się na 24. pozycji pośród 50 ocenianych gospodarek na świecie. Pośród państw Europy Środkowo-Wschodniej w 2011 roku wyższą ocenę otrzymały następujące państwa: Estonia (11. miejsce), Łotwa (13. miejsce), Litwa (14. miejsce), Bułgaria (17. miejsce) oraz Rosja (20. miejsce)<sup>8</sup>.

Gdy spojrzymy na zmiany pozycji Polski w poprzednich edycjach rankingu A.T. Kearney, możemy zauważyć tendencję spadkową. W poszczególnych latach Polska została oceniona w następujący sposób: 10 (2004), 18 (2005), 18 (2007) 38 (2009) oraz 24 (2011)<sup>9</sup>. Oznacza to, że w ciągu ostatniej dekady, atrakcyjność Polski dla lokalizacji usług offshoringowych, zarówno w regionie, jak i na świecie, zmniejszała się. Było to związane głównie z trendem spadkowym oceny Polski pod względem atrakcyjności finansowej, jak również z pojawianiem się nowych atrakcyjnych

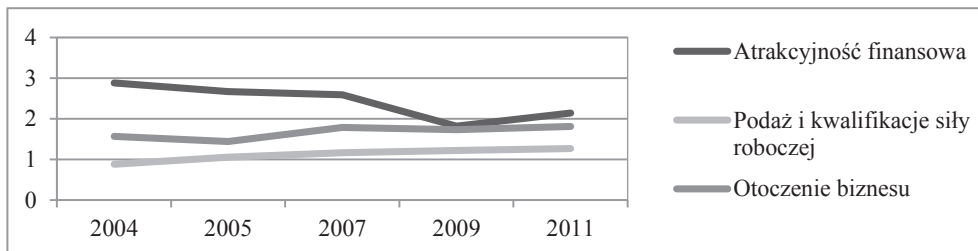
<sup>6</sup> *Business Services...*, s. 13.

<sup>7</sup> *Sektor nowoczesnych usług...*, s. 16-20.

<sup>8</sup> A.T. Kearney, *Offshoring Opportunities Amid Economic Turbulence. The A.T. Kearney Global Services Location Index*™, Chicago 2011, s. 2.

<sup>9</sup> Opracowanie własne na podstawie: The A.T. Kearney Global Services Location Index, różne roczniki.

państw dla lokalizacji usług tego sektora. Pośród tych państw należy wymienić: Litwę, Łotwę czy Estonię, które w rankingu pojawiły się po 2007 roku.



**Rys. 1.** Zmiany atrakcyjności poszczególnych determinant lokalizacji usług offshoringowych dla Polski w ocenie A.T. Kearney w latach 2004-2011

Źródło: opracowanie własne na podstawie: The A.T. Kearney Global Services Location Index, różne roczniki.

W latach 2004-2011 ocena atrakcyjności finansowej jako determinanty lokalizacji usług offshoringowych w Polsce do 2009 roku malała. Wzrosła ona po 2009 roku, aczkolwiek Polska już nie zdołała zająć tak wysokich pozycji jak w latach 2004 i 2005. Analizując oceny innych państw regionu pod względem tego czynnika, można zauważyć taką samą tendencję (spadek do 2009 roku). W analizowanym okresie większość państw regionu w poszczególnych latach została wyżej oceniona niż Polska. Szczególnie wysokie oceny otrzymywały: Bułgaria, Rumunia oraz Ukraina.

Ocena Polski pod względem podaży oraz kwalifikacji siły roboczej zwiększała się z każdym rokiem. Obserwując zmiany ocen tego czynnika w poszczególnych latach dla poszczególnych państw widać, iż począwszy od roku 2007, Polska – zaraz po Rosji – była zdecydowanym liderem w regionie. Wysokie oceny w poszczególnych latach otrzymywały również Czechy oraz Węgry.

Ocena atrakcyjności czynnika otoczenie biznesu również rosła. Aczkolwiek, patrząc na oceny tego czynnika w innych państwach regionu, zauważalny jest wzrost dla wszystkich ocenianych lokalizacji. W porównaniu z innymi państwami Polska zazwyczaj zajmowała środkową pozycję w regionie. Zmiany ocen poszczególnych determinant lokalizacji usług offshoringowych według A.T. Kearney w latach 2004-2011 znajdują się w załączniku.

### 3.2. Ranking lokalizacji usług offshoringowych Towers Watson

Jako bardziej aktualne porównanie atrakcyjności państw dla usług offshoringowych, można przytoczyć zestawienie opracowywane przez firmę doradczą Towers Watson: „2013 Services Offshoring Ranking”. Autor powoływanej publikacji wskazuje, iż rynek usług offshoringowych w niektórych krajach powoli staje się nasycony. Ponadto, w niektórych z tych państw, na przykład w Chinach, następuje nie tylko

wzrost kosztów siły roboczej, ale i również wynajmu powierzchni biurowej. Dlatego też korporacje transnarodowe muszą szukać nowych lokalizacji dla swoich centrów offshoringowych.

W powyższym rankingu Polska na 39 gospodarek wschodzących znalazła się na 16. miejscu. Należy tu podkreślić, iż pośród innych gospodarek wschodzących na obszarze Europy Środkowo-Wschodniej następujące lokalizacje otrzymały wyższą pozycję w rankingu: Czechy (8.), Węgry (12.), Estonia (13.), Rosja (14.) oraz Ukraina (15.)<sup>10</sup>.

**Tabela 1.** Ranking atrakcyjności państw Europy Środkowo-Wschodniej dla usług offshoringowych

Państwo/Wskaźnik	Zasób talentów	Struktura kosztów	Otoczenie ekonomiczno-biznesowe	Pozostałe czynniki lokalizacji
Bułgaria	38	8	23	14
Czechy	13	23	6	2
Estonia	21	20	10	3
Litwa	23	18	15	9
Łotwa	29	15	28	5
<b>Polska</b>	<b>11</b>	<b>30</b>	<b>13</b>	<b>12</b>
Rosja	4	38	36	21
Rumunia	34	6	29	27
Słowacja	37	19	12	13
Słowenia	18	34	25	6
Ukraina	20	5	37	26
Węgry	9	24	11	10

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Towers Watson, *Services Offshoring Ranking: A Comparative Analysis of Emerging Economies*, 2013, <http://www.towerswatson.com> (17.12.2013).

W omawianym zestawieniu Polska została bardzo wysoko oceniona w obszarze zasobów talentów. Aczkolwiek pod względem struktury kosztów – obok podobnie jak w przypadku Rosji i Słowenii, ocena należała do najniższych w regionie. Otoczenie ekonomiczno-biznesowe oraz pozostałe czynniki lokalizacji dały Polsce średnie oceny.

<sup>10</sup> T. Watson, *Services Offshoring Ranking: A Comparative Analysis of Emerging Economies*, 2013, <http://www.towerswatson.com> (17.12.2013), s. 5 i 10.

### 3.3. Najlepsze lokalizacje dla usług offshoringowych według Tholons

Oprócz raportów przedstawiających atrakcyjność poszczególnych państw, coraz częściej zwraca się uwagę na ocenę atrakcyjności poszczególnych miast dla usług offshoringu. Począwszy od 2006 roku corocznie firma doradca Tholons przedstawia listę 100 najlepszych lokalizacji usług outsourcingowych<sup>11</sup>.

W raportach opublikowanych w poszczególnych latach na uwagę zasługuje bardzo wysoka pozycja Krakowa. W różnych latach badanego okresu miasto to oceniane było najwyżej w regionie, otrzymało bowiem oceny: 4 (2009), 5 (2005), 9 (2014), 11 (2011, 2012) oraz 16 (2007). Zaraz za nim, bardzo wysokie noty – pomiędzy 14 (2008) a 22 (2011), otrzymywała czeska Praga oraz węgierski Budapeszt – pomiędzy 22 (2009) a 28 (2007). Oprócz Krakowa w rankingu tym znalazły się również dwa inne polskie miasta: Warszawa oraz Wrocław<sup>12</sup>.

### 3.4. Macierz A.T. Kearney oraz Collier International

Analiza atrakcyjności poszczególnych miast Europy Środkowo-Wschodniej dla sektora usług BPO/ SSC<sup>13</sup> została również przeprowadzona przez firmę Collier International wraz z A.T. Kearney. W wyniku analizy stworzono macierz przedstawiającą zależność pomiędzy kosztami związanymi z utworzeniem BPO/SSC (oś pozioma) a masą krytyczną (oś pionowa), za którą uznaje się wielkość zajmowanej powierzchni przez centra BPO/SSC w danej lokalizacji<sup>14</sup>.

W wyniku przeprowadzonej analizy zauważono pewną tendencję. Po pierwsze miasta takie, jak: Praga, Budapeszt, Bratysława, Kraków, Warszawa, Wrocław, okazały się lokalizacjami najdroższymi, aczkolwiek z największym doświadczeniem w zakresie BPO/SSC. Zauważono, że mają zdolność przyciągania BPO/SSC oferujących usługi bardziej zaawansowane – a tym samym wymagające wyższych kwalifikacji. Do usług tych można zaliczyć: zarządzanie relacjami z dostawcami i klientami, HR oraz rekrutację, analizy biznesowe oraz usługi integracyjne.

W przypadku takich miast, jak: Gdańsk, Katowice, Poznań, zauważono wysokie koszty prowadzenia działalności oraz średnie doświadczenie w obszarze BPO/SSC. Tym samym, lokalizacje te mają tendencję to przyciągania mało skomplikowanych funkcji, a ich pozycja w porównaniu z innymi lokalizacjami jest najmniej korzystna.

Ostatnią grupę, w której znalazły się polskie miasta, to grupa lokalizacji charakteryzująca się nie tylko niskimi kosztami prowadzenia działalności, ale również niewielkim doświadczeniem w badanym sektorze. W tym obszarze znalazły się takie miasta, jak: Lublin, Olsztyn, Rzeszów, Szczecin, Toruń. Miasta te mają tendencję do

<sup>11</sup> W pierwszych latach ranking opracowywany był wraz z Everest Group.

<sup>12</sup> Tholons, *Top 100 Outsourcing Destinations. Rankings and Report Overview*, różne roczniki, oraz Global Services Tholons, *Top 50 Emerging Global Outsourcing Cities*, różne roczniki.

<sup>13</sup> Terminy BPO oraz SSC zostały wyjaśnione w rozdziale 2.

<sup>14</sup> A.T. Kearney, *Improving through Moving*, Colliers International 2010, nr 11.

przyciągania mało skomplikowanych funkcji, jak na przykład przetwarzanie transakcji i płać.

Najkorzystniejsza pozycja dla lokalizacji usług BPO/SSC to ta, która charakteryzuje się niskimi kosztami i wysokim doświadczeniem w obszarze BPO/SSC. W tym obszarze zabrakło miast polskich. Znalazły się tu natomiast trzy miasta Europy Środkowo-Wschodniej: Bukareszt, Sofia oraz St. Petersburg.

### 3.5. Wnioski

Zaprezentowane oceny atrakcyjności lokalizacji usług offshoringowych w Polsce na tle wybranych krajów Europy Środkowo-Wschodniej, pozwalają wyciągnąć następujące główne wnioski. Z każdym rokiem w regionie Europy Środkowo-Wschodniej pojawiają się nowe lokalizacje atrakcyjne dla omawianego sektora, co powoduje większą konkurencję pomiędzy ośrodkami.

Polska jako jedyny kraj w regionie uznana jest za lokalizację dojrzałą dla usług offshoringowych. W latach 2004-2011 atrakcyjność Polski dla lokalizacji usług offshoringowych charakteryzowała się ogólnym trendem malejącym. Atrakcyjność Polski obniżał głównie czynnik kosztowy. Pod względem podaży i kwalifikacji siły roboczej ocena Polski z roku na rok była coraz wyższa, po roku 2007, według A.T. Kearney, Polska zajmowała pod tym względem drugie, po Rosji, miejsce w regionie. Na uwagę zasługuje również wysoka pozycja Czech oraz Węgier.

Na tle regionu Polska oferuje największą liczbę ośrodków miejskich, w których lokalizowane mogą być usługi offshoringowe. Poszczególne ośrodki miejskie w Polsce oferują różny poziom kosztów oraz różne doświadczenie w zakresie prowadzenia działalności offshoringowej, tym samym są one przygotowane do świadczenia różnego rodzaju funkcji offshoringowych. Można zauważyć rosnącą specjalizację poszczególnych ośrodków.

## 4. Zakończenie

Z pewnością korporacje, decydując się na ulokowanie nowego centrum offshoringowego w danym kraju czy regionie, kierują się wieloma różnymi kryteriami, które często dodatkowo zmieniają się w zależności od specjalizacji danego centrum.

Z punktu widzenia gospodarki polskiej napływ inwestycji w formie centrów offshoringowych jest korzystny. Największą zaletą centrów offshoringowych jest utworzenie nowych i względnie stabilnych miejsc pracy, zwłaszcza dla studentów ostatnich lat studiów, absolwentów oraz osób z niewielkim doświadczeniem zawodowym. Szczególnie istotne jest jednak pozyskanie większej ilości centrów oferujących usługi oparte na wiedzy tzw. KPO.

Perspektywy kierunku rozwoju sektora usług offshoringowych na świecie nie są łatwe do przewidzenia. Chociaż już teraz można zauważyć pierwsze symptomy relokacji centrów z rynków bardziej do mniej nasyconych lub nawet zamknięcie cen-

trum i powrót do kraju macierzystego korporacji. Dlatego właściwym kierunkiem powinno być tworzenie większej ilości polskich centrów usług outsourcingowych, które świadczyłyby usługi dla partnerów zagranicznych z różnych krajów. Już teraz znane są przykłady takich polskich firm, jak: Outsourcing Experts, Ericpol, Holicon, Target BPO, Casus Finance, które odnoszą sukcesy na rynkach międzynarodowych.

## Literatura

- ABSL, 2013, *Business Services Sector in Czech Republic 2013*, Czechy.
- ABSL, 2013, *Sektor nowoczesnych usług biznesowych w 2013 roku w Polsce*, Warszawa.
- A.T. Kearney, 2004, *Making Offshore Decisions. The A.T. Kearney Global Services Location Index™*, Chicago, <http://www.atkearney.com> (18.01.2014).
- A.T. Kearney, 2007, *Offshoring for Long-Term Advantage. The A.T. Kearney Global Services Location Index™*, Chicago, <http://www.atkearney.com> (18.01.2014).
- A.T. Kearney, 2009, *The Shifting Geography of Offshoring. The A.T. Kearney Global Services Location Index™*, Chicago, <http://www.atkearney.com> (18.01.2014).
- A.T. Kearney, 2011, *Offshoring Opportunities Amid Economic Turbulence. The A.T. Kearney Global Services Location Index™*, Chicago, <http://www.atkearney.com> (18.01.2014).
- A.T. Kearney, Colliers International, 2010, *Improving through Moving*, nr 11/2010, <http://www.colliers.com> (10.12.2013).
- Ciesielska D., 2009, *Offshoring Usług*, Wolters Kluwer Polska.
- Everest Group, 2011, *Offshore Locations – Perspectives on Global Market Services in Poland*, USA.
- Global Services Tholons, 2008, *Top 50 Emerging Global Outsourcing Cities*, <http://www.globalservicesmedia.com> (05.10.2014).
- Global Services Tholons, 2009, *Top 50 Emerging Global Outsourcing Cities*, <http://www.globalservicesmedia.com> (05.10.2014).
- OECD, 2007, *Offshoring and Employment Trends and Impacts*, <http://www.oecd.org> (12.12.2013).
- Oczkowska R., 2012, *Offshoring jako szansa wykorzystania globalnych zasobów kapitału ludzkiego, [w:] Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Modernizacja dla spójności społeczno-ekonomicznej w czasach kryzysu*, nr 26, Rzeszów, s. 180-189.
- PAIZ, 2012, *Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce*, Warszawa.
- Tholons, 2012, *Top 100 Outsourcing Destinations. Rankings and Report Overview*, <http://www.tholons.com> (20.02.2014).
- Tholons, 2014, *Top 100 Outsourcing Destinations. Rankings and Report Overview*, <http://www.tholons.com> (20.02.2014).
- Towers Watson, 2013, *Services Offshoring Ranking: A Comparative Analysis of Emerging Economies*, <http://www.towerswatson.com> (17.12.2013).



## **ATTRACTIVENESS OF THE OFFSHORING SERVICES LOCATION IN POLAND AGAINST CHOSEN CENTRAL AND EASTERN EUROPE COUNTRIES**

**Summary:** Central and Eastern Europe belongs to a group of regions most often chosen by foreign investors to locate their offshoring centres. However, within the individual countries of this region, there has been on-going competition to receive new investment. Therefore, the aim of this article is to present the position of Poland for the location of offshoring services against the background of other countries of the region. Undoubtedly, Poland is the regional leader for the number of offshoring centres. However, its attractiveness has been significantly decreased by the costs of business operations.

**Keywords:** offshoring, globalization, Central and Eastern Europe.



## Załącznik

**Tabela 1.** Ocena czynnika atrakcyjności finansowej według The A.T. Kearney Global Services Location Index <sup>TM</sup> w latach 2004-2011

Państwa	2004	2005	2007	2009	2011
Czechy	2,64	2,57	2,43	1,74	1,81
Polska	2,88	2,67	2,59	1,82	2,14
Węgry	2,71	2,61	2,54	1,95	2,05
Rosja	3,25	2,83	2,61	2,39	2,48
Bułgaria		3,29	3,16	2,83	2,82
Słowacja		2,72	2,79	2,05	2,33
Rumunia		3,07	2,88	2,63	2,54
Łotwa			2,64	2,28	2,56
Litwa			2,6	2,31	2,48
Ukraina			2,76	2,63	2,86
Estonia				2,06	2,31

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *The A.T. Kearney Global Services Location Index*, różne roczniki.

**Tabela 2.** Ocena czynnika podaży i kwalifikacji siły roboczej według The A.T. Kearney Global Services Location Index <sup>TM</sup> w latach 2004-2011

Państwa	2004	2005	2007	2009	2011
Czechy	0,92	1,12	1,1	1,14	1,14
Polska	0,88	1,06	1,17	1,22	1,27
Węgry	0,9	0,88	0,95	1,01	1,24
Rosja	0,89	1,31	1,38	1,45	1,79
Bułgaria		0,86	1,04	0,89	0,88
Słowacja		0,96	1,04	0,94	0,93
Rumunia		0,92	0,87	0,91	1,03
Łotwa			0,91	0,86	0,93
Litwa			0,83	0,81	0,93
Ukraina				0,97	1,07
Estonia				0,93	0,95

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *The A.T. Kearney Global Services Location Index*, różne roczniki.

**Tabela 3.** Ocena czynnika otoczenia biznesu według The A.T. Kearney Global Services Location Index™ w latach 2004-2011

Państwa	2004	2005	2007	2009	2011
Czechy	2,02	1,9	2,05	2,07	2,03
Polska	1,57	1,44	1,79	1,73	1,81
Węgry	1,68	1,63	1,98	1,92	1,82
Rosja	0,51	0,85	1,16	1,08	1,07
Bułgaria		1,11	1,56	1,62	1,67
Słowacja		1,55	1,79	1,75	1,65
Rumunia		1,05	1,53	1,58	1,65
Łotwa			2	1,96	1,96
Litwa			1,98	1,99	2,02
Ukraina			1,09	0,99	1,02
Estonia				2,2	2,24

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *The A.T. Kearney Global Services Location Index*, różne roczniki.