

*Radosław Malik*

## **PRZENOSZENIE USŁUG BIZNESOWYCH DO POLSKI: UWARUNKOWANIA, PRZEBIEG I SKUTKI PROCESU**

### **Wprowadzenie**

Istotnym aspektem globalizacji jest międzynarodowa wymiana usług, której wartość w ostatniej dekadzie rosła średnio o blisko 10% rocznie<sup>1</sup>. Duże znaczenia w rozwoju międzynarodowej wymiany usług ma proces delokalizacji, czyli przenoszenia wykonywania usług do innego kraju. Proces ten odzwierciedla zmiany w funkcjonowaniu przedsiębiorstw wynikające z ich adaptacji do ewolucji globalnego otoczenia i szybkich zmian technologicznych. Z syntezy badań zawartej w publikacji Banku Światowego<sup>2</sup> wynika, że wartość usług biznesowych przeniesionych do innego kraju osiągnęła w 2010 roku ponad 200 mld dol. Tym samym globalna wartość przeniesionych usług biznesowych zwiększyła się trzykrotnie w latach 2006–2010. Z perspektywy krajów macierzystego i goszczącego przenoszenie wykonywania usług ma liczne następstwa zarówno w skali mikro- i makroekonomicznej<sup>3</sup>. W związku z tym istotne wydaje się podjęcie próby analizy przenoszenia usług biznesowych z punktu widzenia Polski jako kraju goszczącego<sup>4</sup>. Ważnym pytaniem dotyczącym przenoszenia usług biznesowych do Polski jest kwestia ewolucji uwarunkowań tego procesu. Jej analiza pozwala określić m.in. zakres możliwych działań polityki gospodarczej w różnych dziedzinach związanych z przenoszeniem usług. W istniejącej literaturze brak jest kompleksowych analiz przebiegu procesu przenoszenia usług biznesowych do Polski oraz ich następstw.

W literaturze tematu formułowane są różne definicje terminu delokalizacja oraz innych pojęć dotyczących międzynarodowego przenoszenia działalności

---

<sup>1</sup> Wyliczenia własne, dane za: <http://unctadstat.unctad.org/> (6.01.2013).

<sup>2</sup> G. Gereffe, K. Fernandez-Strak, *The Offshore Services Value Chain, Developing Countries and the Crisis*, The World Bank 2010, s. 7, [www.econ.worldbank.org](http://www.econ.worldbank.org) (6.01.2013).

<sup>3</sup> *World Investment Report 2004, The Shift Towards Services*, United Nations Conference on Trade and Development, New York–Geneva 2004, s. 147.

<sup>4</sup> A. Zorska, *Outsourcing i przenoszenie usług w dobie globalizacji oraz informatyzacji*, w: *Globalizacja usług. Outsourcing, offshoring i shared service centers*, red. A. Szymaniak, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Poznań 2007, s. 189.

gospodarczej<sup>5</sup>. Na potrzeby opracowania przyjmuje się definicję delokalizacji jako „przesunięcie zamówień, produkcji lub usług poza granice kraju”<sup>6</sup>. Alternatywnie do terminu delokalizacja używa się również określeń: przenoszenie, przemieszczanie lub *offshoring*. W niniejszej publikacji przyjmuje się, że przenoszenie świadczenia usług za granicę może być podejmowane przez przedsiębiorstwa na dwa sposoby. Świadczenie usług może być przekazane do własnych spółek zależnych danego przedsiębiorstwa (*captive offshoring*) lub do wyspecjalizowanych zewnętrznych dostawców (innych przedsiębiorstw) świadczących te usługi za granicą (*offshore outsourcing*)<sup>7</sup>. W grupie zewnętrznych dostawców można wyróżnić niezależnych globalnych dostawców usług oraz niezależnych miejscowych dostawców usług, czyli firmy z dominującym udziałem kapitału z kraju goszczącego<sup>8</sup>. Każdy z tych sposobów przenoszenia usług wiąże się ze specyficznymi korzyściami i ryzykiem dla przedsiębiorstw podejmujących te działania<sup>9</sup>. Przedmiotem analizy w niniejszym opracowaniu są usługi biznesowe, których świadczenie zostało przeniesione za granicę jednym z wymienionych wyżej sposobów.

Usługi biznesowe są terminem wieloznacznie interpretowanym pod względem definicji i kategorii statystycznych. Najbardziej obszerna definicja usług biznesowych określa je jako „wszystkie świadczenia związane z prowadzeniem działalności gospodarczej i obsługą przedsiębiorstw”<sup>10</sup>. Jedynie część tak rozumianych usług biznesowych może być przedmiotem przenoszenia oraz międzynarodowej wymiany, która możliwa jest dzięki rozwojowi technologii informacyjnych. Są to usługi biznesowe, których produkty są przesyłane w formie zapisu cyfrowego, a ich wytwarzanie może podlegać standaryzacji. Zakres tak rozumianych usług biznesowych może się powiększać dzięki rozwojowi technologii informacyjnych i innowacjom w zarządzaniu przedsiębiorstwem, co odzwierciedla rozwój tego sektora. Tak zdefiniowane usługi biznesowe można podzielić na usługi informatyczne (*information technology offshoring* – ITO), usługi związane z procesami biznesowymi (*business process offshoring* – BPO) i usługi związane z procesami opartymi na wiedzy (*knowledge process offshoring* – KPO). Często do usług biznesowych zalicza się również

<sup>5</sup> K. Rybiński, *Globalizacja w trzech odsłonach*, Difin, Warszawa 2007, s. 14–16.

<sup>6</sup> Ibidem, s. 14.

<sup>7</sup> 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.

<sup>8</sup> A. Zorska, *Korporacje transnarodowe. Przemiany, oddziaływania, wyzwania*, PWE, Warszawa 2007, s. 68.

<sup>9</sup> M. Szuster, *Outsourcing i offshoring w sferze produkcji i usług*, „Zeszyty Naukowe UE w Poznaniu” nr 156, Poznań 2010, s. 3–5.

<sup>10</sup> E. Chilimoniuk, *Eksport usług biznesowych z Polski*, „Zeszyty Naukowe UE w Poznaniu”, Poznań 2011, s. 43.

usługi związane z badaniami i rozwojem (B+R)<sup>11</sup>. Cechą charakterystyczną usług biznesowych jest więc ich świadczenie na rzecz innych przedsiębiorstw za pośrednictwem sieci informacyjnych. Tak rozumiane usługi biznesowe mogą być różnie zlokalizowane na świecie, a przenoszenie ich świadczenia do Polski stanowi przedmiot rozważań w niniejszym opracowaniu.

## 1. Uwarunkowania przenoszenia usług biznesowych

Uwarunkowania przenoszenia usług biznesowych do Polski są kształtowane przez złożone przemiany gospodarcze, techniczne i społeczne zachodzące zarówno w środowisku międzynarodowym, jak i krajowym. Przemiany te oddziałują na otoczenie zewnętrzne oraz stymulują wewnętrzne zmiany w organizacji i działalności przedsiębiorstw. Duży wpływ na otoczenie zewnętrzne ma globalizacja. Jeden z podziałów czynników kształtujących proces globalizacji uwzględnia czynniki polityczne, techniczne i technologiczne, ekonomiczne oraz socjopsychologiczne<sup>12</sup>. W grupie czynników politycznych duże znaczenie dla przenoszenia usług biznesowych do Polski miała transformacja systemowa i liberalizacja przepływów gospodarczych w Europie Środkowej i Wschodniej w latach 80. i 90. XX wieku oraz rozszerzenie Unii Europejskiej na kraje tego regionu. W grupie czynników technicznych i technologicznych kluczowe znaczenie miał postęp naukowo-techniczny, jaki dokonał się w dziedzinie informacyjnych i komunikacyjnych technologii, związanych z rozwojem internetu, cyfryzacją produktów i spadkiem kosztu transferu danych. Do kluczowych uwarunkowań ekonomicznych można zaliczyć utrzymujące się różnice w kosztach pracy między krajami Triady a krajami transformującymi gospodarki, w tym Polski. Do ważnych czynników socjopsychologicznych należy wzrost wykształcenia i poprawa kompetencji w krajach mniej rozwiniętych<sup>13</sup>. Wydaje się, że wskazane czynniki miały decydujące znaczenie dla stworzenia sprzyjającego otoczenia zewnętrznego, w którym możliwe było rozwijanie na znaczącą skalę przenoszenia usług biznesowych.

Na wewnętrzne funkcjonowanie przedsiębiorstw – w szczególności korporacji transnarodowych (KTN) – oddziaływały przemiany w środowisku zewnętrznym, będące częścią procesu globalizacji. Presja hiperkonkurencji i rosnące wymagania

<sup>11</sup> Usługi związane z badaniami i rozwojem są zaliczane do usług biznesowych np. przez UNCTAD.

<sup>12</sup> J. Rymarczyk, *Biznes międzynarodowy*, PWE, Warszawa 2012, s. 30–32.

<sup>13</sup> Według danych Głównego Urzędu Statystycznego wyższe wykształcenie w 2010 roku posiadało 19,3% ludności Polski w wieku powyżej 13 lat, w porównaniu z 14,2% w 2005 i 6,5% w 1988 roku.

klientów kształtowały zwiększającą się specjalizację przedsiębiorstw oraz rozwój strategii w oparciu o koncentrację na kluczowych przewagach konkurencyjnych. KTN działając w skali globalnej, poszukiwały nowych metod podnoszenia swojej konkurencyjności. Prowadziło to m.in. do wydzielania aktywności o wysokich kosztach i/lub mniejszym znaczeniu strategicznym oraz do ich zlecenia na zewnątrz organizacji, czyli *outsourcingu*<sup>14</sup>. Wiązało się to z rozwojem kooperacji z zewnętrznymi partnerami w otoczeniu globalnym i budową sieciowych struktur organizacji<sup>15</sup>. Tym samym zostały zainicjowane wewnętrzne przemiany w strategiach i organizacji KTN, które wspierały przenoszenie usług biznesowych. Tendencje te ulegały wzmocnieniu, gdy przewagi konkurencyjne przedsiębiorstw w coraz większym stopniu budowano na wiedzy, kapitale społecznym i innowacjach, a główną siłą rozwoju gospodarczego w krajach wysoko uprzemysłowionych stała się gospodarka oparta na wiedzy. W związku z tym delokalizacji zaczęły podlegać nie tylko podstawowe usługi, ale także usługi o dużej wartości dodanej, w tym również te oparte na wiedzy.

W latach 90. XX wieku w przenoszeniu usług biznesowych dominowały motywy kosztowe, wykorzystujące duże różnice w wynagrodzeniach pomiędzy krajami Triady a krajami rozwijającymi się. W następnych latach wraz z rozwojem gospodarki opartej na wiedzy i przenoszeniem coraz bardziej złożonych i zaawansowanych technologicznie usług większego znaczenia zaczęły nabierać motywy związane z poszukiwaniem zasobów, takich jak wysokie kompetencje pracowników, specjalistyczne uznawane międzynarodowo uprawnienia i certyfikaty oraz kapitał społeczny<sup>16</sup>. Dalsze poszukiwanie innowacyjnych rozwiązań biznesowych wzmocniało decentralizację działalności B+R w KTN. Implikowało to umacnianie się pozycji jednostek organizacyjnych lokowanych za granicą jako miejsca tworzenia wiedzy, technologii i innowacji<sup>17</sup>.

Istotnym etapem decyzji o przenoszeniu usług biznesowych jest ocena walorów lokalizacyjnych różnych krajów. Ocenie takiej podlegają warunki kraju goszczącego zagraniczne przedsiębiorstwa, a klasyfikacja tych walorów jest przedmiotem

<sup>14</sup> A. Zorska, *Korporacje transnarodowe...*, op.cit., s. 65–66.

<sup>15</sup> J. Rymarczyk, op.cit., s. 322–323.

<sup>16</sup> KPMG, *Knowledge Process Outsourcing, Unlocking top-line Growth by Outsourcing „the Core”*, 2008, s. 8, 19–23, <http://www.kpmg.com/in/en/issuesandinsights/articlespublications/pages/knowledgeprocessoutsourcing-unlockingtop-linegrowthbyoutsourcing%E2%80%9Cthe-core%E2%80%9D-february2008.aspx>

<sup>17</sup> D. Manolopoulos, M. Papanastassiou, R. Pearce, *Technology Sourcing in Multinational Enterprises and the role of Subsidiaries: an empirical investigation*, „International Business Review” 2005, Vol. 14, s. 262–263.

licznych publikacji<sup>18</sup>. Można wyróżnić trzy grupy uwarunkowań dotyczących kraju goszczącego<sup>19</sup>:

- rynkowe, związane z wielkością i cechami rynku krajowego (lokalnego),
- produkcyjne, związane z kosztami wytwarzania i jakością zasobów ludzkich,
- instytucjonalne, związane z funkcjonowaniem otoczenia biznesowego.

Krajowe uwarunkowania rynkowe wydają się mieć obecnie mniejsze znaczenie niż uwarunkowania produkcyjne i instytucjonalne, gdyż przenoszone usługi biznesowe świadczone są często na rzecz podmiotów spoza kraju goszczącego. Ponadto usługi biznesowe mają unikalne potrzeby lokalizacyjne w stosunku do innych inwestycji zagranicznych, w szczególności inwestycji przemysłowych. Dla przenoszenia usług większe znaczenie może mieć bliskość zaplecza naukowo-badawczego, dostęp do infrastruktury informacyjnej o wysokim standardzie, a także przyjazne otoczenie społeczne, na które składają się m.in. dostęp do usług z zakresu edukacji, kultury, ochrony zdrowia i rekreacji<sup>20</sup>.

Obserwowanie zmian w ocenie potencjalnej atrakcyjności lokalizacyjnej Polski stanowi istotne źródło do badania uwarunkowań przenoszenia usług biznesowych. Okresowe badania agencji A.T. Kearney prowadzone od 2004 roku umożliwiają obserwowanie zmian postrzegania walorów lokalizacyjnych poszczególnych gospodarek. W analizie uwzględniane są trzy kategorie walorów lokalizacyjnych:

- atrakcyjność kosztowa, uwzględniająca przede wszystkim koszty pracy i koszty użytkowania infrastruktury oraz obciążenia podatkowe,
- kompetencje i dostępność zasobów ludzkich, opisujące liczbę i dostępność pracowników, doświadczenie zawodowe, wykształcenie i znajomość języków obcych,
- otoczenie biznesowe, uwzględniające postrzegane ryzyko działalności w danym kraju, poziom rozwoju infrastruktury, różnice kulturowe i stopień ochrony własności intelektualnej.

W tabeli 1 przedstawione są wyniki oceny potencjalnej atrakcyjności lokalizacyjnej Polski w poszczególnych kategoriach walorów na podstawie badań przeprowadzonych w latach 2004–2011.

<sup>18</sup> D. Wawrzyniak, *Determinanty lokalizacji bezpośrednich inwestycji zagranicznych*, „Gospodarka Narodowa” 2010, nr 4, s. 90–91, 105–107.

<sup>19</sup> K. Stachowiak, *Instytucjonalne uwarunkowania bezpośrednich inwestycji zagranicznych*, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań 2007, s. 29–30.

<sup>20</sup> H. Godlewska-Majkowska, *Usługi dla biznesu*, w: *Innowacyjność jako czynnik wzrostu atrakcyjności inwestycyjnej polskich regionów w latach 2002–2007*, red. H. Godlewska-Majkowska, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010, s. 161–162.

**Tabela 1. Atrakcyjność lokalizacyjna polskiej gospodarki w aspekcie przenoszenia usług biznesowych w badaniach A.T. Kearney (2004–2011)**

Rok	Atrakcyjność kosztowa (maks. 4)	Kompetencje i dostępność zasobów ludzkich (maks. 3)	Otoczenie biznesowe (maks. 3)	Suma	Miejsce
2004	2,88	0,88	1,57	5,33	10
2005	2,67	1,06	1,44	5,17	18
2007	2,59	1,17	1,79	5,55	18
2009	1,82	1,22	1,73	4,77	38
2011	2,14	1,27	1,81	5,22	24

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z: A.T. Kearney, *Global Services Location Index* z lat 2004, 2005, 2007, 2009, 2011.

Na podstawie danych zamieszczonych w tabeli 1 można ustalić, że ogólna ocena walorów gospodarki polskiej w aspekcie lokowania usług biznesowych nie uległa znaczącym zmianom między 2004 a 2011 rokiem, zarówno pod względem oceny ogólnej, jak i miejsca w rankingu<sup>21</sup>. Jedynie w 2009 roku w związku ze znacznym spadkiem atrakcyjności kosztowej ogólna ocena była wyraźnie niższa, co było następstwem silnego, ale krótkotrwałego umocnienia polskiej waluty w 2008 roku oraz w mniejszym stopniu wzrostu płac<sup>22</sup>. Od 2004 roku systematycznej poprawie ulegała ocena kompetencji i dostępności zasobów ludzkich dzięki popularyzacji edukacji wyższej, lepszej znajomości języków obcych i rosnącej liczbie osób mających doświadczenie zawodowe w usługach biznesowych. Kolejną tendencją jest systematycznie obniżająca się ocena atrakcyjności kosztowej, co jest związane przede wszystkim ze wzrostem wynagrodzeń mających największy udział w ocenie tej kategorii. W ocenie otoczenia biznesowego w 2007 roku wystąpiła poprawa w stosunku do poprzednich lat, spowodowana bardziej pozytywną oceną ryzyka krajowego oraz obniżeniem kosztów transakcyjnych. Można domniemywać, że wpływ na tę ocenę miała akcesja Polski do Unii Europejskiej, co wiązało się z postrzeganiem naszego kraju jako bardziej stabilnego gospodarczo i politycznie. Na obniżenie kosztów transakcyjnych miała również wpływ dalsza poprawa dostępności technologii informacyjnych. W kolejnych analizach w latach 2009 i 2011 ocena otoczenia biznesowego nie podlegała większym zmianom.

Analiza uwarunkowań rozwoju usług biznesowych przenoszonych do Polski wskazuje, że ocena walorów lokalizacyjnych związanych z kosztami pracy ulega

<sup>21</sup> Liczba gospodarek uwzględnionych w badaniu w 2004 roku była mniejsza niż w późniejszych badaniach, co ogranicza możliwość porównywania tym danych z późniejszymi analizami.

<sup>22</sup> A.T. Kearney, *The Shifting Geography of Offshoring*, 2009, s. 12, <http://www.atkearney.com/gbpc/global-services-location-index> (6.01.2013).

stopniowemu pogorszeniu. Jednakże utrata przewag konkurencyjnych w zakresie kosztów była równoważona poprawą w ocenie kompetencji i dostępności zasobów ludzkich oraz obniżeniem kosztów transakcyjnych. Pozwala to – przy stabilnej ocenie otoczenia biznesowego – na utrzymanie względnie wysokiej, potencjalnej atrakcyjności przenoszenia usług biznesowych. Biorąc pod uwagę rosnące znaczenie czynników wytwórczych, takich jak kompetencje, wiedza i innowacyjność, wydaje się, że kierunek zmiany oceny walorów lokalizacyjnych wskazuje na dość dobre dopasowanie walorów polskiej gospodarki do zmieniających się potrzeb i uwarunkowań globalnych. Z drugiej strony, wątpliwości może budzić kwestia, czy uwzględniane w analizach atrakcyjności wskaźniki, takie jak odsetek osób posiadających wyższe wykształcenia i znających język angielski, we właściwy sposób opisują zapotrzebowanie na umiejętności stanowiące podstawę rozwoju gospodarki opartej na wiedzy. Istnieje ryzyko, że potencjalna atrakcyjność kosztowa polskiej gospodarki dla rozwoju usług biznesowych zostanie utracona zanim zbudowane zostaną stabilne przewagi konkurencyjne w dziedzinie wiedzy, kapitału społecznego i innowacyjności. Dalszy postęp w rozwoju sprzyjającego otoczenia biznesowego powinien umożliwić poprawę atrakcyjności polskiej gospodarki do absorpcji inwestycji związanych z przenoszeniem usług biznesowych. Jednym ze sposobów, jakie mogą być wykorzystane w tym celu, jest bardziej aktywna polityka gospodarcza wobec sektora nowoczesnych usług, w tym zwłaszcza polityka innowacyjna.

## 2. Przebieg procesu przenoszenia usług biznesowych do Polski

W związku z przemianami ustrojowymi na przełomie lat 80. i 90. XX wieku, a także znacznie niższymi kosztami pracy niż w krajach Triady i perspektywą przystąpienia do Unii Europejskiej Polska stała się atrakcyjnym krajem pod względem przenoszenia usług biznesowych. Istotną rolę w przenoszeniu tych usług odgrywały korporacje transnarodowe, dokonujące zagranicznych inwestycji bezpośrednich (ZIB). Początki przenoszenia usług biznesowych do Polski przypadają na ostatnie lata XX wieku. W tym czasie inwestycje związane z usługami biznesowymi nie były istotną kategorią ZIB w Polsce, toteż w niewielkim stopniu stanowiły przedmiot badań naukowych i analiz konsultingowych<sup>23</sup>. Obecnie ważnymi źródłami

<sup>23</sup> Raport McKinsey z 2003 roku *New Horizons: Multinational Company Investment in Developing Economies*, s. 500, szacuje wartość rynku usług biznesowych przeniesionych łącznie do Polski, Czech, Węgier i Rumunii na jedynie 400 mln dol. w 2001 roku.

danych statystycznych umożliwiającymi obserwacje tego procesu są dane Narodowego Banku Polskiego dotyczące ZIB, statystyki UNCTAD dotyczące eksportu usług oraz opracowania konsultingowe, np. raporty Związku Liderów Sektora Usług Biznesowych. Wydaje się, że w ramach tej problematyki badawczej w Polsce dotychczas prowadzone były jedynie nieliczne projekty naukowe, które w ograniczonym stopniu mogą stanowić źródło istotnych informacji na temat przenoszenia usług biznesowych.

Statystyki NBP dostarczają danych na temat napływu zagranicznych inwestycji bezpośrednich z podziałem na rodzaj działalności<sup>24</sup>. Z dostępnych danych użyteczna do analizy przenoszenia usług biznesowych wydaje się kategoria „obsługa nieruchomości, informatyka, nauka, wynajem maszyn i pozostałe usługi związane z prowadzeniem działalności gospodarczej”, a w szczególności jej podkategoria „działalność prawnicza, rachunkowo-księgową, doradztwo, zarządzanie”. Wartość strumienia napływu ZIB do Polski w tych dwóch kategoriach w latach 2001–2009 obrazuje tabela 2.

**Tabela 2. Napływ ZIB do sektora usług w Polsce w latach 2001–2009 (w mld euro) i ich procentowy udział w całości ZIB**

Wyszczególnienie	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Inwestycje ogółem	6,37	4,37	3,67	9,98	8,28	15,06	17,20	10,08	9,86
Obsługa nieruchomości, informatyka, nauka, wynajem maszyn i pozostałe usługi związane z prowadzeniem działalności gospodarczej	0,11	0,45	0,43	0,77	1,30	4,90	4,36	2,67	2,05
Ich % udział w inwestycje ogółem	2	10	12	8	16	33	25	26	21
W tym działalność prawnicza, rachunkowo-księgową, doradztwo, zarządzanie	0,04	0,14	0,39	0,15	0,64	3,11	2,31	1,44	1,42
Ich % udział w inwestycje ogółem	1	3	11	2	8	21	13	14	14

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M.J. Radło, O. Kowalewski, *Wpływ globalizacji na polską gospodarkę*, „Materiały i Studia” nr 230, Warszawa 2008, s. 82 oraz Ministerstwo Gospodarki, *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w latach 2001–2010 – ogólne tendencje*, Departament Analiz i Prognoz, Warszawa 2011, s. 7.

Wartość napływu strumienia ZIB związanych z przenoszeniem usług biznesowych do Polski znacząco wzrosła w latach 2001–2006, a największy wzrost proporcjonalnie do roku poprzedniego miał miejsce w latach 2002 i 2006. Mimo że działalność w sektorze usług jest mniej kapitałochłonna od inwestycji przemysłowych,

<sup>24</sup> Dane te nie są niestety standardowo publikowane przez Narodowy Bank Polski w corocznych raportach dotyczących zagranicznych inwestycji bezpośrednich, dlatego ich ciągłość w niniejszym opracowaniu ogranicza się do 2009 roku.



to wartość inwestycji w kategorii „działalność prawnicza, rachunkowo-księgową, doradztwo, zarządzanie” przekroczyła 3,1 mld euro w 2006 roku. W 2006 roku stanowiło to ponad 21% całości napływu ZIB do usług w porównaniu z 1% w 2001 roku. W szerszej kategorii usług biznesowych – uwzględniającej również usługi związane m.in. z obsługą nieruchomości, informatyką i nauką – wartość inwestycji przekroczyła 4,9 mld euro w 2006 roku. W latach 2001–2006 zwiększeniu uległ również udział tych inwestycji w całości napływu ZIB do sektora usług, wynosząc w 2006 roku 33%, w porównaniu z 2% w 2001 roku. Po 2006 roku skala inwestycji w obu kategoriach związanych z usługami biznesowymi uległa ograniczeniu, co jest szczególnie widoczne w latach 2008 i 2009. Po ograniczeniu skali inwestycji ich wartości ciągle przekraczały wyniki osiągnięte w 2005 roku i w latach poprzednich. Wraz ze spadkiem wartość inwestycji w usługi biznesowe od 2006 roku zmniejszeniu uległ również ich udział w całości napływu ZIB do sektora usług. Pozostał on jednak na poziomie powyżej 20% dla szerszej kategorii usług biznesowych i ponad 13% dla usług biznesowych, obejmujących tylko „działalność prawniczą, rachunkowo-księgową, doradztwo, zarządzanie”.

Analiza zagranicznych inwestycji bezpośrednich dostarcza informacji wskazujących na wzrost rzeczywistej atrakcyjności inwestycyjnej polskiej gospodarki w obszarze usług biznesowych. Jednakże na podstawie tych danych trudno wnioskować na temat rezultatu inwestycji, a tym samym wartości i wolumenu usług, które zostały przeniesione do Polski. Ponadto ZIB nie uwzględniają usług biznesowych, których wykonywanie mogło być przekazane lokalnym wykonawcom. Pomimo tych zastrzeżeń stosunkowo wysoka wartość napływu zagranicznych inwestycji bezpośrednich wydaje się być wiarygodnym faktem wskazującym na rozwój procesu przenoszenia usług biznesowych do Polski w latach 2001–2006 oraz na jego ograniczenie w latach 2007–2009. Absorpcja inwestycji i osiągnięcie pełnych rezultatów z nimi związanych jest rozciągnięta w czasie. Dlatego dane te mogą sugerować umiarkowane spowolnienie w rozwoju usług biznesowych również po 2009 roku.

W ostatnich latach powstało kilka opracowań konsultingowych dotyczących przenoszenia usług biznesowych do Polski<sup>25</sup>. Na ich podstawie można przyjąć, że w wytwarzaniu przeniesionych do Polski usług biznesowych uczestniczą trzy rodzaje podmiotów gospodarczych, które są określane łącznie jako centra usług biznesowych<sup>26</sup>:

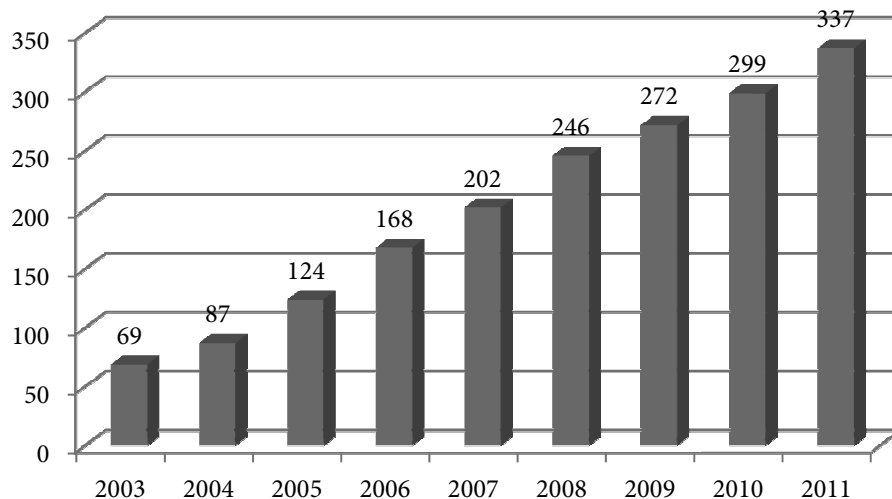
<sup>25</sup> Na przykład opublikowany w 2009 roku *Poland as a Destination of Shared Service Center* konsultingowej firmy KPMG lub opublikowany przez Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych w 2010 *Sektor SSC BPO w Polsce* i w 2011 *Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce*.

<sup>26</sup> W badaniu uwzględniono podmioty gospodarcze działające na rynku polskim, z przynajmniej dziesięcioprocentowym udziałem kapitału zagranicznego, zatrudniające ponad 25 osób. Wydaje się, że

- centra usług wspólnych, czyli filie zagranicznych firm, tworzone dzięki ZIB,
- centra usług *outsourcingowych*, specjalizujące się w procesach biznesowych oraz technologiach informacyjnych, których działalność ma charakter kooperacyjny,
- centra B+R, które – zależnie od formy właścicielskiej – mogą świadczyć usługi należące do obu kategorii<sup>27</sup>.

Rysunek 1 uwzględnia liczbę centrów usług biznesowych należących do wszystkich trzech kategorii.

**Rysunek 1. Liczba centrów usług biznesowych w Polsce (2003–2011)**



Źródło: Związek Liderów Usług Biznesowych w Polsce, *Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce*, Warszawa 2012, s. 15, [www.paiz.gov.pl/files/?id\\_plik=18041](http://www.paiz.gov.pl/files/?id_plik=18041) (6.01.2012).

Liczba centrów usług biznesowych z kapitałem zagranicznym rosła nieprzerwanie od 2003 roku, osiągając 337 na koniec 2011 roku. Prawdopodobnie na zmianę liczby działających centrów usług biznesowych ma wpływ głównie liczba nowo otwieranych obiektów. Do tej pory zjawisko polegające na przenoszeniu działalności

zakres raportu nie wyczerpuje wszystkich usług biznesowych, których wykonywanie zostało przeniesione do Polski, ponieważ nie uwzględnia np. podmiotów gospodarczych pozbawionych udziału zagranicznego kapitału, świadczących usługi biznesowe na rzecz zagranicznych podmiotów gospodarczych w ramach kooperacji i przedsiębiorstw zatrudniających mniej niż 25 osób. Mimo że opracowanie to nie wyczerpuje tematu przenoszenia usług biznesowych, wydaje się dostarczać interesujących danych na temat tego zagadnienia.

<sup>27</sup> Związek Liderów Usług Biznesowych w Polsce, *Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce*, Warszawa 2012, s. 15, [www.paiz.gov.pl/files/?id\\_plik=18041](http://www.paiz.gov.pl/files/?id_plik=18041) (6.01.2012).

gospodarczej z powrotem do krajów macierzystych (*reshoring*)<sup>28</sup> i zamykaniu obiektów w krajach goszczących wydaje się nie dotyczyć usług biznesowych w Polsce. Największe tempo wzrostu liczby centrów usług biznesowych, wynoszące ponad 20% rocznie, występowało w latach 2004–2008, osiągając najwyższe wskaźniki w latach 2005 i 2006, kiedy to wzrost wynosił odpowiednio 43% i 35%. Zahamowanie dynamiki wzrostu daje się obserwować w latach 2007 i 2008. Dalsze ograniczenie tempa wzrostu nastąpiło między 2009 a 2011 rokiem, kiedy to liczba centrów rosła o mniej niż 15% rocznie. Możliwą interpretacją tych danych jest koincydencja wysokiego tempa wzrostu liczby centrów usług biznesowych w latach 2005–2006 ze wzrostem zagranicznych inwestycji bezpośrednich w usługi biznesowe, które osiągnęły swoje roczne maksimum w 2006 roku. Biorąc pod uwagę uwarunkowania przenoszenia usług biznesowych do Polski, rozwój ten mógł być spowodowany m.in. postrzeganiem naszego kraju jako miejsca o mniejszym ryzyku dla ZIB po przystąpieniu do Unii Europejskiej. Wydaje się, że wolniejsze tempo wzrostu liczby centrów usług biznesowych po 2008 roku można łączyć głównie z ograniczeniem napływu ZIB do sektora usług biznesowych, jakie nastąpiło od 2007 roku. To z kolei mogło być uwarunkowane początkami międzynarodowego kryzysu finansowego i/lub zmniejszającą się atrakcyjnością kosztową polskiej lokalizacji. Utrzymująca się w latach 2009–2011 stała, niska dynamika wzrostu liczby centrów i spadek napływu ZIB z nimi związanych w przypadku Polski nie potwierdzają poglądów o pozytywnym wpływie kryzysu finansowego w średnim okresie na tempo przenoszenia usług biznesowych, które pojawiły się w literaturze przedmiotu<sup>29</sup>.

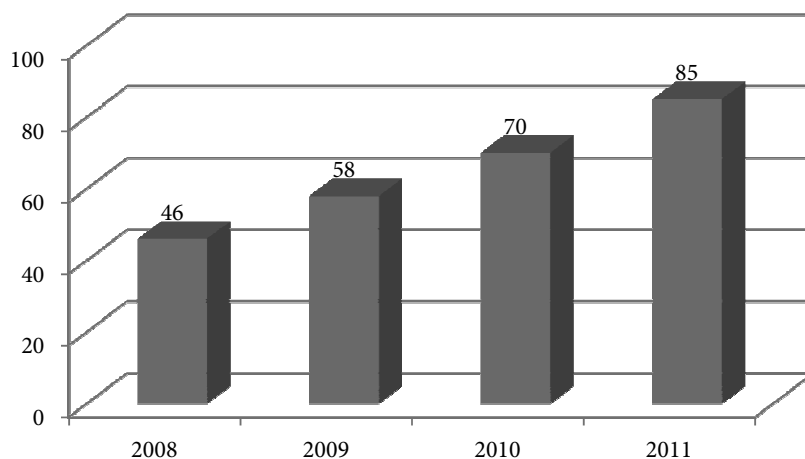
W analizie uwzględniono również dane dotyczące liczby zatrudnionych w centrach usług biznesowych w latach 2008–2011<sup>30</sup>. Liczba zatrudnionych w analizowanym okresie szybko wzrastała od 46 tys. w 2008 roku do 85 tys. w 2011. Według przewidywań liczba zatrudnionych może przekroczyć 100 tys. na koniec 2012 roku.

<sup>28</sup> Boston Consulting Group, *U.S. manufacturing nears the tipping point*, 2012, s. 8–10, [https://www.bcgperspectives.com/content/articles/manufacturing\\_supply\\_chain\\_management\\_us\\_manufacturing\\_nears\\_the\\_tipping\\_point](https://www.bcgperspectives.com/content/articles/manufacturing_supply_chain_management_us_manufacturing_nears_the_tipping_point) (6.01.2012).

<sup>29</sup> E. Chilimoniuk-Przeździecka, *Offshoring in Business Services Sector over the Business Cycle: a Case of Growth of the International Cooperation*, „Folia Oeconomica Stetinensia” Vol. 10, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2011, s. 8.

<sup>30</sup> Związek Liderów Usług Biznesowych w Polsce, *Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce*, Warszawa 2012, s. 23, [www.paiz.gov.pl/files/?id\\_plik=18041](http://www.paiz.gov.pl/files/?id_plik=18041) (6.01.2012).

**Rysunek 2. Liczba zatrudnionych w zagranicznych centrach usług biznesowych w Polsce (w tys., 2008–2011)**



Źródło: Związek Liderów Usług Biznesowych w Polsce, s. 23.

W okresie 2008–2011 liczba centrów zwiększyła się jedynie o 37% (z 246 do 337, por. rysunek 1), podczas gdy liczba zatrudnionych osób wzrosła o 85% (z 46 do 85 tys., por. rysunek 2). Dokładna analiza przyczyn tego zjawiska wymagałaby przeprowadzenia dodatkowych badań. Można jednak założyć, że budowa nowego centrum usług biznesowych wiąże się z podjęciem ryzyka rynkowego i niepewnością co do rezultatów inwestycji, natomiast zwiększenie zatrudnienia w już działających centrach obarczone jest mniejszym ryzykiem i mniejszą niepewnością co do oczekiwanych korzyści. Tym samym można domniemywać, że w okresie światowego kryzysu ekonomicznego od 2008 roku nastąpiło obniżenie tempa otwierania nowych centrów usług biznesowych w Polsce, ale jednocześnie doszło do zwiększenia zatrudnienia w już istniejących centrach.

Największa liczba osób zatrudnionych w centrach usług biznesowych w 2011 roku pracowała w Krakowie – około 19 tys. osób, w Warszawie – 14 tys. i we Wrocławiu – 13 tys., na około 85 tys. zatrudnionych w całej Polsce. Analizując przebieg przenoszenia usług biznesowych do Polski, można zauważyć, że przynajmniej od 2007 roku Kraków, Warszawa i Wrocław skupiają największą liczbę osób zatrudnionych w tym sektorze, łącznie około 55%. W latach 2009–2011 z tych trzech ośrodków największy wzrost zatrudnienia – o ponad 80% – został odnotowany we Wrocławiu<sup>31</sup>. Do

<sup>31</sup> Ibidem, s. 25.

ośrodków średniej wielkości z zatrudnieniem między 5 a 10 tys. osób można zaliczyć Łódź, Trójmiasto, aglomerację katowicką, Poznań. Udział tych siedmiu ośrodków skupiających około 85% wszystkich zatrudnionych wydaje się być stały w ostatnich kilku latach. Tym samym geograficzna koncentracja działalności przedsiębiorstw związanych z przenoszeniem usług wydaje się być umiarkowana i w dużym stopniu pokrywa się z listą największych ośrodków akademickich w Polsce. Mniejsze ośrodki goszczące przenoszone usługi biznesowe, takie jak Rzeszów, Olsztyn, Lublin, Toruń, Bydgoszcz, Szczecin, przyciągają jedynie pojedyncze inwestycje, chociaż ze względu na poziom płac – a w przypadku Lublina również liczbę absolwentów studiów wyższych – mogłyby stanowić dobre miejsce lokalizacji usług biznesowych<sup>32</sup>.

Do typowych usług biznesowych przenoszonych do Polski należą m.in. finanse i księgowość, usługi IT, badania i rozwój, obsługa klienta. W mniejszym stopniu świadczone są usługi związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi, wspieraniem podejmowania decyzji, analizami finansowymi i zarządzaniem zaopatrzeniem<sup>33</sup>. W większości przypadków w jednym centrum usług biznesowych świadczonych jest kilka rodzajów usług. Wydaje się, że jedynie niewielki odsetek usług biznesowych można zaliczyć do usług o dużej wartości dodanej lub do usług opartych na wiedzy. W badaniu ankietowym Związku Liderów Usług Biznesowych w 2012 roku około 30% podmiotów deklaroowało, że w zakresie ich działalności są usługi związane z badaniami i rozwojem, wliczając w tę kategorię rozwój oprogramowania. Jedynie 7% wskazało, że w zakresie ich działalności znajdują się usługi oparte na wiedzy. Jednak aż 87% badanych przedsiębiorstw zadeklarowało, że w ostatnich trzech latach zwiększyło złożoność świadczonych usług. Podobny odsetek badanych przedsiębiorstw wskazywał, że tendencja ta będzie utrzymana również w przyszłości<sup>34</sup>. Można założyć, że kategorie usług opartych na wiedzy i usług związanych z badaniami i rozwojem są postrzegane jako działalność prestiżowa, co może wpływać na deklaracje dotyczące ich wykonywania, a tym samym kształtować wynik badania ankietowego. Biorąc pod uwagę uwarunkowania przenoszenia usług biznesowych, a szczególnie obniżenie konkurencyjności kosztowej Polski w stosunku do innych lokalizacji, można domniemywać, że specjalizacja i pozyskanie usług tworzących większą wartość dodaną jest szansą, która może zapewnić rozwój tego sektora.

Ciekawie kształtuje się globalny układ geograficzny świadczenia usług w centrach usług biznesowych. Większość podmiotów świadczy usługi dla odbiorców z kilku regionów świata. Z badanych podmiotów około 90% przedsiębiorstw dostarcza usługi na rynki Europy Zachodniej, ponad 70% – na rynki Europy Środkowej

<sup>32</sup> KMPG, *Poland as a Destination...*, op.cit., s. 44–45.

<sup>33</sup> Związek Liderów Usług Biznesowych w Polsce, op.cit., s. 30–31.

<sup>34</sup> Ibidem, s. 32.

i Wschodniej, ponad 35% – na rynki Ameryki Północnej, ponad 30% – dla regionu Bliskiego Wschodu i Afryki, a ponad 25% – dla regionu Azji, Australii i Oceanii<sup>35</sup>. Dane te sugerują, że zagraniczne inwestycje bezpośrednie w tym obszarze mają charakter wertykalny, czyli ukierunkowane są na wykorzystanie lokalnych czynników wytwórczych w większym stopniu niż na uzyskanie dostępu do rynku zbytu kraju goszczącego. Jednym z następstw inwestycji wertykalnych powinien być wzrost eksportu, co będzie przedmiotem analizy w punkcie 3. Powyższe dane wydają się również wspierać hipotezę, że duża część usług biznesowych przenoszonych do Polski jest przemieszczana w miejsca, które geograficznie i kulturowo nie są odległe od kraju macierzystego.

### 3. Skutki przenoszenia usług biznesowych do Polski

Proces przenoszenia usług biznesowych do Polski intensywnie rozwija się od ponad dekady, co jest związane z napływem zagranicznych inwestycji bezpośrednich i ekspansją korporacji transnarodowych. Na podstawie literatury wydaje się, że analiza efektów ZIB i ekspansji KTN na rynki kraju goszczącego w przypadku sektora usług biznesowych może obejmować m.in. efekty na rynkach czynników wytwórczych (np. inwestycje, siła robocza i płace, technologie), efekty na rynkach towarów (podaż usług biznesowych i zmiana struktury eksportu), efekty zewnętrzne (np. technologiczne, ekonomiczne i społeczne, skupiska branżowe i rozwój regionalny) oraz efekty instytucjonalne i systemowe (instytucje, polityka wobec sektora usług biznesowych, integracja regionalna i globalna)<sup>36</sup>. W niniejszym opracowaniu przedstawione są wybrane efekty przenoszenia usług biznesowych do Polski, których zakres i siła wydają się mieć znaczenie dla rozwoju gospodarczego. Poza wspomnianymi już inwestycjami, zatrudnieniem i regionalną koncentracją, przedmiotem analizy w tej części pracy jest eksport usług, efekty mnożnikowe na rynku pracy, transfer wiedzy i technologii.

#### 3.1. Eksport

Z kategorii dostępnych w statystykach UNCTAD, ilustrujących eksport usług z Polski, najbardziej właściwe do analizy przenoszenia usług biznesowych wydają

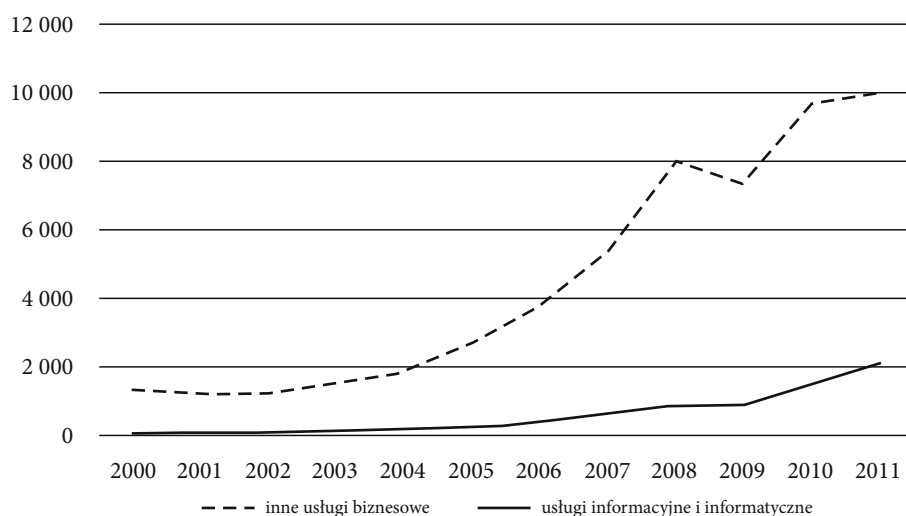
---

<sup>35</sup> Ibidem, s. 34.

<sup>36</sup> A. Zorska, *Korporacje transnarodowe...*, op.cit., s. 282.

się kategorii „inne usługi biznesowe”, obejmujące m.in. usługi doradcze, księgowe, badania i rozwój oraz „usługi informatyczne i informacyjne”<sup>37</sup>. Rysunek 3 obrazuje wartość strumienia eksportu tych usług w latach 2000–2011.

**Rysunek 3. Wartość eksportu z Polski w wybranych kategoriach usług (w mln dol., 2000–2011)**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z <http://unctadstat.unctad.org/> (6.01.2012).

Z dwóch kategorii usług biznesowych większą wartość mają „inne usługi biznesowe”, których wartość eksportu w 2011 roku zbliżyła się do 10 mld dol., wobec ponad 2 mld przypadających na usługi „informatyczne i informacyjne”. W latach 2000–2003 wartość strumienia eksportu w kategorii „inne usługi biznesowe” charakteryzowała się stabilnym i relatywnie niewysokim poziomem nieprzekraczającym 2 mld dol. rocznie. Od 2004 wartość tych usług biznesowych wykazuje duże tempo wzrostu, przekraczające 25%. Tendencja ta była kontynuowana do 2008 roku. Roczna wartość strumienia eksportu tych usług biznesowych zwiększyła się między 2004 a 2008 rokiem z około 1,9 mld do 8 mld dol. Zmniejszenie się wartości eksportu, jakie można zaobserwować w 2009 roku, miało charakter przejściowy, zrekompensowany silnym przyrostem o wartości około 2,3 mld dol. w 2010 roku. Stosunkowo niewielki przyrost o blisko 0,27 mld dol. w 2011 roku stanowi wyraźne obniżenie tempa wzrostu w stosunku do poprzednich lat. Jeśli chodzi o wartość strumienia eksportu usług

<sup>37</sup> <http://unctadstat.unctad.org/> (6.01.2012).

„informatycznych i informacyjnych”, to jego wzrost jest stabilny i bardzo wyraźny, z około 84 mln dol. w 2001 do 2,1 mld dol. w 2011 roku w ujęciu rocznym<sup>38</sup>.

Wydaje się, że szczególnie szybki wzrost wartości strumienia eksportu usług we wskazanych kategoriach, jaki miał miejsce w latach 2005–2008, wystąpił w tym samym czasie, kiedy swoje maksymalne wartości osiągnęły zagraniczne inwestycje bezpośrednie w obszarze usług biznesowych, i kiedy znacznie zwiększyła się liczba działających centrów usług biznesowych. Eksport „innych usług biznesowych” wzrósł również pomiędzy 2008 a 2011 rokiem, jednak podobnie jak w przypadku liczby centrów usług biznesowych tempo wzrostu nie dorównywało wcześniejszemu okresowi. Szybko rosnące zatrudnienie w centrach usług biznesowych po 2008 roku wydaje się nie znajdować odzwierciedlenia w przyroście wartości eksportu. Spowolnienie wzrostu eksportu po 2008 roku nie dotyczy „usług informatycznych i informacyjnych”, co może świadczyć m.in. o szczególnie dużym zapotrzebowaniu na te usługi, silnej pozycji rynkowej podmiotów świadczących te usługi, a ponadto o zwiększeniu udziału tych usług w całości usług biznesowych przeniesionych do Polski. Wzrost łącznej wartości strumienia eksportu usług w kategoriach związanych z działalnością centrów usług biznesowych, tzn. „inne usługi biznesowe” oraz „usługi informatyczne i informacyjne”, w latach 2001–2011 wyniósł 919%. Wartość eksportu usług biznesowych w tych dwóch kategoriach stanowiła w 2011 roku około 6% wartości całego eksportu z Polski, co stanowi znaczny wzrost od 2001 roku, kiedy to omawiane usługi biznesowe stanowiły około 3% wartości eksportu.

### 3.2. Zatrudnienie

Bezpośrednim efektem przenoszenia usług biznesowych do Polski jest powstanie nowych miejsc pracy związanych z wykonywaniem tych usług. Pośrednio wpływ rozwoju branży na otoczenie gospodarcze można mierzyć efektami mnożnikowymi dotyczącymi rynku pracy. Nowo utworzone miejsca pracy związane z usługami biznesowymi stanowią bodziec do tworzenia nowych miejsc pracy w ich otoczeniu gospodarczym. Oszacowano, że na tysiąc miejsc pracy utworzonych w obszarze usług biznesowych przypada 110 nowych miejsc pracy w przedsiębiorstwach obsługujących centra usług biznesowych oraz 5 miejsc pracy związanych z obsługą podróży biznesowych w miejscach ich lokalizacji<sup>39</sup>. Nowe miejsca pracy tworzone są przede wszystkim w usługach szkoleniowych, transportowych, medycznych, związanych ze sportem i rekreacją, w przedsiębiorstwach ochroniarskich i sprzątających. Ponadto

<sup>38</sup> Ibidem.

<sup>39</sup> G. Micek, J. Działek, J. Górecki, *Centra usług w Krakowie i ich relacje z otoczeniem lokalnym*, Wydawnictwo UJ, Kraków 2010, s. 67.



dotatkowe miejsca pracy powstają na rynku towarów i usług konsumpcyjnych dzięki występowaniu efektu dochodowego, polegającego na zwiększonej konsumpcji indywidualnej pracowników przez zatrudnionych w usługach biznesowych<sup>40</sup>. Na podstawie dochodowych efektów mnożnikowych – opartych na średnich płacach w usługach biznesowych i strukturze wydatków mieszkańców dużych miast – obliczono, że każde tysiąc nowych miejsc pracy w usługach biznesowych przyczynia się do powstania około 150 miejsc pracy w sektorze towarów i usług konsumpcyjnych. A zatem ogólne efekty mnożnikowe rynku pracy wynoszą około 265 dodatkowych nowych miejsc pracy powstałych w konsekwencji utworzenia tysiąca miejsc pracy w usługach biznesowych. Mnożnikowe efekty rynku pracy wydają się być mniejsze w usługach biznesowych niż w przemyśle cechującym się często bardziej rozbudowaną siecią dostawców i kooperantów. Uogólnienie wyników tego badania na wszystkie centra usług biznesowych w Polsce pozwala z dużą ostrożnością ocenić, że zatrudnienie 85 tys. osób w usługach biznesowych mogło dodatkowo przyczynić się do utworzenia około 22 tys. miejsc pracy w innych dziedzinach polskiej gospodarki.

### 3.3. Transfer wiedzy i technologii

Większość zagranicznych inwestycji bezpośrednich związanych z przenoszeniem do Polski usług biznesowych ma charakter wertykalny. Takie inwestycje powinny w większym stopniu sprzyjać transferowi wiedzy i technologii do gospodarki kraju goszczącego niż inwestycje horyzontalne, które zwykle są ukierunkowane na dostęp do rynków zbytu. Do podstawowych efektów transferu wiedzy i technologii w gospodarce kraju goszczącego można zaliczyć m.in. zwiększenie podaży tego istotnego czynnika wytwórczego, uruchomienie wykorzystania komplementarnych wobec technologii czynników wytwórczych (w szczególności siły roboczej), wzrost produkcji i eksportu, podnoszenie produktywności, dyfuzję technologii w różnych dziedzinach gospodarki, rozwój współpracy technologicznej z lokalnymi podmiotami<sup>41</sup>. Zagadnienie transferu wiedzy i technologii związanego z przenoszeniem usług biznesowych do Polski nie było do tej pory przedmiotem szczegółowych badań. Wydaje się, że rozwój usług biznesowych wiązał się z wysokimi wymaganiami pracodawców, dotyczącymi kompetencji pracowników. Szczególnie dotyczyło to znajomości języków obcych, w których świadczone są usługi, oraz wyższego wykształcenia, które posiada około 90% pracowników zatrudnionych w usługach biznesowych<sup>42</sup>. Ciekawe wydaje się pytanie o to, do jakiego stopnia te kompetencje pracowników są

<sup>40</sup> Ibidem, s. 58.

<sup>41</sup> A. Zorska, *Korporacje transnarodowe...*, op.cit., s. 293.

<sup>42</sup> Związek Liderów Usług Biznesowych w Polsce, op.cit., s. 29.

dalej rozwijane w miejscu pracy. Brak jest jednak dokładnych badań na ten temat. Przenoszenie usług biznesowych przyczyniło się do bardziej produktywnego wykorzystania zasobów pracy, co potwierdza wyższe średnie wynagrodzenie wśród pracowników centrów usług biznesowych w porównaniu z całą gospodarką<sup>43</sup>. Jednym z efektów jest również powstanie nowych specjalizacji na rynku pracy, związanych z procesem przenoszenia usług: menedżera ds. przenoszenia procesów biznesowych (*transition manager*), menedżera ds. optymalizacji procesów biznesowych (*continuous improvement manager*) i menedżera procesu biznesowego (*process manager*).

Analizując otoczenie ekonomiczne przedsiębiorstw związanych z przenoszeniem usług biznesowych, można zauważyć, że specyfika tej działalności nie wiąże się z tworzeniem rozbudowanych łańcuchów dostaw i sieci kooperantów. Tym samym efekt dyfuzji wiedzy i technologii w otoczeniu lokalnym może być słabszy w porównaniu z niektórymi inwestycjami przemysłowymi. Dokładna skala zaangażowania krajowych przedsiębiorstw w przenoszenie usług biznesowych do Polski pozostaje nieznana ze względu na brak szczegółowych badań. Jednakże analiza największych projektów inwestycyjnych związanych z usługami biznesowymi wskazuje, że przedsięwzięcia te dokonywane są przez KTN poprzez ich podmioty zależne lub przez niezależnych globalnych dostawców usług biznesowych, takich jak Capgemini, IBM, Accenture, Infosys. Dynamiczny rozwój przenoszenia usług informatycznych do Indii w latach 90. XX wieku doprowadził m.in. do powstania i rozwoju lokalnych przedsiębiorstw specjalizujących się w tej działalności. Ich dalsza ekspansja doprowadziła do powstania korporacji transnarodowych, takich jak Wipro, Infosys, Tata Consultancy Services. Po ponad dekadzie rozwoju branży związanej z przenoszeniem usług biznesowych do Polski trudno jest wskazać przedsiębiorstwa krajowe, które mogłyby w dającej się przewidzieć przyszłości pretendować do roli liczących się globalnych dostawców. Może być to spowodowane m.in.:

- dotychczas niewielką dojrzałością sektora usług biznesowych, co ogranicza rozwój lokalnych przedsiębiorstw,
- dużą luką technologiczną między korporacjami transnarodowymi a lokalnymi przedsiębiorstwami, co ogranicza absorpcję wiedzy i technologii,
- brakiem odpowiedniej polityki gospodarczej (np. innowacyjnej) wspierającej rozwój lokalnych przedsiębiorstw w tej dziedzinie.

Szansą na intensyfikację transferu wiedzy i technologii do gospodarki może być przenoszenie usług biznesowych opartych na wiedzy oraz związanych z badaniami i rozwojem. Takie usługi wiążą się z wykorzystaniem bardziej zaawansowanych

---

<sup>43</sup> W 2010 roku średnie wynagrodzenie w usługach biznesowych wynosiło około 4000 zł brutto, przy średniej dla całej gospodarki 3435 zł brutto; ibidem i dane GUS.

umiejętności i tworzeniem innowacji. Wpływa to na zwiększenie wymagań kompetencyjnych w stosunku do pracowników, a jednocześnie stymuluje rozwój ich kwalifikacji oraz przedsiębiorczości, powiększając szanse transferu wiedzy do otoczenia gospodarczego. Duże znaczenie w zwiększaniu dyfuzji wiedzy i technologii ma istnienie odpowiedniego otoczenia biznesowego i instytucjonalnego oraz polityka państwa w stosunku do sektora usług biznesowych. Jednakże obecnie w ramach wspierania i dofinansowania projektów przenoszenia usług biznesowych ocena wpływu inwestycji na transfer zasobów wiedzy i technologii ma ogólny charakter i w bardzo niewielkim stopniu promuje usługi oparte na wiedzy, a zagadnienia związane z relacjami z otoczeniem gospodarczym są praktycznie pomijane<sup>44</sup>.

## Podsumowanie

Na podstawie dostępnych danych można stwierdzić, że przenoszenie usług biznesowych do Polski w pierwszej dekadzie XXI wieku było znaczącym procesem gospodarczym, uwarunkowanym globalnie, m.in. przemianami gospodarczymi i technologicznymi oraz ewolucją funkcjonowania i działalności korporacji transnarodowych. Rozwój przenoszenia usług biznesowych – przede wszystkim napędzanych zagranicznymi inwestycjami bezpośrednimi – doprowadził w Polsce do wzrostu zatrudnienia, produkcji i eksportu usług oraz rozwoju nowych specjalizacji zawodowych w tym obszarze. Rozwój polskiego sektora usług biznesowych w znacznym stopniu był wspierany poprzez działalność zagranicznych firm (głównie KTN), a postęp działalności krajowych przedsiębiorstw w tym obszarze wydaje się niewielki.

Istotne są perspektywy dalszego przenoszenia usług biznesowych do Polski. Na rzecz opinii o dalszym rozwoju omawianego procesu wydają się przemawiać (do roku 2009) dane o wzroście zatrudnienia w centrach usług biznesowych, utrzymujących się zagranicznych inwestycjach bezpośrednich na poziomie powyżej miliarda euro oraz poprawa potencjalnej atrakcyjności polskiej gospodarki w dziedzinie kompetencji i dostępności zasobów ludzkich. Z drugiej strony, osłabieniu ulega atrakcyjność kosztowa polskiej gospodarki, czemu towarzyszy niewystarczająca poprawa otoczenia biznesowego. Jednym z prawdopodobnych scenariuszy – w perspektywie kilku następnych lat – może być rozwój polegający na większym wykorzystaniu potencjału istniejących centrów usług biznesowych, przy niewielkim wzroście ich ogólnej liczby.

<sup>44</sup> Ministerstwo Gospodarki Narodowej, *Program wspierania inwestycji o istotnym znaczeniu dla gospodarki polskiej na lata 2011–2020*, 2011, s. 31, <http://bip.mg.gov.pl/files/upload/13843/program7czerwca2011.pdf> (6.01.2012).

Wydaje się, że w dłuższym horyzoncie czasowym zaostrzy się rywalizacja wielu krajów o przyciągnięcie delokalizowanych usług biznesowych. W tej sytuacji o perspektywach dalszego przenoszenia usług biznesowych do Polski decydować będzie atrakcyjność w zakresie walorów lokalizacyjnych dla świadczenia usług o dużej wartości dodanej, które wymagają m.in. specjalistycznych kompetencji, umiejętności innowacyjnego rozwiązywania problemów, dużego kapitału społecznego i wysokiej jakości instytucji w otoczeniu biznesowym.

### **Offshoring business services to Poland: reasons for, development of and results of the process**

As a result of scientific development, liberalization of the global economy and transformation of multinational enterprises, offshoring of business services has become a crucial area of international collaboration. The evaluation of location attractiveness of the Polish economy shows a rapid decline in financial factors combined with a growth in quality and availability of human resources. The offshoring of business services to Poland can be largely attributed to multinational enterprises and has been performed in a form of foreign direct investment. Moreover, the analysis of the offshoring process suggests a significant increase in a pace of business services transfer to Poland between 2004 and 2008, as well as a considerable decline after 2008. The main outcomes of business services offshoring include: foundation of business entities specialized in delivery of business services and subsequent development of the business service sector, a significant export growth and an increased employment in related areas.

### **La délocalisation des services aux entreprises en Pologne : conditions, déroulement et conséquences du processus**

Grâce au progrès scientifique et technique, à la libéralisation de l'économie mondiale et aux changements dans les activités des sociétés transnationales, la délocalisation des services aux entreprises est devenue un aspect important du commerce international. L'évaluation de l'attractivité de l'emplacement de l'économie polonaise montre que l'attractivité au niveau des coûts diminue rapidement, pendant que celle concernant la qualité et la disponibilité des ressources humaines augmente. La délocalisation des services aux entreprises en Pologne peut être attribuée en

grande partie aux sociétés multinationales et elle a été réalisée sous la forme d'investissements directs étrangers. Le rythme du processus de délocalisation avait été rapide en 2004-2008, mais il a été réduit après 2008. Les principaux effets de la délocalisation comprennent la création d'entités spécialisées qui fournissent des services aux entreprises et le développement du secteur, ainsi qu'une augmentation significative de la valeur des exportations de services aux entreprises et la croissance de l'emploi.