

Ekonomia

Projekty offshoringowe w usługach biznesowych

Pozycja Polski

Monika Wodnicka



Projekty offshoringowe w usługach biznesowych

Pozycja Polski



WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

Ekonomia

Projekty offshoringowe w usługach biznesowych

Pozycja Polski

Monika Wodnicka



WYDAWNICTWO
UNIwersytetu
ŁÓDZKIEGO

Łódź 2020

Monika Wodnicka – Uniwersytet Łódzki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny
Katedra Logistyki i Innowacji, 90-214 Łódź, ul. Rewolucji 1905 r. nr 37

RECENZENT

Stanisław Maciej Szukalski

REDAKTOR INICJUJĄCY

Monika Borowczyk

REDAKCJA

Wojciech Górnaś

SKŁAD I ŁAMANIE

AGENT PR

KOREKTA TECHNICZNA

Anna Sońta

PROJEKT OKŁADKI

Agencja Reklamowa efektoro.pl

Zdjęcie wykorzystane na okładce: © stock.adobe.com/Makkuro_GL

© Copyright by Monika Wodnicka, Łódź 2020

© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2020

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

Wydanie I. W.09839.20.0.M

Ark. wyd. 10,0; ark. druk. 10,5

ISBN 978-83-8220-142-0

e-ISBN 978-83-8220-145-1

<https://doi.org/10.18778/8220-142-0>

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

90-131 Łódź, ul. Lindleya 8

www.wydawnictwo.uni.lodz.pl

e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl

tel. 42 665 58 63

Spis treści

Wstęp	7
Rozdział I	
Internacjonalizacja rynku usług	9
1.1. Megatrendy w rozwoju usług	9
1.2. Teoria wobec umiędzynarodowienia usług	14
1.3. Międzynarodowy rynek usług – charakterystyczne procesy	18
1.4. Instytucjonalno-prawne regulacje determinujące wzrost obrotu usługami w gospodarce światowej	23
1.5. Czynniki rozwoju międzynarodowego rynku usług	26
Rozdział II	
Geneza, uwarunkowania i determinanty przemieszczenia światowego potencjału usług	31
2.1. Zmiany w systemie organizacji biznesu w warunkach globalizacji	31
2.2. Determinanty internacjonalizacji procesów biznesowych na poziomie korporacji	35
2.3. Redefinicja działalności przedsiębiorstw w aspekcie umiędzynarodowienia procesów gospodarczych	39
2.4. Delokalizacja potencjału wytwórczego i usługowego	44
2.4.1. Pojęcie delokalizacji działalności gospodarczej	44
2.4.2. Czynniki determinujące delokalizację usług biznesowych	49
2.5. Delokalizacja usług jako nowoczesna forma zwiększania konkurencyjności	50
Rozdział III	
Offshoringowe projekty w usługach biznesowych	57
3.1. Outsourcing, offshoring usług i pokrewne pojęcia	57
3.2. Klasyfikacja usług biznesowych z punktu widzenia działań offshoringowych	62
3.3. Rodzaje offshoringu usług biznesowych	74
3.4. Zakres projektów i modele usług BPO	84
3.4.1. Projekty realizowane w ramach BPO	84
3.4.2. Modele świadczenia usług BPO	88

6 Spis treści

Rozdział IV

Offshoring usług biznesowych – globalne trendy	95
4.1. Tendencje rozwoju transgranicznego transferu potencjału usług biznesowych	95
4.2. Determinanty lokowania usług biznesowych i przestrzenna konfiguracja działalności offshoringowej	97
4.3. Ocena regionów gospodarki światowej dla transferu potencjału usług	107
4.3.1. Ocena regionu Azji i Pacyfiku	114
4.3.2. Rynek Ameryki Łacińskiej	116
4.3.3. Region Afryki	119
4.3.4. Rynek Europy Środkowo-Wschodniej	121

Rozdział V

Polska w offshoringu usług biznesowych. Wyniki badań	127
5.1. Polska jako miejsce offshoringu usług biznesowych	127
5.1.1. Atuty Polski	127
5.1.2. Rządowe i regionalne systemy wsparcia inwestycji	129
5.2. Charakterystyka rynku usług biznesowych w Polsce	133
5.2.1. Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w sektor usług biznesowych w Polsce w latach 2003–2018	133
5.2.2. Charakterystyka centrów usługowych	135
5.2.3. Zatrudnienie w centrach usług biznesowych	140
5.2.4. Regionalna lokalizacja centrów usług i atrakcyjność regionów Polski	142
5.3. Inwestycje w sektor usług w Polsce. Wyniki badań własnych	143
5.3.1. Cel badań	143
5.3.2. Metoda badań i charakterystyka badanej populacji	144
5.3.3. Wyniki badań zagranicznych centrów usług w Polsce	144
Zakończenie	153
Bibliografia	155
Spis tabel	163
Spis rysunków	165
Spis wykresów	167

Wstęp

Dyfuzyja postępu technicznego w usługach oraz rozwój gospodarki opartej na wiedzy, w której usługi wiedzy zajmują wiodącą pozycję, to procesy charakteryzujące zmiany strukturalne tego sektora oraz gospodarki jako całości. W sferze realnej mamy do czynienia z procesem serwicyzacji gospodarek, co oznacza zmiany w ich strukturze na korzyść usług. Dotyczy to zarówno struktur sektorowych, jak i struktur wewnątrz sektorów produkcyjnych, w których rośnie znaczenie rozmaitych funkcji usługowych. Intensyfikuje się międzynarodowy obrót usługami. Szczególnie interesującym zjawiskiem w rozwoju międzynarodowego rynku usług jest delokalizacja potencjału usług biznesowych (*offshoring usług*) określana jako BPO (*business process offshoring*), czyli przenoszenie usług do innych krajów, czasem odległych od lokalizacji centrum korporacyjnego. To zjawisko nasiliło się w ostatnich latach. Korporacje transnarodowe, poszukując źródeł obniżki kosztów działania oraz mając na uwadze ekspansję na globalnym rynku, tworzą centra usługowe, zwane centrami wsparcia lub centrami usług wspólnych, które wspomagają procesy zarządzania i nierzadko lokowane są w innych, czasem odległych krajach. Dla krajów przyjmujących te inwestycje są źródłem wzrostu eksportu usług. Polska stała się miejscem lokowania korporacyjnych centrów usług. Celem pracy jest przedstawienie pozycji Polski na tle krajów Europy Środkowo-Wschodniej jako miejsca delokalizacji centrów usług biznesowych.

Praca składa się z pięciu rozdziałów. Rozdział I dotyczy teoretycznych i praktycznych aspektów międzynarodowego rynku usług we współczesnej gospodarce. Omówiono w nim koncepcję międzynarodowej wymiany usług oraz współczesne teorie rozwoju handlu międzynarodowego w odniesieniu do międzynarodowego handlu usługami. Wskazano na instytucjonalno-prawne regulacje determinujące wzrost obrotu usługami w gospodarce światowej.

Rozdział II poświęcono genezie, uwarunkowaniom i determinantom przemieszczania światowego potencjału usług. Zwrócono w nim uwagę na procesy globalizacji, kluczowe zmiany makroekonomiczne, czynniki warunkujące decyzję podmiotów o przenieszeniu za granicę usług biznesowych. Przedstawiono determinanty internacjonalizacji procesów biznesowych na poziomie korporacji, redefinicję działalności przedsiębiorstw w aspekcie umiędzynarodowienia procesów gospodarczych i delokalizacji potencjału wytwórczego oraz usługowego

we współczesnej gospodarce światowej. Omówiono także pojęcie delokalizacji i jej istotę, czynniki determinujące delokalizację usług biznesowych.

Kolejny rozdział dotyczy offshoringowych projektów w usługach biznesowych. Zaprezentowano w nim klasyfikację usług z punktu widzenia projektów offshoringowych, zarówno w ujęciu teoretycznym, jak i statystyki międzynarodowej. Scharakteryzowano także tradycyjne modele *captive offshoring* i *offshore outsourcing* oraz nowoczesne modele takie jak: *offshore joint ventures*, *virtual captive*, *build–operate–transfer*, dzięki którym można uzyskać złagodzenie ryzyka transferu usług bądź jego wyeliminowanie. Omówiono typy projektów offshoringowych oraz przedstawiono modele outsourcingu typu: *onsite*, *offsite*, *offshore*, *customer project manager offshore model*.

Rozdział IV poświęcony jest globalnym trendom transgranicznego transferu potencjału usług biznesowych. Skoncentrowano się na analizie tendencji światowych, determinantach lokowania usług i przestrzennej konfiguracji działalności offshoringowej. Podjęto także próbę oceny regionalnych rynków dla transferu tych usług. Przedstawiono również opis regionu Europy Środkowo-Wschodniej i pozycję Polski w tym obszarze.

W ostatnim, V rozdziale zaprezentowano charakterystykę zagranicznych centrów usługowych w Polsce oraz przedstawiono wyniki badań własnych. Zainteresowanie skoncentrowano na motywach uruchomienia centrum usług, ocenie warunków prowadzenia biznesu usługowego w Polsce przez badane korporacje (od momentu uruchomienia centrum), roli polskich instytucji wspierania biznesu w procesie przygotowania do inwestycji, ocenie perspektyw rozwoju usług BPO w Polsce.

Rozdział I

Internacjonalizacja rynku usług

1.1. Megatrendy w rozwoju usług

Rosnąca pozycja usług we współczesnej gospodarce jest faktem bezspornym. Na szczególną uwagę zasługują następujące kwestie:

- postępująca serwicyzacja sfery produkcji materialnej,
- wysoka innowacyjność i absorpcja techniki, głównie związanej z technologiami informacyjnymi,
- intensywne umiędzynarodowienie procesów usługowych,
- delokalizacja potencjału usługowego poza granice kraju,
- zmiana sposobu świadczenia usług, głównie biznesowych, oraz ich standaryzacja przy wykorzystaniu technik informacyjnych.

Serwicyzacja gospodarki oznacza wzrost udziału usług nie tylko w rozumieniu trójsektorowego podziału gospodarki, ale także jeżeli chodzi o znaczenie funkcji usługowych w sektorach produkcji materialnej. Produkcja przemysłowa i rolnicza nie jest możliwa bez usług, które w znacznym stopniu je kształtują. Większości produktów nie można sprzedawać bez serwisu usługowego. Istnieje silna zależność przedmiotów materialnych i usług we wszystkich procesach wytwórczych. Można mówić o serwicyzacji produktów, rynków, procesów produkcyjnych, czynników produkcji, a także zatrudnienia¹. Co więcej, umiędzynarodowienie procesów gospodarczych dynamizują procesy, pobudzają popyt na nowe rodzaje usług, natomiast szybki rozwój niektórych usług, takich jak transport, informatyka, telekomunikacja, sprzyja procesom globalizacji². Szczególnie istotna dla rozwoju gospodarczego jest dyfuzja tak zwanych nowoczesnych usług. Pod pojęciem tym należy rozumieć (w wąskim znaczeniu) usługi nowe (nieistniejące dotychczas w gospodarce narodowej lub mające marginalne znaczenie) lub usługi świadczone

1 S.M. Szukalski, *Serwicyzacja gospodarki i industrializacja usług*, „Handel Wewnętrzny” 2004, nr 4–5, s. 48.

2 J. Naisbitt, *Megatrendy. Dziesięć nowych kierunków zmieniających nasze życie*, Poznań 1997, s. 80–105.

w nowoczesny sposób. W znaczeniu szerszym to przede wszystkim usługa świadczona przez nowoczesne, innowacyjne przedsiębiorstwo oferujące kompleksowe rozwiązania biznesowe lub usługi konsumpcyjne oparte na nowoczesnych technologiach.

Dynamiczne zmiany w gospodarce zrodziły liczne problemy badawcze związane ze wzrostem ich roli w tej dziedzinie, w tym również absorpcji nowych technik. Warto zwrócić uwagę na niektóre z nich.

Po pierwsze, w dalszym ciągu istnieje problem definicji usług wobec wzrostu ich zakresu, komplementarności ze sferą materialną oraz zacierania się różnicy pomiędzy produkcją i usługami a nowymi usługami związanymi z technologiami informacyjnymi. Z jednej strony mamy do czynienia z procesem serwicyzacji procesów produkcyjnych, z drugiej z materializacją usług (na przykład produkt usługowy coraz częściej dociera do odbiorcy za pomocą nośników cyfrowych). W definiowaniu usług wyodrębnia się podejście makroekonomiczne i mikroekonomiczne³. Stosuje się także sektorowe podejście, choć granica podziału pomiędzy poszczególnymi sektorami jest elastyczna i, w zależności od przyjętych kryteriów, różne są wyniki tych klasyfikacji⁴. Początkowe próby zdefiniowania usług koncentrowały się na zidentyfikowaniu cech odróżniających usługi od towarów, z czasem zwróciły się w kierunku świadczenia na szczególny rodzaj transakcji ekonomicznej⁵. Spośród wielu autorów zajmujących się tą problematyką wymienić trzeba między innymi T.P. Hilla⁶, J.N. Bhagwati⁷, I.B. Kravisa⁸ i innych.

Po drugie, heterogeniczność usług w dalszym ciągu sprawia kłopoty z ich typologią. J. Gershuny i I. Miles⁹ wyróżnili usługi produkcyjne, dystrybucyjne i personalne. Z kolei M. Gibbs¹⁰ wyodrębnił usługi:

- przedprodukcyjne (*pre-production services*) – projektowanie produktu, badania rynkowe i studia wykonalności,

3 Dla przykładu: K.A. Kłosiński, *Pojęcia: usług oraz sektora usług*, „Handel Wewnętrzny” 1993, nr 4; M. Daszkowska, *Ekonomika organizacji usług*, Warszawa 1982; K. Naumowicz, *Usługi – zagadnienia ogólne*, Szczecin 1992.

4 Szerzej: V.R. Fuchs, *The Service Economy*, New York 1968, National Bureau of Economic Research, General series, no. 87; V.R. Fuchs, *The Growing Importance of the Service Industries*, New York 1965, National Bureau of Economic Research, Occasional Paper, no. 96.

5 P. Nicolaides, *Liberalizing Service Trade, Strategies for Success*, The Royal Institute of International Affairs, London 1989, s. 9.

6 Zob. T.P. Hill, *On Goods and Services*, „Review of Income and Wealth” 1977, vol. 23, no. 4, December.

7 J.N. Bhagwati, *International Trade in Services and its Relevance for Economic Development*, [w:] O. Giarini (red.), *The Emerging Service Economy*, Oxford 1987.

8 I.B. Kravis, *Services in the Domestic Economy and in World Transactions*, Working Paper No. 1124, Cambridge Massachusetts: National Bureau of Economic Research, 1983.

9 J. Gershuny, I. Miles, *The New Service Economy. The Transformation of Employment in Industrial Societies*, London 1983.

10 Szerzej: M. Gibbs, *Interlinkages Between Services and Other Economic Sectors in United Nations Centre on Transnational Corporations, Services and Development: The Role of Foreign Direct Investment and Trade*, United Nations, New York 1989, s. 9–11.

- usługi produkcyjne (*production services*) – kontrola jakości, oprogramowanie, zarządzanie zasobami ludzkimi,
- usługi poprodukcyjne (*post-production services*) – reklama, marketing, transport.

Z punktu widzenia roli usług w innowacyjności gospodarki można wyodrębnić usługi oparte na wiedzy, charakteryzujące się stosunkowo wysokim udziałem kapitału ludzkiego (ubezpieczenia, usługi profesjonalne i techniczne, pewne usługi bankowe, techniki informacyjne, doradztwo, zdrowie, edukacja i niektóre usługi rządowe), oraz usługi konwencjonalne, zorientowane na zaopatrzenie konsumpcyjne, o niższym udziale kapitału ludzkiego i o bardziej standaryzowanych metodach ich świadczenia (leasing, dystrybucja, franchising, handel detaliczny, podróże zagraniczne, niektóre usługi socjalne i większość usług rozrywkowych i prywatnych).

Po trzecie, otwarte jest w dalszym ciągu zagadnienie innowacyjności usług i ich wpływ na gospodarkę, szczególnie chodzi tutaj o kwestię wpływu poziomu rozwoju usług nasyconych wiedzą na ich innowacyjność oraz innowacyjność całej gospodarki¹¹.

W związku z intensyfikacją międzynarodowego obrotu usługami warto zwrócić uwagę na teorię wymiany usługowej w skali międzynarodowej. Jak zauważa J. Misala¹², „pełna i spójna teoria wymiany usług jest na dzień dzisiejszy niemożliwa”. Trudności wynikają po pierwsze z tego, że większość produkcji usługowej nie przyjmuje postaci materialnej. Po drugie – z braku jednoznacznej i powszechnie akceptowanej definicji usług, zwłaszcza w odniesieniu do wymiany międzynarodowej. Nawet GATS¹³ nie podaje definicji usług, określa jedynie, w jakim przypadku dochodzi do międzynarodowego przepływu usług (tabela I.1). Po trzecie – z braku jednoznacznych kryteriów podziału usług, co w efekcie prowadzi do istnienia różnorodnych ich klasyfikacji, co z kolei utrudnia analizy i porównanie usług w czasie i przestrzeni. Po czwarte, wobec silnego zintegrowania wielu produktów i usług istnieją trudności w wyodrębnieniu międzynarodowej wymiany usług od międzynarodowej wymiany towarów. Ostatnie lata zapoczątkowały zjawisko przenoszenia potencjału usług za granicę, które także komplikuje analizę wymiany usługowej, oznacza bowiem, iż w wyniku tych procesów kraje wysoko rozwinięte

11 Pośród licznych prac na ten temat wymienić warto: I. Miles, *Services in the New Industrial Economy*, „Futures” 1993, vol. 25, July/Aug.; I. Miles, N. Kastrinos, K. Flanagan, R. Bilderbeek, P. den Hertog, W. Hunting and M. Bouman, *Knowledge-intensive Business Services: Their Roles as Users, Carriers and Sources of Innovation*, Manchester: PREST, 1995; B. Naslund, *Financial Innovations. A Comparison with R&D in Physical Products*, EFI Research Paper/Report, Stockholm 1986; D. Czarnitzki, A. Spielkamp, *Business Services in Germany: Bridges for Innovation*, October 2000, Centre for European Economic Research (ZEW), Mannheim University of Applied Sciences Gelsenkirchen, s. 1.

12 Szerzej: J. Misala, *W kierunku teorii międzynarodowej wymiany usług*, www.we.radom.pl/pliki/upload/kmsgiir/Wymiany_uslug.pdf (dostęp: 29.06.2012).

13 The General Agreement on Trade in Services, Annex 1B, <http://www.mg.gov.pl/NR/rdonlyres/6239F88F-91AE-4103-8741-91F64495E032/13525/tekstgats1.pdf> (dostęp: 29.06.2012).

tracą przewagi komparatywne w usługach na rzecz krajów rozwijających się¹⁴. Powstaje także problem, czy offshoring¹⁵ usług można traktować jako wymianę handlową w tradycyjnym ujęciu teorii handlu. Tradycyjna teoria handlu międzynarodowego może być pomocna w zrozumieniu zjawisk występujących w obrocie usługami, jednakże wymaga modyfikacji, zmienił się bowiem zasadniczo system organizacji biznesu, sytuacja w strukturze handlu i na rynkach pracy, możliwości w dostępie do zaawansowanej technologii oraz aktywność działalności w różnych lokalizacjach. A zatem z jednej strony, z punktu widzenia teorii międzynarodowej wymiany gospodarczej, nie ma istotnych różnic między dobrami a usługami, z drugiej jednak międzynarodowa wymiana usług może być realizowana na rozmaite sposoby, które zasadniczo różnią się od handlu dobrami. Jedynym podobieństwem jest takie, że usługi podobnie jak dobra są przeznaczone na sprzedaż i mają określoną wartość wymienną wyrażoną przez cenę¹⁶. Teoria międzynarodowej wymiany usług musi uwzględniać specyfikę obrotu usługami, która sprowadza się do trzech elementów:

1. Cech samych usług (na przykład niematerialność, niejednorodność, nietrwałość, brak możliwości nabycia na własność) – analizując problem, trzeba w większym stopniu zwrócić uwagę na proces świadczenia usług, a nie na wynik ich świadczenia. Przykładem są usługi biznesowe w korporacyjnych centrach usług wsparcia, w których czynność usługowa w końcowym efekcie przyczynia się do powstania produktu materialnego będącego przedmiotem transakcji rynkowej.
2. Sposobu dostarczenia usługi na rynek – rosnąca zdolność handlowa niektórych usług stała się podstawą dla specyficznych, zorganizowanych form międzynarodowej wymiany usług w postaci (jak to definiuje GATS): handlu transgranicznego, zagranicznej konsumpcji usług, możliwości świadczenia usług poza granicami kraju, możliwości okresowej migracji określonych osób poza granice kraju w celu świadczenia tam pewnych usług (tabela I.1).
3. Sposobu współdziałania usługodawcy i usługobiorcy – międzynarodowa wymiana usług jest równoważona z mobilnością czynników wytwórczych. W tym kontekście handel usługami, jak zauważają G.P. Sampson i R.H. Snape¹⁷, jest powiązany z międzynarodową wymianą dóbr, przepływem ludzi i informacji. Autorzy ci wyróżniają usługi będące bezpośrednio przedmiotem obrotu międzynarodowego (typ A w tabeli I.2) od tych, które mogą być świadczone za pośrednictwem międzynarodowych przepływów usługodawców (typ B i D) i/lub międzynarodowych przepływów usługobiorców (typ C i D).

14 B. Liberska, *Globalizacja a offshoring usług sektora IT*, [w:] A. Szymaniak, *Globalizacja usług. Outsourcing, offshoring i shared services center*, Warszawa 2008, s. 251.

15 Offshoring usług oznacza przenoszenie ich potencjału do odległych krajów.

16 D. Mongiało, *Pojęcie usług we współczesnej myśli ekonomicznej*, „*Studia Ekonomiczne*” 2007, nr 1–2, s. 94.

17 Szerzej: G.P. Sampson, R.H. Snape, *Identifying the issues in trade in services*, „*The World Economy*” 1985, no 8, s. 171–182.

Tabela I.1. Międzynarodowe transakcje usługami według GATS

Terminologia GATS – sposób dostarczenia usługi na rynek	Definicja	Przejawy umiędzynarodowienia działalności – migracja czynników wytwórczych	Rodzaje usług
Handel transgraniczny oznaczający sprzedaż usług z terytorium jednego kraju bezpośrednio na terytorium innego – <i>cross border</i> ; usługa transgraniczna	Możliwość świadczenia określonej usługi przez usługodawcę w innym kraju przy przekraczaniu granicy jedynie przez tę usługę	Bez potrzeby migracji usługodawcy i usługobiorcy, brak migracji czynników wytwórczych; dostawa usługi za pomocą telefonu, internetu, faksu, telewizji, poczty, kuriera	Usługi świadczone przez usługodawcę dzięki międzynarodowym sieciom komunikacyjnym; tak zwane usługi odseparowane (<i>separated services</i>), na przykład usługi transportowe, pocztowe, kurierskie, doradcze, transmisja danych, niektóre usługi finansowe czy handel wysyłkowy
Zagraniczna konsumpcja usług (<i>consumption abroad</i>)	Zagwarantowane obywatelom możliwości nabycia i/lub konsumpcji określonych usług poza granicami własnego kraju	Usługa nie przekracza granicy, jedynie jej konsument. Usługobiorca przemieszcza się czasowo poza granice kraju w celu nabycia usługi i/lub jej konsumpcji, czyli międzynarodowy obrót usługami związany z ruchem granicznym odbiorców	Usługi turystyczne, edukacyjne (studia zagraniczne), zdrowotne (specjalistyczne usługi medyczne), gastronomiczne i usługi świadczone w zagranicznych portach
Obecność handlowa (<i>commercial presence</i>)	Możliwość świadczenia usług poza granicami kraju przez tworzenie tam i/lub rozbudowę przez danego usługodawcę filii zagranicznych własnej firmy, przedstawicielstwa	Usługodawca przemieszcza się na dłuższy okres poza granice kraju (zagraniczne inwestycje bezpośrednie)	Częste i intensywne interakcje między usługodawcą i usługobiorcą (na przykład usługi marketingowe, ubezpieczeniowe czy bankowe)
Obecność poza granicami kraju określonych osób (<i>presence of natural persons</i>)	Możliwość okresowej migracji określonych osób poza granice kraju w celu świadczenia tam pewnych usług	Usługodawcy przemieszczają się na określony czas do macierzystych krajów usługobiorców	Migracja personelu (głównie kierowniczego) mającego specjalne zdolności i umiejętności, na przykład niektóre usługi biznesowe, usługi wyspecjalizowane lub inżynierskie czy kulturalno-oświatowe

Źródło: opracowanie własne na podstawie *The Results of the Uruguay Round of Multilateral Trade Negotiations*, WTO, Geneva 1995; L. Kuczevska, *Polski handel usługami na arenie międzynarodowej*, „Handel Wewnętrzny” 2002, nr 3, s. 28–29; J. Misala, *Współczesne teorie wymiany międzynarodowej i zagranicznej polityki ekonomicznej*, Warszawa 2003, s. 152; A. Wróbel, *Międzynarodowa wymiana usług*, Warszawa 2009, s. 53.

Tabela 1.2. Podział usług w obrocie międzynarodowym według G.P. Sampsona i R.H. Snape'a

Cechy, rodzaj współdziałania oraz typ transakcji		Usługodawca	
		Nie przemieszcza się za granicę	Przemieszcza się za granicę
Usługobiorca	Nie przemieszcza się za granicę	Typ A – transakcje usługowe świadczone są bez konieczności fizycznego kontaktu usługodawcy i usługobiorcy, granicę przekracza sama usługa jako produkt finalny, co jest możliwe dzięki tradycyjnym i nowoczesnym metodom łączności. Przykładem mogą być usługi doradcze, bankowe, dystrybucyjne	Typ B – dotyczy transakcji, gdzie producent usługi przemieszcza się do kraju, w którym obecny jest niemobilny konsument. Przybiera formę bezpośrednich inwestycji zagranicznych (na przykład filia banku). Przykładem mogą być usługi: profesjonalne, finansowe
	Przemieszcza się za granicę	Typ C – ta forma transakcji charakteryzuje się przyjazdem usługobiorcy do kraju usługodawcy, gdzie świadczona jest usługa. Przykładem mogą być usługi medyczne, turystyczne, edukacyjne	Typ D – odnosi się do transakcji, gdzie zarówno usługodawca, jak i usługobiorca są mobilni. W tym przypadku usługa jest realizowana w państwie, z którego nie pochodzą ani jej producent, ani jej konsument

Źródło: opracowanie własne na podstawie G.P. Sampson, R.H. Snape, *Identifying...*, s. 171–182.

1.2. Teoria wobec umiędzynarodowienia usług

W teorii można wyróżnić dwa podejścia do zdefiniowania zjawiska międzynarodowego handlu usługami. Pierwsze jest próbą przedstawienia ogólnej definicji obrotu usługami w skali międzynarodowej, nie określając sposobów przepływu usług między krajami. Wykorzystuje się do tego klasyczne i neoklasyczne teorie wymiany. Drugie, czyli międzynarodowy handel usługami, jest definiowane poprzez wskazanie poszczególnych sposobów międzynarodowego świadczenia usług, posługując się przy tym na przykład teoriami międzynarodowej migracji czynników: wytwórczych, ludności, kapitału, wiedzy technicznej, a także teorią lokalizacji działalności gospodarczej.

W pierwszym podejściu na potrzeby analizy można zaadaptować teorię kosztów absolutnych A. Smitha, teorię kosztów względnych, określaną też jako teoria przewagi komparatywnej D. Ricardo, oraz model Heckshera-Ohlina-Samuelsona (HOS) będący uzupełnieniem teorii kosztów względnych (tak zwana teoria

obfitości zasobów). Pomimo iż przydatność klasycznej teorii wymiany międzynarodowej do wyjaśnienia handlu usługami jest dziś dyskusyjna z uwagi na wiele nierealnych założeń, nieprzystających do współczesnej gospodarki¹⁸, to jednak teoria kosztów komparatywnych w pewnym stopniu może okazać się przydatna z punktu widzenia wyjaśnienia i zrozumienia handlu między krajami rozwiniętymi i rozwijającymi się, które różnią się od siebie warunkami (na przykład wydajnością pracy lub dostępnością czynników wytwórczych).

Wśród współczesnych teorii rozwoju handlu międzynarodowego, odnoszących się do wszystkich transakcji międzynarodowego handlu usługami, przydatne są teorie neotechnologiczne, które pozwalają wyjaśnić model handlu usługami zarówno w postaci transgranicznej, jak i wymiany usług związanej z przemieszczaniem się ich producenta i/lub konsumenta. W teoriach neotechnologicznych podstawą międzynarodowej wymiany i korzyści z niej płynących są różnice w poziomie kosztów i cen, wzbogacone uwzględnieniem zmian spowodowanych ciągłym rozwojem postępu technicznego. W ramach tej grupy wyróżnić można: a) teorię luki technologicznej M.V. Posnera¹⁹; b) teorię cyklu życia produktu R. Vernona²⁰; c) teorię korzyści skali. Pierwsza z wymienionych kładzie nacisk na możliwości rozwoju międzynarodowego handlu dzięki różnicom w poziomie wiedzy technicznej i w tempie postępu technicznego. Wyróżnia się twórców (innovatorów) i naśladowców (imitatorów) nowych technologii. Znaczenie ma tutaj opanowanie określonych technologii przez poszczególne kraje i opóźnienie naśladowcze w krajach imitujących rozwiązania. Przygotowanie i wdrożenie nowych technologii daje firmie-innowatorowi pozycję lidera (quasi-monopolisty) w pewnym obszarze. Im większe będą luki technologiczne oraz opóźnienie naśladowcze pomiędzy innowatorem a imitatorami, tym większe będą korzyści dla innowatora. Wraz z dyfuzją postępu technologicznego firma innowator traci swoją przewagę, pozycję quasi-monopolisty, dana technologia staje się coraz tańsza i bardziej dostępna. Teoria ta jest szczególnie użyteczna do wytłumaczenia kształtu i przyczyn pojawienia się handlu usługami o dużym zaawansowaniu technologicznym lub wysokim udziale kapitału ludzkiego i odnosi się zarówno do innowacji w usługach, jak i innowacji ich procesów wytwórczych. W literaturze wskazuje się na przydatność tej koncepcji w odniesieniu do usług finansowych oraz usług telekomunikacyjnych²¹.

18 Wśród założeń należy wymienić: doskonałość rynków, brak mobilności kapitału w skali międzynarodowej oraz migracji siły roboczej. Aktywność międzynarodowa przedsiębiorstwa uzależniona była od lokalizacji działalności w kraju posiadającym przewagę komparatywną.

19 M.V. Posner, *International trade and technological change*, „Oxford Economic Papers” 1961, no. 13.

20 R. Vernon, *The Location of Economic, Sovereignty at Bou*, Harmondsworth 1971; R. Vernon, *International investment and International trade in the product cycle*, „Quarterly Journal of Economics” 1966, vol. 80.

21 Szerzej: R.K. Shelp, *Beyond Industrialization, Ascendancy of the Global Service Economy*, New York 1981, s. 89–95; J. Misala, *Współczesne teorie wymiany międzynarodowej i zagranicznej polityki ekonomicznej*, Warszawa 2003, s. 154.

Drużą z teorii, czyli teoria cyklu życia produktu R. Vernona, próbuje wyjaśniać struktury i kierunki obrotu usługami, w szczególności usługami podlegającymi standaryzacji. W przeciwieństwie do luki technologicznej koncentruje uwagę tylko na innowacji samych usług/produktów²².

Teoria korzyści skali podkreśla, że korzyści te pojawiają się, gdy efekty rosną szybciej niż nakłady czynników wytwórczych. W kontekście usług odnosi się to w szczególności do usług biznesowych, gdy skutek centralizacji usług, ich specjalizacji oraz stworzenia globalnego bądź regionalnego centrum usług obniżają się koszty wytwarzania w korporacji.

Kolejną grupą teorii w odniesieniu do handlu usługami są teorie popytowo-podażowe, za pomocą których można wyjaśnić model handlu usługami zarówno w postaci transgranicznej, jak i w pozostałych typach wymagających przepływu czynników. Wśród nich na uwagę zasługuje teoria podobieństwa preferencji S. Burenstam-Lindera²³ nazywana również teorią ujednocionej struktury popytu. Zgodnie z nią przedsiębiorstwa usługowe szukają na rynku globalnym takich krajów, w których struktura popytu jest podobna do struktury popytu na ich rodzimym rynku.

Teoria zróżnicowania produktów P.S. Armingtona, G.C. Hufbauera i H. Hessego²⁴ tłumaczy przyczyny i strukturę handlu usługami między krajami o różnym poziomie dochodu narodowego (w szczególności między krajami wysoko rozwiniętymi a rozwijającymi się), jednocześnie pokazuje związek między popytem na usługę a poziomem dochodów konsumenta²⁵ oraz relacjami cen usług w kontekście determinant wymiany międzynarodowej²⁶. W miarę wzrostu dochodu społeczeństw zwiększa się popyt zarówno krajowy, jak i zagraniczny na dobra o wyższej jakości. Mowa tu o pionowym (jakościowym) zróżnicowaniu produktów i usług oraz równoległym handlu nimi między różnymi krajami.

22 T. Rynarzewski, A. Zielińska-Głębocka, *Międzynarodowe stosunki gospodarcze. Teoria wymiany i polityki handlu międzynarodowego*, Warszawa 2006, s. 156–157; D. Mongiatio, *Możliwości zastosowania wybranych teorii handlu międzynarodowego dla wyjaśnienia rozwoju wymiany usługami*, „Bank i Kredyt” 2007, listopad–grudzień, s. 39–40.

23 S. Burenstam-Linder, *An Essay on Trade and Transformation*, New York 1961, s. 91.

24 P.B. Armington, *A Theory of Demand for Products Distinguished by Place of Production*, IMF Staff Papers, 1969; G.C. Hufbauer, *The Impact of National Characteristics on Technology on the Commodity Composition of Trade in Manufactured Goods*, [w:] R. Vernon (red.), *The Technology Factor in International Trade*, New York 1970; H. Hesse, *Hypothesis for the Explanation of Trade between Industrial Countries 1953–1970*, [w:] H. Gierch, J.C.B. Mohr (red.), *On the Economics of Intra-Industry Trade*, Tübingen; J. Misala, *Współczesne teorie wymiany międzynarodowej...*, s. 86.

25 Można zauważyć tutaj pewne nawiązanie do teorii trzech sektorów i ujęcia A. Fishera, który zmiany struktury popytu na rzecz usług wiązał z rosnącym dochodem *per capita*.

26 Zob.: T. Rynarzewski, A. Zielińska-Głębocka, *Międzynarodowe stosunki gospodarcze. Teoria wymiany...*, s. 132–133.

Teoria handlu wewnątrzgałęziowego, sformułowana przez H.G. Grubela i P.J. Lloyda²⁷, zajmuje się analizą istoty i efektami ekonomicznymi zjawiska równoległego importu i eksportu w ramach tych samych gałęzi, a więc dwukierunkowej wymiany produktów/usług identycznych lub będących substytutami, których produkcja i wymiana wymaga specjalizacji o charakterze wewnątrzgałęziowym. Wskutek specjalizacji zwiększa się liczba oferowanych i zróżnicowanych usług (usługi profesjonalne, dystrybucyjne i tym podobne). Mowa tu o odmianach tej samej usługi lub usługach o różnej jakości, a także o kierunkach międzynarodowej wymiany usług.

Międzynarodowe obroty usługami można również tłumaczyć, korzystając z dorobku teorii migracji ludności R.A. Mundella²⁸, w których autor dowodzi, że wymiana czynników wytwórczych może być w pewnych warunkach doskonałym substytutem międzynarodowego handlu towarami i usługami (czyli zwiększenie wolumenu handlu powinno zmniejszyć presję migracyjną, a głębsza integracja handlowa zwiększyć stopień konwergencji między krajami o różnym poziomie rozwoju). Powyższą koncepcję uzasadnia między innymi swoboda przepływu usług, która obejmuje trzy konkretne przypadki: po pierwsze, usługodawca migruje do kraju usługobiorcy, gdzie wykonuje daną usługę; po drugie, usługobiorca udaje się do kraju usługodawcy i tam przyjmuje świadczenie (na przykład korzystanie z usług hotelarskich); po trzecie, usługodawca i usługobiorca pozostają w swoich krajach, a tylko usługa przemieszcza się poza granicę (na przykład program telewizyjny czy też analizy medyczne).

I wreszcie – wspólnie podejmuje się próby wyjaśnienia przyczyn i skutków międzynarodowego handlu usługami z punktu widzenia teorii lokalizacji działalności (poświęcony jest temu II rozdział pracy). Koncepcja ta traktowana jest jako narzędzie analityczne do wyjaśnienia między innymi przestrzennego podziału inwestycji usługowych, świadczenia usług, a także kierunków międzynarodowego handlu usługami. Jest skuteczna w identyfikacji konkurencji lokalizacyjnej między krajami w kontekście bezpośrednich inwestycji zagranicznych (ich podjęcie jest w myśl teorii lokalizacji zależne od przewag konkurencyjnych kraju). Powyższe implikuje konieczność odwołania się do eklektycznej teorii produkcji międzynarodowej J.H. Dunninga²⁹, powszechnie uważanej za generalną teorię bezpośrednich inwestycji zagranicznych, zgodnie z którą podjęcie zagranicznej działalności to wynik oddziaływania różnych czynników odnoszących się do posiadanych zasobów, lokalizacji inwestycji i wykorzystania własnych struktur organizacyjnych. Podstawowe

27 H.G. Grubel, P.J. Lloyd, *Intra-Industry Trade. The Theory and Measurement of International Trade in Differentiated Products*, New York 1975, s. 35; H.B. Malmgren, *Negotiating rules for trade in services*, „The World Economy” 1985, vol. 8, no. 1, s. 15.

28 R.A. Mundell, *International Trade and Factor Mobility*, „American Economic Review” 1957, vol. 47, s. 321–335.

29 Szerzej: J.H. Dunning, *International Production and the Multinational Enterprise*, London 1981.

założenia teorii zawierają się w paradygmacie OLI (*ownership-location-internalization*), który jest akronimem określeń trzech przewag warunkujących ekspansję międzynarodową.

1.3. Międzynarodowy rynek usług – charakterystyczne procesy

Wzrost znaczenia usług we współczesnym świecie rodzi konieczność szerszego spojrzenia na zagadnienie rynku usług i postawienia tezy, że dla wielu z nich przyjął on skalę rynku międzynarodowego (światowego). W tym kontekście pojawia się pytanie o pojęcie międzynarodowego rynku usług, pamiętając, iż w ujęciu przedmiotowym rynek usług określa się mianem procesu, w którym usługobiorcy i usługodawcy uściślają kwestie transakcji zakupu i sprzedaży. W ujęciu podmiotowym rynek usług to zbiór usługobiorców i usługodawców uczestniczący w wymianie, której przedmiotem są usługi, a podmiotami przedsiębiorstwa, instytucje rynkowe, państwo. Pojęcie rynku usług może być interpretowane na podstawie jego cech bądź czynników go określających, jednakże najczęściej stosowana jest interpretacja podmiotowa wiążąca się z istnieniem i funkcjonowaniem podmiotów rynkowych oraz relacji, jakie między nimi zachodzą (relacje między usługodawcami, relacje między usługobiorcami oraz relacje między usługodawcami a usługobiorcami).

Międzynarodowy rynek usług w ujęciu K.A. Kłosińskiego³⁰ to instytucjonalno-prawne formy przedstawiania oraz konfrontacji usług z możliwością negocjacji i realizacji transakcji w obrocie pomiędzy podmiotami z różnych krajów. Trwałe zainteresowanie świadczeniem na eksport oraz import produktów usługowych jest warunkiem koniecznym dla jego istnienia. Deskrypcja rynku usług zwraca uwagę na pewne cechy, które znamionują jego inność wobec pozostałych rynków międzynarodowych. Po pierwsze, są często regulowane przez państwo w celu powstrzymania tworzenia monopolu bądź też w celu zwiększenia rynku usług poprzez politykę przyciągania bezpośrednich inwestycji zagranicznych, budując w ten sposób własną konkurencyjność i innowacyjność na rynku globalnym. Po drugie, cechuje je asymetryczność informacji zarówno dla usługodawców, jak i usługobiorców przy równoczesnym dużym znaczeniu reputacji usługodawców świadczącej o jakości dostarczanych usług³¹. Po trzecie, z uwagi na pewne cechy świadczonych usług, a w szczególności heterogeniczność, mamy do czynienia z różnymi formami wymiany międzynarodowej z wykorzystaniem nowych technik i technologii.

30 K.A. Kłosiński, *Międzynarodowy rynek usług*, [w:] K.A. Kłosiński, *Usługi w gospodarce światowej*, Warszawa 2009, s. 6.

31 P. Bożyk, *Międzynarodowe stosunki ekonomiczne*, Warszawa 2002, s. 79.

Szczególnie interesującym zjawiskiem w rozwoju międzynarodowego rynku usług jest delokalizacja potencjału usług, czyli przenoszenie usług do innych odległych krajów. Dotyczy to usług zarządzania biznesowego oraz usług badawczych³². Rozwój rynku usług jest pewną prawidłowością rozwoju cywilizacyjnego. Przełomowe technologie, takie jak mikroelektronika, przemysł komputerowy, telekomunikacja, internet (szeroko rozumiany)³³, nanotechnologia, zrewolucjonizowały usługi, zmieniając charakter tradycyjnych dziedzin wytwórczości, oraz sprawiły, że każda usługa może być przedmiotem handlu międzynarodowego, co dało tym samym możliwości dla rozwoju nowych rynków i obszarów ekspansji kapitałowych w sferze usług³⁴. W wyniku postępu technologicznego rewolucyjnym przeobrażeniom uległy procesy świadczenia usług oraz zarządzania nimi. Zaawansowane technologie informacyjno-telekomunikacyjne po pierwsze zwiększyły możliwość przetwarzania i przesyłania danych, tworząc tym samym nową infrastrukturę oraz kanały dystrybucji usług, a także umożliwiły rozwój nietypowych form zatrudnienia charakteryzującego się możliwością czasowego i terytorialnego rozdzielania miejsca pracy i czasu pracy (na przykład telepraca, call center, wirtualne przedsiębiorstwa). Po drugie, przyczyniły się do powstania wielu nowych kategorii usług, które czasami trudno wyodrębnić spośród produktów technologii informacyjnych, gdyż stanowią konglomerat usług i produktów cyfrowych (tworzenia oprogramowania, gromadzenie informacji i wiedzy, sieci informatyczne). Po trzecie, dały możliwość świadczenia usług w formie samozaopatrzenia (na przykład w sferze edukacji czy administracji państwowej) poprzez wykorzystanie interaktywnych technik dostępu do zasobów informacyjnych. Internet i multimedia dały warunki dla rozwoju szeregu usług w obszarach, które traktowano jako odporne na tę formę organizacji świadczenia i konsumpcji usług. Po czwarte, zmieniły charakter usług, które – postrzegane jako niematerialne i nietrwałe – zaczęły przyjmować materialną postać, mogą być przechowywane i wielokrotnie sprzedawane (na przykład telefoniczne systemy automatycznej obsługi czy też oprogramowania komputerowe na nośnikach magnetycznych).

Powyższe czynniki ułatwiają procesy standaryzacji w wielu obszarach usług. Dotyczy to zarówno usług skierowanych do sfery biznesu, jak i usług konsumpcyjnych.

32 S.M. Szukalski, *Delokalizacja potencjału usług jako instrument wzrostu konkurencyjności gospodarki*, [w:] K.A. Kłosiński (red.), *Unia Europejska – Integracja – Konkurencyjność – Rozwój*, Lublin 2007, s. 67–89. Tego samego autora: *Offshoring usług badawczych a innowacyjność gospodarki*, Uniwersytet Szczeciński, „Zeszyty Naukowe” 579, „Ekonomiczne problemy usług” nr 47, *Kreatywność – innowacje – przedsiębiorczość*, Szczecin 2010.

33 W tym przypadku mowa także o sieciach intranetu (wewnętrzna sieć firmy, która jest platformą do publikowania, transferu i wymiany informacji wewnątrz firmy, do komunikacji między sobą, będąca nie rzadko terytorialnie w różnych oddalonych od siebie miejscach) czy extranetu (sieć zewnętrzna, która umożliwia dostęp z zewnątrz, poprzez internet, do wewnętrznej sieci firmy lub innej organizacji wybranym partnerom handlowym i klientom, z zachowaniem wysokiego stopnia bezpieczeństwa danych).

34 L.C. Thurow, *Creating Wealth. The New Rules for Individuals, Companies and Countries in a Knowledge-based Economy*, London 2000, s. 23.

Technologia ICT i ujednoczenie programów komputerowych związanych z obsługą biznesu pozwoliły na standaryzację wielu działań w obrębie na przykład prac biurowych, prowadzenia księgowości, obsługi finansowej firm, usług informatycznych, praktyk biznesowych, magazynowania, gromadzenia i przetwarzania danych oraz usług turystycznych i medycznych. Motywem standaryzacji usług jest, po pierwsze, ujednoczenie i znormalizowanie świadczenia usług, obniżenie kosztów (efekt skali) oraz łatwiejsza komunikacja między partnerami biznesowymi, na przykład w kwestii dokonywanych zamówień. Po drugie, dzięki standaryzacji schematów metod realizacji usług (sekwencja czynności, czas, wynik w formie obowiązującego standardu, możliwość zmiany, która spowoduje dalszą poprawę i lepszy efekt) pojawia się okazja dostarczenia ich do wielu odbiorców w różnych lokalizacjach świata. Po trzecie, rozszerzenie zakresu usług, co ewidentnie można zauważyć w usługach logistycznych, finansowych czy biznesowych.

Standaryzacja ma miejsce także w sferach usług konsumenckich. Wśród czynników sprzyjających standaryzacji w tym obszarze obok szybkich zmian technologicznych należy wymienić również tak zwany efekt naśladownictwa, czyli tendencje do upodobniania się potrzeb konsumentów (efekt kalifornizacji potrzeb), a także upowszechnianie się międzynarodowych standardów norm (na przykład ISO). Warto zauważyć, iż niezwykle istotną cechą usług (o czym już wspomniano) jest ich heterogeniczność, która sprawia, że nie wszystkie z nich poddają się procesowi standaryzacji. Ponadto świadczenie wielu usług wiąże się z koniecznością ich dostosowania do wymagań odbiorcy. Chodzi tu głównie o usługi oparte na bezpośrednich relacjach międzyludzkich, usługi osobiste nazywane przez K. Rogozińskiego „działem spersonifikowanych relacji usługowych”³⁵.

Mówiąc o procesach zachodzących na rynku usług, nie sposób nie odnieść się do innowacji w usługach. Do niedawna to zagadnienie wiązano tylko z działalnością produkcyjną, a innowacje usługowe miały znaczenie marginalne³⁶ i były zdegradowane do roli pasywnego odbiorcy innowacji technologicznych pozyskiwanych z sektora produkcyjnego³⁷. Dziś sektor usług charakteryzuje się dużą aktywnością w zakresie poszukiwań źródeł innowacji dla generowania nowych usług, ale również usług tradycyjnych usprawniających sposób kontaktu i współpracy z klientem, kanały dystrybucji, sposób świadczenia i dostarczania usług, formy organizacji działalności usługowej. Innowacje w działalności usługowej można podzielić, biorąc pod uwagę inicjatora innowacji³⁸, na:

35 K. Rogoziński, *Globalizacja, mondializacja, nowa taksonomia usług*, [w:] K.A. Kłosiński (red.), *Przejawy globalizacji na rynku usług w transformującej się gospodarce*, Warszawa 2003, s. 3.

36 Szerzej: I. Miles, *Services innovation: coming of age in the knowledge-based economy*, „International Journal of Innovation Management”, vol. 4, no. 4, s. 371–389.

37 Szerzej: P. Niedzielski, K. Rychlik, J. Markiewicz, *Innowacyjność przedsiębiorstw sektora usług – nowe ścieżki rozwoju*, [w:] E. Okoń-Horodyńska, A. Zachorowska-Mazurkiewicz (red.), *Tendencje innowacyjnego rozwoju polskich przedsiębiorstw*, Warszawa 2008, s. 259–274.

38 J. Dominiak, *Innowacyjność w sferze usług*, „Przegląd Geograficzny” 2011, t. 83, z. 4, s. 439; M. Wodnicka, *Innowacje rynku w redefinicji działalności usługowej*, [w:] *Innowacyjność*,

- 1) Inicjowane przez dostawców – postrzegane jako dominujący typ innowacji w usługach. Polegają na zastosowaniu nowych produktów będących efektem innowacji w produkcji przemysłowej w procesie świadczenia usług. Charakterystyczne będą tu nie tylko zmiany technologiczne, ale także wymuszone przez nie zmiany organizacyjne niezbędne do przystosowania działalności operacyjnej.
- 2) Inicjowane przez same firmy usługowe. Są to innowacje o charakterze technologicznym lub nietechnologicznym.
- 3) Inicjowane przez klienta – są odpowiedzią na jasno sprecyzowane potrzeby klientów.
- 4) Inicjowane poprzez usługi – występują w sytuacji, kiedy firmy usługowe wpływają na proces innowacji mający miejsce w innej firmie-kliencie. Odnoszą się głównie do usług typu *business to business*. Firma usługowa dostarcza wiedzę, umiejętności i zasoby, które wspierają proces innowacyjny zachodzący jednak w firmie klienta.
- 5) Paradigmatyczne innowacje (*paradigmatic innovation*) – o charakterze kompleksowym, w których udział biorą zarówno dostawcy, klienci, jak i same firmy usługowe (na przykład zastąpienie naziemnego transportu publicznego podziemnym).

Problem innowacji w usługach dostrzeżono także w Unii Europejskiej. Według metodologii OSLO innowacje definiuje się jako: „wdrożenie nowego lub znacznie ulepszanego produktu (dobra lub usługi), procesu, nowej metody marketingowej lub nowej metody organizacji w praktyce biznesowej, w miejscu pracy i w stosunkach zewnętrznych”³⁹. Wyróżnia się: innowacje produktowe (*product innovation*), procesowe (*process innovation*), organizacyjne (*organisational innovation*) i marketingowe (*marketing innovation*)⁴⁰. Komisja Europejska w programie EQUAL⁴¹ dzieli innowacje na trzy typy: a) innowacje zorientowane na proces – dotyczą rozwoju nowych metod oraz poprawę istniejących; b) innowacje zorientowane na cel – koncentrują się wokół formułowania nowych celów oraz podejść w celu zidentyfikowania nowych i obiecujących kwalifikacji oraz tworzeniu nowych obszarów zatrudnienia na rynku pracy; c) innowacje zorientowane na kontekst – odnoszą się do struktur politycznych i instytucjonalnych. Innowacje w usługach to

doradztwo biznesowe w działalności nauki, biznesu i samorządu, AOOIPP Annual 2015, „Zeszyty Naukowe” nr 891, „Ekonomiczne problemy usług” nr 121, Szczecin 2015, s. 111–121.

39 *Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data – Oslo Manual, third edition* (OECD/EC/Eurostat, 2005).

40 J.A. Schumpeter w 1912 r. wskazywał na możliwość pojawiania się nowych kombinacji zasobów materialnych i osobowych nazwanych później innowacjami: a) wytworzenie nowego produktu lub wprowadzenie na rynek towarów o nowych właściwościach; b) zastosowanie nowej metody produkcyjnej; c) znalezienie nowego rynku zbytu; d) zdobycie nowych źródeł surowców, wprowadzenie nowej organizacji. J.A. Schumpeter, *Teoria rozwoju gospodarczego*, Warszawa 1960, s. 104.

41 Komunikat KE ustanawiający wytyczne dla I rundy EQUAL 2003–10–13, <http://www.fundusze-strukturalne.gov.pl> (dostęp: 14.10.2010).

najczęściej innowacje procesowe oraz organizacyjne. Dobrym przykładem są korporacyjne centra usług biznesowych. Procesowy charakter innowacji oznacza zmianę procesu świadczenia usług, co wiąże się na ogół z automatyzacją i standaryzacją procesów. Przykładem może być tutaj korporacyjne centrum księgowości. Innowacje organizacyjne związane są z przekształceniami struktur organizacyjnych i wdrażaniem zaawansowanych technik zarządzania, nowych lub zmienionych strategii działania przedsiębiorstwa⁴². Innowacje to nie tylko innowacje techniczne, ale także innowacje, które mogą być wynikiem inicjatywy pomysłowości, procesów twórczych, nowym sposobem organizowania. Problem innowacji w usługach doczekał się wielu opracowań⁴³ i pozostaje nadal przedmiotem dyskusji. Szczególnie istotnym problemem badawczym w tym obszarze jest ocena wpływu poziomu rozwoju usług nasyconych wiedzą na ich innowacyjność oraz innowacyjność całej gospodarki⁴⁴.

Zmieniające się wraz z postępem technologicznym uwarunkowania rozwoju rynku usług obejmują nie tylko zmiany w firmach sektora usługowego, ale dotyczą również działów usługowych funkcjonujących w ramach firm produkcyjnych. W efekcie nasila się proces outsourcingu, który rozumiemy jako „przedsięwzięcie polegające na wydzieleniu ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego realizowanych przez nie funkcji i przekazanie ich do realizacji innym podmiotom gospodarczym”⁴⁵ specjalizującym się w określonych działalnościach (głównie w działaniach o charakterze usługowym). Szczególnym przypadkiem jest zjawisko offshoringu usług, związanego z aktywnością usługową poza dotychczasowym miejscem i krajem, określanego niekiedy jako outsourcing w wymiarze międzynarodowym. Wiąże się to z tworzeniem centrów usług działających jako niezależny biznes, które obsługują powierzone procesy wsparcia, stosując zoptymalizowane i wystandaryzowane procesy oraz zintegrowane systemy informatyczne. Podmioty te integrują działania gospodarcze rozlokowane w wielu częściach świata. Mowa tu o SSC (*shared services center*), tak zwane centrum usług wspólnych (CUW), czyli samodzielnym podmiocie wewnątrz korporacji, bądź centrum BPO (*business proces outsourcing/offshoring*), w którym realizacja usług zależna jest od zleceń, jakie pozyskuje

42 S.M. Szukalski, *Innowacje w zarządzaniu centrami usług wspólnych*, [w:] *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości opartej na wiedzy*, SOOIPP Annual 2010, „Zeszyty Naukowe” nr 642, „Ekonomiczne problemy usług” nr 64, Szczecin 2011, s. 131–151.

43 Dla przykładu: C. Gallouj, F. Gallouj, *Neo-Schumpeterian perspectives for Innovation in Services*, [w:] M. Boden, I. Miles (red.), *Services and the Knowledge Based Economy*, London–New York 2000; M. Wodnicka, *Innowacje rynku usług w redefinicji działalności usługowej*, [w:] *Innowacyjność, doradztwo biznesowe w działalności nauki, biznesu i samorządu*, AOOIPP Annual 2015, „Zeszyty Naukowe” nr 891, „Ekonomiczne problemy usług” nr 121, Szczecin 2015, s. 113.

44 Szerzej: M. Cyrek, *Rozwój sektora usług a gospodarka oparta na wiedzy*, Rzeszów 2012.

45 M. Trocki, *Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, Warszawa 2001, s. 13. Koncepcja outsourcingu ma swoją genezę w koncepcji łańcucha wartości Portera, w której słabe ogniwa mogą zostać zlecone do realizacji na zewnątrz, przyczyniając się w ten sposób do wzrostu efektywności przedsiębiorstwa.

od innych podmiotów gospodarczych. W obu przypadkach usługa realizowana jest w jednej lokalizacji dla wielu firm z różnych krajów. Zagadnienia zostały omówione szczegółowo w kolejnych rozdziałach.

1.4. Instytucjonalno-prawne regulacje determinujące wzrost obrotu usługami w gospodarce światowej

Rozwój międzynarodowego rynku usług nie byłby możliwy bez zmian instytucjonalno-prawnych, jakich dokonano podczas urugwajskiej rundy GATT (General Agreement on Tariffs and Trade), w rezultacie których w 1989 roku podpisano układ ogólny w sprawie handlu usługami GATS (General Agreement on Trade in Services)⁴⁶ i włączono go w struktury nowo powołanej instytucji WTO (World Trade Organization) – Światowej Organizacji Handlu. Był to efekt wieloletnich starań, poprzedzony licznymi inicjatywami od początku lat 60. ubiegłego wieku, kiedy to pierwsze próby ujęcia handlu usługami w ramy instytucjonalne podjęła Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju – OECD (Organization for Economic Cooperation and Development). Utożsamiano wówczas przepływy usług z problematyką bezpośrednich inwestycji zagranicznych oraz transferem kapitałów. Przyjęte rozwiązania, ujęte w kodeksie liberalizacji przepływów kapitałowych oraz kodeksie liberalizacji bieżących operacji niewidocznych, dotyczyły: a) wybranych obszarów usługowych, to jest: bankowość, finanse, ubezpieczenia, usługi turystyczne czy transport (drogowy i morski); b) wyeliminowania ograniczeń przepływu kapitału i transakcji niewidocznych; c) określenia zakresu działań rządów państw członkowskich organizacji oraz nadanie im kompetencji (na przykład możliwość wyłączenia z zakresu liberalizacji wybranych przez państwa obszarów usług i stosowanie w tych przypadkach krajowych regulacji), co w rzeczywistości okazało się słabym ogniwem w przyjętych regulacjach⁴⁷. Kolejne lata przyniosły włączenie problematyki usług do rundy negocjacji handlowych GATT.

46 Układ Ogólny w sprawie Handlu Usługami jest wielostronnym porozumieniem ustanawiającym prawno-traktatowe ramy i stanowi, obok Układu ogólnego w sprawie taryf celnych i handlu (GATT) oraz Porozumienia w sprawie handlowych aspektów praw własności intelektualnej (TRIPS), integralną część porozumienia podpisanego na zakończenie cyklu negocjacji handlowych tak zwanej Rundy Urugwajskiej, w wyniku której powstała Światowa Organizacja Handlu WTO.

47 D. Henderson, *The role of the OECD in liberalising international trade and capital flows*, „The World Economy” 1996, vol. 19, s. 16–20; OECD, *Codes of Liberalisation of Capital Movements and of Current Invisible Operations: User’s Guide*, OECD, Paris 2003, s. 9–10.

O eliminację barier w międzynarodowym obrocie usługowym zabiegało wiele organizacji⁴⁸. W procesie tworzenia instytucjonalnych ram regulujących międzynarodowe obroty usługowe można wyróżnić cztery okresy⁴⁹:

- okres identyfikacji problemu (lata 1972–1982) – od formalnego spotkania grupy ekspertów pod auspicjami OECD do spotkania ministerialnego GATT, w trakcie którego do obszaru zainteresowania została włączona tematyka usług,
- okres intensywnych prac analitycznych (lata 1982–1986) – od włączenia usług do obszaru zainteresowania GATT do rozpoczęcia kolejnej rundy negocjacji handlowych,
- okres prac koncepcyjnych i negocjacji dotyczących rozwiązań prawnych regulujących międzynarodowe przepływy usług (lata 1986–1994) – od rozpoczęcia Rundy Urugwajskiej GATT do podpisania układu ogólnego w sprawie handlu usługami GATS,
- okres implementacji przyjętych zobowiązań i dalszych negocjacji usługowych – trwający od 1994 roku.

Dla międzynarodowego rozwoju usług bez wątpienia GATS był doniosłym i wiążącym dokumentem multilateralnym dotyczącym zasad liberalizujących światowy handel usługami⁵⁰, stanowiąc równocześnie płaszczyznę dalszych negocjacji w omawianym sektorze.

W części czwartej GATS postanowiono, że sfera usług ma podlegać dalszej stopniowej liberalizacji usług w ramach kolejnych rund negocjacji handlowych WTO⁵¹. Instytucje powołane w ramach WTO, wykorzystując szeroką gamę instrumentów, nadzorują i egzekwują zobowiązania krajów, działają w kierunku usprawnienia i zdynamizowania światowego handlu, liberalizacji przepływu czynników wytwórczych na globalnym rynku, rozstrzygania sporów, zabezpieczenia praw i obowiązków państw członkowskich.

W odniesieniu do nadzoru funkcjonowania układu w sprawie handlu usługami powołanym organem jest Rada Handlu Usługami – CTS (Council for Trade in

48 Między innymi: Amerykańska Izba Handlowa (U.S. Chamber of Commerce) czy Amerykańska Rada Międzynarodowego Biznesu (U.S. Council for International); instytucje finansowe, na przykład American Express, przedstawiciele brytyjskiego sektora usługowego działający jako Komitet ds. Liberalizacji Handlu Usługami (Liberalization of Trade In Services Committee), a także Międzynarodowa Izba Handlowa (International Chamber of Commerce) i Konferencja Usługodawców (Conference of Services Industries) oraz organizacje usługodawców powstałe w innych państwach wysoko rozwiniętych.

49 A. Wróbel, *Międzynarodowa wymiana usług...*, s. 150.

50 Konsekwencją GATS-u była liberalizacja przepisów dotyczących przyjmowania bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Według danych UNCTAD-u w latach 2001–2004 średnio w roku 82 kraje wdrażały przeciętnie 220 regulacji sprzyjających bezpośrednim inwestycjom zagranicznym (warto wspomnieć, iż połowa BIZ lokowana jest w sektorze III).

51 W ramach obecnej rundy negocjacyjnej w Doha od 2001 r. trwają negocjacje, które miały zakończyć się w 2005 r. Skomplikowana materia oraz rozbieżne interesy krajów opóźniają osiągnięcie porozumienia.

Services), która wraz z organami pomocniczymi⁵² odpowiada za⁵³ monitoring negocjacji dotyczących uznawania zagranicznych kwalifikacji i uprawnień zawodowych oraz wypracowanie wszelkich niezbędnych zasad w tym zakresie. Organem wspierającym jest Working Party on Domestic Regulation⁵⁴ (WPDR), czyli Grupa Robocza ds. Regulacji Krajowych, dbająca o to, aby środki odnoszące się do wymogów kwalifikacyjnych i procedur, standardów technicznych i wymogów licencyjnych nie tworzyły zbędnych barier w handlu usługami. Należy podkreślić, że GATS z jednej strony nie wymaga likwidacji istniejących monopolii, ale każdy kraj jest zobowiązany zapewnić, by dany usługodawca nie łamał Klauzuli Najwyższego Uprzywilejowania. Dzieje się tak, aby uniemożliwić nadużywanie przez przedsiębiorstwa krajowe ich pozycji monopolistycznej w stosunku do usług nie objętych zakresem ich wyłącznych praw, co jest zgodne z ogólnymi zobowiązaniami członków WTO w zakresie handlu usługami zawartymi. Chodzi tutaj głównie o⁵⁵:

- zmiany w listach szczegółowych zobowiązań dotyczących sektorów i podsektorów usług, które zostały umieszczone w narodowych listach szczegółowych zobowiązań SSC (Schedule of Specific Commitments), zawarte w części trzeciej układu;
- przegląd odstępstw. W odniesieniu do sektorów nieumieszczonych na liście zobowiązań każdy członek GATS może zastosować środki dyskryminacyjne w stosunku do zagranicznych usług lub usługodawców;
- stopniową liberalizację handlu usługami poprzez inicjowanie nowych rund wielostronnych negocjacji. W tym miejscu należy podkreślić, że przełomową dla negocjacji usługowych okazała się szósta konferencja Ministerialna członków WTO w 2005 roku (Runda Katarska), gdzie, pomimo iż nie przyjęto konkretnych zobowiązań, podjęto dyskusję w kilku kluczowych obszarach⁵⁶;
- objęcie systemem preferencji oraz specjalnym traktowaniem (w kwestiach związanych z otwarciem własnego rynku usług na konkurencję zagraniczną) państw rozwijających się, krajów najsłabiej rozwiniętych, podkreślając ich specyficzne położenie, tym samym potwierdzając ich prawo do specjalnego traktowania;

52 Mowa tu o dwóch grupach i dwóch komitetach roboczych: Grupa Robocza ds. Regulacji Krajowych (Working Party on Domestic Regulation – WPDR). Grupa Robocza ds. Reguł GATS (Working Party on GATS Rules – WPGR). Komitet ds. Zobowiązań Szczegółowych (Committee on Specific Commitments – CSC). Komitet ds. Handlu Usługami Finansowymi (Committee on Trade in Financial Services – CTFS).

53 Układ ogólny w sprawie handlu usługami. Załączniki do Dz. U. z 1998 r., nr 34.

54 Grupa została utworzona w kwietniu 1999 r., zastępując Grupę Roboczą ds. Usług Profesjonalnych (Working Party on Professional Services, WPPS).

55 Tamże.

56 D. Mongiało, *Szósta Konferencja Ministerialna WTO i jej skutki dla sektora usług Unii Europejskiej*, „Wspólnoty Europejskie” 2006, nr 1, s. 20–21.

- likwidację barier będących w sprzeczności z ideą GATS. Mowa tu między innymi o wymogu posiadania filii w państwie, w którym firma zamierza oferować transgraniczne usługi;
- narodowe listy zobowiązań, z wykazem sektorów usługowych oraz warunków, na których zagraniczne firmy mogą świadczyć usługi na terytorium państwa, które złożyło zobowiązanie.

W zakresie procedur regulujących rozstrzygnięcie sporów władny jest Organ Rozstrzygnięcia Sporów DSB (Dispute Settlement Body), w którego gestii leży z jednej strony powoływanie zespołów orzekających i przyjmowanie ich sprawozdań oraz sprawozdań Organu Apelacyjnego, z drugiej zaś nadzór nad wdrażaniem postanowień i zaleceń oraz udzielaniem upoważnień do zawieszenia koncesji i innych zobowiązań⁵⁷.

Reasumując, z uwagi na powiększający się udział sektora usług w strukturze gospodarek wysoko i średnio rozwiniętych, a także coraz częściej słabo rozwiniętych, można postawić tezę, iż rola umów międzynarodowych dotycząca usług i instytucji powołanych umową GATS będzie zdecydowanie rosła.

1.5. Czynniki rozwoju międzynarodowego rynku usług

Wydaje się, że podstawowym czynnikiem międzynarodowego rozwoju usług była liberalizacja międzynarodowej wymiany usług wynikająca z GATS i innych umów międzynarodowych. Klauzula największego uprzywilejowania, zasada przejrzystości, zobowiązania specjalne wiążące się z dostępem do rynku oraz zasada traktowania narodowego sprzyjają zwiększeniu rozmiarów wymiany międzynarodowej usług, wspierają wzrost gospodarczy partnerów handlowych. Gwarantują również sprawiedliwe i równe traktowanie wszystkich uczestników, zapewniają lepszy dostęp do rynków poprzez sukcesywną liberalizację obrotu usługowego, tworzą system praw i obowiązków, uwzględniając przy tym cele polityki narodowej. W efekcie w ostatnich dwóch dekadach XX wieku wzrosło znaczenie usług zarówno w krajach rozwiniętych, jak i rozwijających się. Jak zauważają K.A. Kłosiński i A. Masłowski⁵⁸ zwiększenie znaczenia usług (również w wymiarze międzynarodowym) w dużej mierze nastąpiło wskutek interakcji następujących determinant:

57 Zgodnie z definicją zaproponowaną przez DSU w art. 1 i 3, o sporze można mówić w sytuacji, gdy: a) jedno z państw uzna, że w wyniku środków podjętych przez inne państwo członkowskie jakkolwiek korzyść mu należna na podstawie prawa WTO została bezpośrednio lub pośrednio naruszona; b) państwo to skorzysta z konsultacji bądź rozstrzygnięcia sporu w ramach procedur DSU.

58 K.A. Kłosiński, A. Masłowski, *Globalizacja sektora usług w Polsce*, Warszawa 2005, s. 19.

- wzrost swobody przemieszczania się zasobów surowców, towarów i usług, umożliwiającą dynamiczny wzrost eksportu światowego,
- jakościowe przeobrażenia na rynkach finansowych, pozwalające na szybki przepływ kapitału oraz operacje finansowe różnego typu w skali globu, o dowolnej porze dnia i nocy,
- zmiany w działalności korporacji transnarodowych, a także wzrost zróżnicowania ich działalności gospodarczej oraz zdolności koordynowania produkcji zlokalizowanej w różnych częściach świata,
- zmniejszenie kosztów transportu i telekomunikacji oraz wzrost korzyści z komunikowania się za pomocą mediów elektronicznych,
- działalność instytucji międzynarodowych, to jest OECD, GATT, WTO, na rzecz zmniejszania ograniczeń w swobodnym przepływie towarów, usług i kapitału oraz na przykład MFW i Banku Światowego, wspierających reformy w wielu krajach w celu tworzenia otwartego rynku.

Z kolei W. Szymański⁵⁹ zauważa, że wynika to w znacznym stopniu z wrażliwości usług na procesy globalizacji. Autor sugeruje, że najbardziej wrażliwe na działania globalizacji są dziedziny, w których pojawiają się:

- produkty łatwe do standaryzacji (ujednoczenie wzorów konsumpcji umożliwia sformułowanie cech klienta globalnego),
- wysokie koszty stałe (zwłaszcza koszty badań oraz wdrożenia postępu technicznego), wymuszające dużą (globalną) skalę,
- czynniki produkcji o znacznie zróżnicowanej na rynkach światowych cenie, co prowadzi do przewagi konkurencyjnej w przypadku ich kombinacji w skali globu,
- koniunkcja wysokich kosztów postępu technicznego z krótkim okresem życia produktu,
- wytwórczość angażująca specyficzne umiejętności trudne do upowszechniania,
- łatwość wdrażania systemów logistycznych w połączeniu z niskimi kosztami transportu oraz trwałością dóbr,
- łatwość w ujednoczeniu metod marketingu w odniesieniu do wielu miejsc oraz krajów,
- względna jednolitość regulacji w skali międzynarodowej w zakresie różnych standardów,
- zróżnicowanie poziomu technologicznego z istotną przewagą określonych krajów, które pozwala firmom tych krajów być „nosicielami” nowego w gospodarkach innych państw oraz stanowić standardy globalne.

Czynniki determinujące specyfikę obrotów usługowych i wzrost znaczenia omawianego sektora w skali globalnej, z uwagi na złożoność samego zagadnienia, trzeba analizować z różnych perspektyw i obszarów problemowych. Można

⁵⁹ W. Szymański, *Interesy i sprzeczności globalizacji. Wprowadzenie do ekonomii ery globalizacji*, Warszawa 2004, s. 107.

ująć je w dwóch obszarach⁶⁰. Pierwszy stanowią tak zwane czynniki zewnętrzne obejmujące proces globalizacji rynku usług, procesy zmian zachodzące w sektorach usługowych, inwestycje zagraniczne do sektora usług ich strukturę gałęziową i geograficzną, koniunkturę gospodarczą na rynkach zagranicznych, umowy międzynarodowe, dyrektywy (dyrektywa usługowa Unii Europejskiej). Drugą perspektywę tworzą czynniki wewnętrzne w danym kraju charakteryzowane przez pozycję rynku usług w gospodarce, politykę gospodarczą państwa, a także sytuację gospodarczą i strukturę gospodarki w układzie sektorowym i intrasektorowym.

S.M. Szukalski⁶¹, pisząc o determinantach rozwoju usług, koncentruje swoją uwagę głównie na obszarze wzrostu złożoności procesów gospodarczych oraz otoczenia konkurencyjnego w globalnej gospodarce. Autor wyróżnia czynniki i impulsy pochodzące ze sfery podaży oraz popytu na usługi wpływające na rozwój usług konsumpcyjnych i usług biznesowych w rozbiciu na kraje wysoko rozwinięte i kraje rozwijające się. Mowa tutaj o następujących zjawiskach:

1. Rosnąca złożoność procesów organizacji i zarządzania biznesu w globalnej gospodarce, jego otoczeniu konkurencyjnym, a w szczególności: po pierwsze, postępująca złożoność rynków i rosnąca konkurencja, wzrost znaczenia pozarynkowych czynników związanych między innymi z regulacjami prawnymi dotyczącymi rynku pracy, ochrony środowiska, sfery socjalnej będzie istotnym bodźcem do zwiększenia zakresu funkcji usługowych w przedsiębiorstwach; po drugie, konieczność racjonalizacji kosztów obsługi procesów produkcyjnych jako następstwo rosnącej konkurencyjności i wynikające stąd tendencje do wyodrębniania się nowych rodzajów usług, głównie poprzez outsourcing funkcji usługowych, transgraniczny transfer potencjału usług (na przykład dziś pojawia się funkcja agregatora usług i kontraktów outsourcingowych, która koordynuje współpracę między dostawcami usług outsourcingowych a klientami).
2. Rozwój cywilizacji informacyjnej dynamizującej procesy przekształceń strukturalnych w gospodarce – bez wątplenia można oczekiwać nasilenia się tych procesów, a to oznacza wzrost zapotrzebowania na nowe standardy edukacyjne i organizacyjne. Wiedza jako zasób, który ma cechę niedegradowalności, sprawia, iż przyszły system społeczno-gospodarczy będzie cechowała coraz większa złożoność. Pojawiają się ponad wszelką wątpliwość nowe cechy systemu i właściwości jakościowo różne od poprzednich.
3. Zmiany w strukturze gospodarki światowej – wzrost znaczenia gospodarek wschodzących. Jeżeli chodzi o usługi, warto podkreślić, iż dotychczas delokalizację wiązano na ogół z korporacjami pochodzącymi z krajów wysoko rozwiniętych, ale obecnie globalizacja to otwarcie nowych rynków zbytu dla korporacji transnarodowych pochodzących z krajów słabo rozwiniętych. Ekspansja takich

60 E. Kępa, *Sektory usługowe krajów Grupy Wyszehradzkiej*, Warszawa 2008, s. 27.

61 S.M. Szukalski, *Światowy rynek usług i perspektywy jego rozwoju w XXI wieku*, [w:] *Usługi w gospodarce światowej*, Warszawa 2009, s. 24.

krajów jak Chiny, Indie (w usługach), Brazylii oznaczają, iż w perspektywie kolejnych lat pogłębią się zmiany w strukturze gospodarki światowej. „Demon-tażowi ulega dotychczasowa hegemonia polityczna USA w świecie, rośnie konkurencja i rywalizacja w ramach Triady: USA–Unia Europejska–Chiny (a może szerzej – BRIC) o przywództwo w światowej gospodarce”⁶².

4. Zmiany w strukturze demograficznej społeczeństw i wynikające stąd konsekwencje – z jednej strony mamy szybkie starzenie się społeczeństw bogatych, pogorszenie się relacji osób w wieku emerytalnym i osób w wieku produkcyjnym, z drugiej strony młode, stosunkowo liczne społeczeństwa krajów azjatyckich oraz prognozowany wzrost liczby ludności Afryki. Konsekwencją starzenia się społeczeństwa będzie zmiana struktury popytu w kierunku większego wzrostu popytu na usługi „jesieni życia”, a więc opieką zdrowotną (usługi pielęgnacyjne, usługi terapii zajęciowej, rehabilitację i tym podobne), socjalne zabezpieczenie (usługi opiekuńcze i usługi bytowe), rozbudowa infrastruktury społecznej (instytucje ochrony zdrowia).
5. Konwergencja systemów gospodarczych oraz modelu konsumpcyjnego pomiędzy krajami wysoko rozwiniętymi a krajami wschodzącymi – w krajach słabiej dziś rozwiniętych można oczekiwać przejmowania modelu usług z krajów rozwiniętych. Wraz z ich rozwojem rosnące dochody osobiste sprawiają, że społeczeństwa będą aspirować do wyższego poziomu konsumpcji materialnej oraz niematerialnej.

W tym kontekście według S.M. Szukalskiego⁶³ w krajach wysoko rozwiniętych oczekiwać należy rozwoju usług związanych z opieką nad osobami starszymi, usług edukacyjnych, badawczych, biznesowych związanych z defragmentacją procesów gospodarczych i delokalizacją potencjału, usług ochrony środowiska. Usługi w krajach rozwijających się głównie związane są z rozwojem poziomu dobrobytu i aspiracji konsumpcyjnych oraz, tam gdzie delokalizowany jest potencjał usług, także z rozwojem usług biznesowych.

Powyższe czynniki determinujące ekspansję usług można za innymi autorami⁶⁴ uzupełnić o następujące punkty:

1. wzrost zawłości, komplikacji, specjalizacji we współczesnych procesach społeczno-gospodarczych, a w szczególności wzrost interwencjonizmu państwowego, regulacji oraz rosnący podział pracy, łączący się ze wzrostem specjalizacji, elastyczności oraz zróżnicowania produktów⁶⁵.

62 Szerzej: S.M. Szukalski, *Gospodarka Stanów Zjednoczonych wobec Unii Europejskiej oraz krajów grupy BRIC. Stan i perspektywy*, [w:] K.A. Kłosiński (red.), *Stany Zjednoczone – obrona hegemonii w XXI wieku*, Lublin 2009.

63 S.M. Szukalski, *Światowy rynek usług i perspektywy jego rozwoju w XXI wieku...*, s. 28.

64 K.A. Kłosiński, *Międzynarodowy obrót usługowy*, Warszawa 2002, s. 12; A. Karpiński, *Przyszłość rynku pracy w Polsce*, Komitet Prognoz „Polska 2000 Plus”, PAN, Warszawa 2006, s. 37–38; A. Budnikowski, E. Kawecka-Wyrzykowska (red.), *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*, Warszawa 1997, s. 58.

65 K.A. Kłosiński, *Międzynarodowy obrót usługowy...*, s. 12.

2. Szybka dyfuzja technologii (wynikająca ze spadku cen i kosztów: komputerów, transportu czy telekomunikacji, w szczególności połączeń długodystansowych) nie tylko wpływa na przyspieszenie procesów gospodarczych (usługowych), ale umożliwia odbywanie się ich w czasie rzeczywistym (usługi finansowe). Dodatkowo sprzyja uzyskiwaniu przez usługi nowych możliwości w obrocie międzynarodowym. Podmioty usługowe wykorzystują technologie wspierające komunikację wewnątrz przedsiębiorstwa (systemy zarządzania informacją czy komunikacja za pomocą poczty intranetowej oraz internetowej, technologie wspomagające kontakt między przedsiębiorstwem a klientami). Bazą dla rozwoju usług i ich przekształceń jest z pewnością proces tertiarizacji zachodzący w gospodarce światowej i poszczególnych gospodarkach. Charakteryzuje się on szybszym wzrostem zatrudnienia w usługach rynkowych w porównaniu z usługami nierynkowymi (finansowanymi z funduszu spożycia zbiorowego) oraz szybszym wzrostem zatrudnienia w usługach nowego typu w porównaniu z usługami tradycyjnymi. Procesem towarzyszącym tertiarizacji gospodarki jest deindustrializacja (w wyniku której gospodarki krajów wysoko rozwiniętych przekształcają się z systemów opartych na przemyśle w systemy opierające się na usługach)⁶⁶.
3. Przez rozwój outsourcingu i offshoringu usług zmienia się sposób zarządzania przedsiębiorstwami, jak również model biznesu, który dąży w stronę umiędzynarodowienia. Osiąganie korzyści wymaga strategicznego podziału łańcucha wartości, funkcji i procesów biznesowych w celu uzyskania i utrzymania trwałej przewagi konkurencyjnej, dlatego korporacje decydują się na przekazanie niektórych funkcji usługowych do firm outsourcingowych zlokalizowanych w różnych szerokościach geograficznych, co niewątpliwie sprzyja obrotowi usług w wymiarze międzynarodowym. Wpływ na rozwój sektora usług miały korporacje transnarodowe, które poszukując wyższych zysków, alokowały zasoby poza granice kraju lub/i wykorzystywały zasoby lokalne (na ogół tańszą siłę roboczą). Z jednej strony przyczyniły się do wzrostu eksportu usług, w następstwie rozwoju eksportu towarów oraz usług wyspecjalizowanych, z drugiej strony działalność korporacji doprowadziła do zastąpienia części eksportu usług ich wytwarzaniem w kraju odbiorcy (tworzenie tam filii i oddziałów)⁶⁷.

66 Szerzej: B.J.L. Berry, E.C. Conkling, D.M. Ray, *The Global Economy in Transition*, Upper Saddle River–New York 1997, s. 463.

67 A. Budnikowski, E. Kawecka-Wyrzykowska (red.), *Międzynarodowe stosunki gospodarcze...*, s. 58.

Rozdział II

Geneza, uwarunkowania i determinanty przemieszczenia światowego potencjału usług

2.1. Zmiany w systemie organizacji biznesu w warunkach globalizacji

Współczesną gospodarkę światową cechuje otwartość i mobilność środków produkcji, procesy gospodarcze charakteryzują się coraz wyższym poziomem umiędzynarodowienia wskutek liberalizacji i integracji rynków oraz swobody międzynarodowych przepływów kapitałowych. Coraz więcej firm, niezależnie od swoich rozmiarów, decyduje się na rozszerzenie działalności poza rynek krajowy, tworząc dla siebie nową przestrzeń gospodarczą. Podstawowymi graczami w światowym systemie ekonomicznym są korporacje transnarodowe.

Mówiąc o globalnej przestrzeni gospodarczej, należy zwrócić uwagę na kilka zjawisk, które w sposób szczególny charakteryzują i oddają wymiar współczesnego biznesu. Przede wszystkim na pierwszy plan wysuwa się innowacyjność oraz rozwój społeczeństwa wiedzy i społeczeństwa informacyjnego, tym samym następuje wzrost znaczenia procesów uczenia się i innowacji w przedsiębiorstwach. Kluczowym procesem wspierającym te zmiany jest rozwój nowych narzędzi, gromadzenia, przetwarzania i przekazu informacji jako następstwo dyfuzji technologii informatycznych.

Gwałtowne przyśpieszenie procesów globalizacyjnych zaczęło się w latach 80. ubiegłego wieku. Większość dziedzin gospodarowania podlega umiędzynarodowieniu, a biznes międzynarodowy staje się coraz bardziej złożony. Co więcej, procesy te przynoszą nowe formy organizacji. Globalizacja w obszarze działalności gospodarczej biznesu wynika między innymi z deregulacji i otwarcia gospodarek, zmniejszenia liczby barier podejmowania i prowadzenia działalności gospodarczej.

Przyczyniły się do tego zarówno regulacje prawne (GATS)¹, przemiany polityczne (upadek socjalizmu, dyskredytacja gospodarki centralnie sterowanej), zmiany w podejściu do gospodarki (Chiny), jak i dynamiczny rozwój technologii informatycznych oraz środków komunikacji i transportu.

Proces globalizacji został w literaturze gruntownie opisany. Jednakże pomimo wielu definicji globalizacji jej złożoność (na przykład rozwój rynków), wielopoziomowość (skala świata, skala rynków narodowych lub sektorów), jak również wielowymiarowość (polityka, kultura, gospodarka) sprawiają, iż jednoznaczne zdefiniowanie globalizacji i jej roli w kształtowaniu nowego ładu gospodarczego jest kłopotliwe. Globalizacja jest zarówno pojęciem teoretycznym funkcjonującym w bardzo wielu dziedzinach nauki, jak i hasłem ideologiczno-politycznym i społecznym². Z semantycznego punktu globalizacja to proces odnoszący się do ładu ekonomicznego i społecznego, prowadzący do bliżej nieokreślonej ery globalnej bądź społeczeństwa globalnego³.

Jakkolwiek analiza procesów globalizacyjnych mogłaby być frapująca, to w pracy skoncentrowano się na wybranych aspektach tego zjawiska rozpatrywanego w kontekście prowadzonej analizy umiędzynarodowienia usług, głównie usług biznesowych i związaną z tym delokalizacją potencjału wytwórczego, co dotyczy głównie organizacji i funkcjonowania korporacji transnarodowych. Podkreślić przy tym należy istotne dla tego procesu cechy globalizacji:

- jej wielopoziomowość, czyli globalizowanie pojedynczych przedsiębiorstw, struktur korporacyjnych, organizacji międzynarodowych, gospodarek. Szczególnie korporacje, które poprzez swoją działalność kształtują tendencje procesu globalizacji⁴;
- międzynarodowa współzależności wynikająca z międzynarodowych powiązań podmiotów (krajów, przedsiębiorstw), w ramach których rozwój danej organizacji związany jest z efektywnym prowadzeniem działalności gospodarczej za granicą⁵;
- integrowanie działalności gospodarczej prowadzonej przez organizacje w skali międzynarodowej w obszarze gospodarek, rynków, gałęzi, przedsiębiorstw;
- dialektyczny charakter oznaczający ścieranie się przeciwstawnych procesów i zjawisk, takich jak: indywidualizacja i standaryzacja, globalizm i regionalizm.

1 *General agreement on trade in services*, Annex 1B, <http://www.mg.gov.pl/NR/rdonlyres/6239F-88F-91AE-4103-8741-91F64495E032/13525/tekstgats1.pdf> (dostęp: 29.06.2012).

2 Uważa się, że po raz pierwszy pojęcia globalizacja użył R. Robertson w 1985 r., twierdząc, że globalizacja jest zespołem procesów, które współorganizują świat, za: W.J. Cynarski, *Globalizacja a spotkanie kultur*, Rzeszów 2003, s. 17.

3 R. King, G. Kendall, *The State, Democracy and Globalization*, London 2004, s. 139.

4 P. Dicken, *Global Shifts. The Internationalization of Economic Activity*, New York 1992, s. 152.

5 J.H. Dunning, *The role of Foreign Direct Investment in a Globalization Economy*, „BNL Quarterly Review” 1995, no. 193, s. 125.

Do tego można dodać silne związki globalizacji z postępowaniem nauki, techniki i organizacji z uwagi na ich dominujące znaczenie w przeobrażeniach, modyfikacji i doskonaleniu biznesów, kompresję czasu i przestrzeni (dokonywanie transakcji, świadczenie usług na odległość w realnym czasie pod różnymi szerokościami geograficznymi). Świat, jak mówił H.M. McLuhan, stał się „globalną wioską”.

J. Rymarczyk⁶ ujmuje globalizację jako wyższy etap umiędzynarodowienia polegający na traktowaniu świata jako jednego rynku uwarunkowanego wzrostem rozmiarów i intensywności powiązań. Powiązania te z kolei obejmują przepływy ludzi, towarów oraz usług, kapitałów i technologii. A. Budnikowski⁷ globalizacją nazywa scalanie gospodarek narodowych wyrażone poprzez dynamiczny wzrost obrotów handlowych, międzynarodowych przepływów kapitałowych, przepływach usług. Wzrost ten jest wynikiem traktowania świata jako jednego rynku przez coraz większą liczbę przedsiębiorstw.

Można powiedzieć, iż globalizacja jest procesem dynamicznym, złożonym, międzynarodowym, dokonującym się w sferze społecznej, ekonomicznej, kulturowej i politycznej. Nie przebiega ona linearnie, co oznacza, że może się zmieniać w różnych dziedzinach obejmujących rynki: towarowe, usług, produkcji, konsumpcji, technologii, a także rynki kultury (tabela II.1).

Tabela II.1. Kategorie i główne procesy globalizacji

Kategoria	Główne składniki/procesy
1. Globalizacja finansów i własności kapitałowej	Deregulacja rynków finansowych, międzynarodowe przepływy kapitałowe, wzrost liczby fuzji i przejęć
2. Globalizacja strategii i rynków	Integracja działalności biznesowej (w tym finanse oraz badania i rozwój), globalne zaopatrzenie w surowce i podzespoły, alianse strategiczne
3. Globalizacja stylów życia i wzorów konsumpcyjnych. Globalizacja kultury	Przepływ i „przeszczepianie” dominujących stylów życia. Ujednolicanie wzorów konsumpcyjnych. Przeobrażenie kultury w „papkę kulturową” i „produkty kulturowe”
4. Globalizacja rządzenia i zdolności regulacyjnych	Zmniejszająca się rola rządów i parlamentów narodowych. Próby stworzenia nowej generacji zasad i instytucji władzy światowej
5. Globalizacja poglądów i świadomości	Socjokulturowe procesy skupione na idei „Jednej Ziemi”, ruch „globalistyczny”

Źródło: opracowanie własne na podstawie The Group of Lisbon, *Limits to competitiveness*, Cambridge, Massachusetts–London, England 1995, s. 20.

6 J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, Warszawa 2004, s. 19.

7 A. Budnikowski, *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*, Warszawa 2001, s. 18.

Globalizacja w sferze ekonomicznej prowadzi do stopniowej integracji, standaryzacji, a nawet unifikacji gospodarki światowej, w rezultacie czego dokonuje się ona na kilku płaszczyznach: a) poziom rynków: rynki finansowe, towarowe i usług, pracy; b) firm: uczestnictwo w rynku globalnym, produkty globalne, delokalizacja działalności, globalny marketing, globalne strategie konkurencyjne; c) wiedzy i technologii.

Przyspieszenie tempa umiędzynarodowienia procesów gospodarowania, poszerzenie zasięgu geograficznego i podmiotowego oraz zróżnicowanie mechanizmów działania określa specyfikę zmian na rynku globalnym, które koncentrują się na trzech obszarach. Pierwszy związany jest z postępowaniem naukowo-technologicznym, który kształtuje nowe technologie produkcji, innowacje produktowe, nowoczesne i efektywne metody organizacji zarządzania przedsiębiorstwem. Drugi obszar obejmuje zmiany w konkurencji międzynarodowej, do których zaliczmy dywersyfikację podaży i zmiany charakteru popytu, oligopolizację rynków i pogłębianie współzależności między nimi, jak również zmienność trendów rynkowych, wzrost znaczenia czynnika jakości i kompetencji pracowników oraz umiejętności szybkiego reagowania i dostosowywania się przedsiębiorstwa do permanentnie zmieniającego się otoczenia zarówno zewnętrznego, jak i wewnętrznego. Trzeci związany jest ze wzrostem przepływów kapitału w formie bezpośrednich inwestycji zagranicznych oraz liberalizacją handlu międzynarodowego, które sprzyjają fragmentaryzacji procesu produkcji, czyli rozbicia łańcucha wytwórczego pomiędzy różne kraje. Korporacje transnarodowe przenoszą za granicę nie tylko potencjał produkcyjny, ale także usługowy. Usługi wsparcia biznesowego traktowane do niedawna jako niehandlowe, stały się przedmiotem transgranicznego handlu i jednym z najbardziej dynamicznie rozwijających się segmentów wymiany międzynarodowej. Handel usługami rozwijał się szybciej niż handel towarami w latach 2005–2017, średnio o 5,4% rocznie. W 2017 roku był wart 13,3 bilionów dolarów⁸. O ile w 2005 roku udział eksportu usług w całkowitym światowym eksporcie wyniósł około 20%, to przewiduje się, że w roku 2040 usługi mogą stanowić ponad 50% międzynarodowego handlu⁹. Światowymi liderami są Stany Zjednoczone, Wielka Brytania, Niemcy, Indie. Najszybszy wzrost usług nastąpił w kategorii „pozostałe profesjonalne usługi dla biznesu”. Stanowią one aż 49% w strukturze światowego handlu usługami. Wiąże się to z możliwością przemieszczania potencjału usług.

Globalizacja związana jest zatem z delokalizacją potencjału wytwórczego, dóbr, usług, zasobów ludzkich, kapitału, wiedzy, informacji i idei przez granice państw, prowadzi tym samym do postępującej integracji gospodarek rynków branżowych, gałęzi gospodarki, przedsiębiorstw i społeczeństw¹⁰. Ekonomiczny wymiar tych procesów można interpretować jako rozwój rynku światowego, spowodowa-

8 UNCTAD, World Trade Report 2019. The future of services trade, s. 6.

9 Tamże.

10 M. Walters, *Globalization*, London 1993, s. 3.

ny działalnością transnarodowych korporacji, w którym to gospodarki lokalne oraz aktorzy polityczni tracą swój wpływ¹¹. Dobrze to ujmuje J. Mittelman¹², podkreślając, iż przejawem globalizacji jest „przestrzenna reorganizacja produkcji i penetracja przemysłów poprzez granice, powiązania rynków finansowych, dyfuzja technologii i upodobnianie się norm, standardów oraz stylów konsumpcji na całym świecie”.

2.2. Determinanty internacjonalizacji procesów biznesowych na poziomie korporacji

Globalizacja oznacza internacjonalizację działalności podmiotów gospodarczych, która dziś jest koniecznością. Daje ona bowiem możliwość redukcji kosztów na drodze nowej organizacji procesów, budowania globalnej marki, wejścia na nowe rynki. W tym kontekście powstaje pytanie o motywy ekspansji działalności przedsiębiorstw na rynki globalne. Problem ten jest dobrze rozpoznany w literaturze i cechuje się różnorodnością podejść do systematyki oraz motywów internacjonalizacji.

Jak zauważają N. Daszkiewicz i K. Wach¹³, istotne jest rozgraniczenie motywów, które mają ogólne znaczenie i odnoszą się do argumentów podejmowania decyzji od uwarunkowań internacjonalizacji¹⁴ będących zbiorem warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa. J. Stoner i R. Freeman¹⁵ jako przyczyny umiędzynarodowienia działalności gospodarczej przedsiębiorstw wyróżnili: uzyskanie dostępu do zasobów niezbędnych dla prowadzenia działalności gospodarczej i zapewnienie permanentnych dostaw; zwiększenie stopy zwrotu z inwestycji poprzez bezpośrednie inwestycje zagraniczne, które umożliwiają tworzenie biznesu o bardziej korzystnej relacji ryzyka do zysku; wzrost udziałów rynkowych poprzez nowe rynki zbytu, gdy rynek lokalny nie gwarantuje dalszego zwiększania udziałów. Przyczyny internacjonalizacji przedsiębiorstw C.J. Jepma, A.P. Rhoen¹⁶ dzielą na proaktywne i reaktywne, a w ich ramach mówią o czynnikach wewnętrznych i zewnętrznych (tabela II.2). Wśród proaktywnych czynników wymienia się

11 R. King, G. Kendall, *The State, Democracy and Globalization*, London 2004, s. 143.

12 Szerzej: J. Mittelman, *Globalization: Critical Reflection*, Boulder 1996.

13 N. Daszkiewicz, K. Wach, *Małe i średnie przedsiębiorstwa na rynkach międzynarodowych*, Kraków 2013, s. 36–37.

14 Uwarunkowania dzieli się na zewnętrzne: otoczenie instytucjonalne i konkurencyjne, oraz wewnętrzne: potencjał przedsiębiorstwa i managementu.

15 J.S. Stoner, R.E. Freeman, *Management*, Englewood Cliffs, New Jersey 1992, s. 124–125.

16 C.J. Jepma, A.P. Rhoen, *International Trade – A business perspective*, Addison Wesley Longman Ltd, 1996, s. 9.

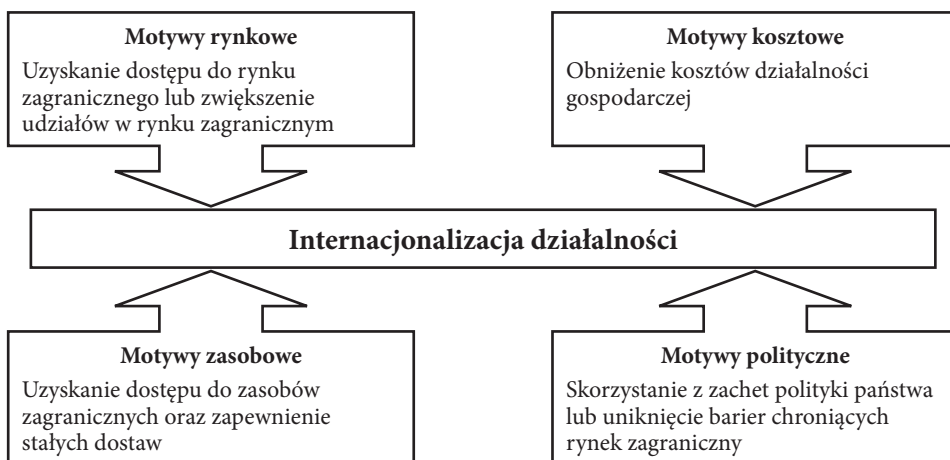
między innymi: ekonomię skali, szanse na zwiększenie zysku czy wolumenu sprzedaży, podnoszenie sprawności profesjonalnej, ambicje menedżerów. Czynniki reaktywne to głównie naśladownictwo, możliwość zbytu nadwyżek produktów bądź nieatrakcyjny rynek krajowy.

Tabela II.2. Przyczyny internacjonalizacji przedsiębiorstw

Przyczyny	Wewnętrzne	Zewnętrzne
Proaktywne	<ul style="list-style-type: none"> - ambicje menedżerów - ekonomia skali - ekonomia zakresu podnoszenia sprawności profesjonalnej - szansa uczenia się 	<ul style="list-style-type: none"> - szansa większych zysków - zwiększenie wolumenu sprzedaży - obsługa klientów działających w układzie międzynarodowym - obserwacja konkurentów
Reaktywne	<ul style="list-style-type: none"> - postępowanie zgodne z ogólnie uznanymi zasadami biznesu – naśladownictwo - możliwość zbytu nadwyżek produktów - możliwość wykorzystania potencjału produkcyjnego dla produkcji na potrzeby rynków zagranicznych - rozłożenie ryzyka 	<ul style="list-style-type: none"> - nieoczekiwane zamówienia z zagranicy - nieatrakcyjny rynek krajowy - wojna o rynki zbytu z konkurentami - naciski polityczne

Źródło: C.J. Jepma, A.P. Rhoen, *International Trade – A business perspective...*, s. 9.

Motywy internacjonalizacji przedsiębiorstw można zagregować w czterech grupach: rynkowych, kosztowych, zasobowych i politycznych (rysunek II.1).



Rysunek II.1. Motywy internacjonalizacji przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne.

Do motywów rynkowych zaliczyć można uzyskanie dostępu do rynku zagranicznego lub zwiększenie udziałów w tym rynku zdeterminowane:

- stagnacją branży na rynku krajowym, istnieniem niewykorzystanych mocy produkcyjnych,
- zaostreniem konkurencji na krajowym rynku lub jej ograniczeniem przez oligopolistyczne struktury rynku,
- wielkością rynku zagranicznego,
- zamówieniami z zagranicy,
- podążaniem za dotychczasowymi krajowymi klientami firmy, którzy rozpoczęli działalność za granicą,
- szybko rozwijającymi się tak zwanymi rynkami wschodzącymi (*emerging markets*), głównie w Azji, w krajach Europy Środkowo-Wschodniej, Ameryce Łacińskiej, które przyciągają inwestorów zagranicznych,
- wzrostem znaczenia rynku usług i wymiany międzynarodowej usług,
- benchmarkingiem funkcjonalnym, gdzie firmy konkurujące ze sobą naśladują swoje działania na rynku, szukając wzorca w innych firmach realizujących tę samą funkcję (na przykład logistyki, księgowości), metodą porównywania własnych rozwiązań z najlepszymi oraz ich udoskonalania przez uczenie się od innych oraz wykorzystywanie ich doświadczenia.

Motywy kosztowe to głównie:

- dostęp do tańszych czynników produkcji, głównie zasobów pracy,
- łagodna polityka fiskalna, niskie stopy procentowe, tanie kredyty,
- kosztowe korzyści skali,
- racjonalizacja kosztów transportu, usprawnienia logistyczne.

Motywy zasobowe to głównie dostęp do:

- surowców niemożliwych do pozyskania w kraju macierzystym,
- wiedzy, nowych technologii poprawiających wydajność, innowacyjność i konkurencyjność produktową,
- specjalistycznej i wysoko kwalifikowanej kadry.

Motywy polityczne wynikające, po pierwsze, z polityki ekonomicznej realizowanej przez poszczególne kraje, na przykład:

- korzystne uregulowania prawne tworzące sprzyjające warunki dla przedsiębiorstw działających na terenie objętym tymi uregulowaniami (przepisy celne, sanitarne, podatkowe, subwencje, patenty),
- łatwość transferów zysku,
- zachęty rządowe dla inwestorów zagranicznych,
- bezpieczeństwo¹⁷.

Po drugie, z globalnej polityki ekonomicznej, a w szczególności:

- liberalizacja i deregulacja handlu światowego, zniesienie barier taryfowych i pozataryfowych ograniczających wymianę dóbr i usług (GATT oraz WTO),

¹⁷ Rozumiane szeroko: spokój społeczny, ochrona praw własności, bezpieczeństwo danych.

- dereglamentacja w sferze telekomunikacji, finansów, wymiany informacji, ustanowienie wspólnej waluty w Unii Europejskiej,
- wprowadzanie porównywalnych w skali światowej standardów technicznych (Normy Techniczne), jakościowych (powołanie Międzynarodowej Organizacji Normalizacyjnej ISO), sprawozdawczości finansowej (MSSF – Międzynarodowe Standardy Sprawozdawczości finansowej),
- integracja ekonomiczna obszarów i powstawanie unii gospodarczych,
- upowszechnienie się rynkowego modelu w krajach słabo rozwiniętych.

Powyższe można uzupełnić o motywy wynikające z czynników kształtujących warunki konkurencyjne na rynkach globalnych, do których można zaliczyć:

- wzrost liczby konkurentów na rynku globalnym i wartości obrotów handlowych,
- rosnący udział zagranicznych podmiotów w strukturze przedsiębiorstw danego kraju,
- powstawanie aliansów strategicznych i globalnych sieci współzależności w obszarach wytwórczych.

Najsilniejszy wpływ na internacjonalizację mają czynniki rynkowe i kosztowe. Przedsiębiorstwa rozpoczynają eksplorację rynków zewnętrznych wówczas, gdy w kraju występuje stagnacja lub nasycenie przy jednoczesnym zwiększeniu popytu na dany towar lub usługę na rynku międzynarodowym z wysoką dynamikę wzrostu, co czyni rynki zagraniczne atrakcyjnymi dla lokalizacji potencjału wytwórczego. Ponadto gdy istniejące lub przewidywane różnicowanie warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa w kraju i zagranicą wskazuje na większą zyskowość prowadzenia działalności na rynku zagranicznym. Warto zauważyć, że otwarcie nowych, utrzymanie dotychczasowych rynków oraz zwiększenie udziałów na już posiadanych rynkach nabiera tym większego znaczenia dla przedsiębiorstw, im większy jest ten rynek.

Wejście na nowe rynki nie tylko poszerza zasięg działalności, ale także ogranicza koszty. Zjawisko to określane jest mianem przewagi kosztowej, a podłoże ekonomiczne tej strategii stanowi zasada korzyści skali i tak zwana krzywa doświadczeń. Warunkiem jest zminimalizowanie kosztów prowadzenia działalności – można to osiągnąć, obniżając koszty transportu, wynagrodzenia, podatki bądź realizując po niższej cenie dowolną fazę procesu obsługi klienta, jak na przykład: zaopatrzenie, produkcję, dystrybucję, obsługę serwisową (nosi to nazwę dekompozycji łańcucha wartości). Dzięki temu przedsiębiorstwo jest w stanie oferować produkty po niższej cenie, a tym samym uzyskać przewagę wobec konkurentów. Przewagi kosztowe są skuteczne głównie przy produkcji wyrobów standardowych, wytwarzanych w warunkach nienasyconego rynku i słabej konkurencji.

2.3. Redefinicja działalności przedsiębiorstw w aspekcie umiędzynarodowienia procesów gospodarczych

Umiędzynarodowienie procesów gospodarczych wymaga od managementu nowego podejścia do zarządzania organizacją. Chodzi tutaj o proces integrowania wszystkich aspektów działalności gospodarczej dla osiągnięcia celów rozwojowych, w tym uelastycznienie procesów biznesowych, wprowadzenie kompleksowych rozwiązań umożliwiających zarządzanie w skali globalnej oddziałami i filiami firm zlokalizowanych w różnych częściach świata. Wraz z reorganizacją prowadzenia globalnego biznesu nasila się tendencja do tworzenia sieci przedsiębiorstw współpracujących w coraz większym stopniu ze sobą i od siebie zależnych. O pozycji przedsiębiorstwa decyduje efektywne wykorzystanie posiadanych zasobów, bez względu na to, czyją są własnością, oraz umiejętność kontroli procesów¹⁸. Dlatego wiele firm, podejmując współpracę na rynkach międzynarodowych, dąży do posiadania jak najlepszych zasobów oraz innowacyjnych rozwiązań, tworząc tym samym globalny model prowadzenia biznesu, tak zwany *extendend organization*¹⁹. Jedną z form organizacyjnych jest offshoring. W ramach tej strategii przedsiębiorstwa dążą do specjalizacji oraz koncentracji na podstawowej działalności, określając precyzyjnie rodzaj wykonywanych we własnym zakresie działań, a także funkcji, które zostaną zlecone na zewnątrz, do firm ulokowanych w innych krajach, których celem jest dostarczenia globalnemu klientowi usługi/produktu najwyższej jakości po konkurencyjnej cenie. Tym samym tworzy się model biznesowy określany jako *global sourcing*²⁰. W literaturze²¹ wskazuje się na pięcioetapowy proces przenoszenia działalności za granicę (rysunek II.2).

Pierwszy etap oznacza rozpoczęcie działalności produkcyjnej w innych krajach przy wykorzystaniu modelu organizacji i funkcjonowania preferowanego w kraju macierzystym. Drugi dotyczy specjalizacji produkcji poprzez przeniesienie całego procesu produkcyjnego do innego kraju z uwagi na korzystniejsze uwarunkowania. Etap trzeci związany jest z defragmentacją łańcucha wartości, czyli podziału poszczególnych faz procesu produkcyjnego i przeniesieniu go do różnych lokalizacji, tam gdzie można uzyskać najwyższą wartość dodaną. W kolejnym etapie następuje przebudowa łańcucha wartości w celu obniżki kosztów, natomiast ostatni etap obejmuje ekspansję na nowe rynki. W rezultacie następuje

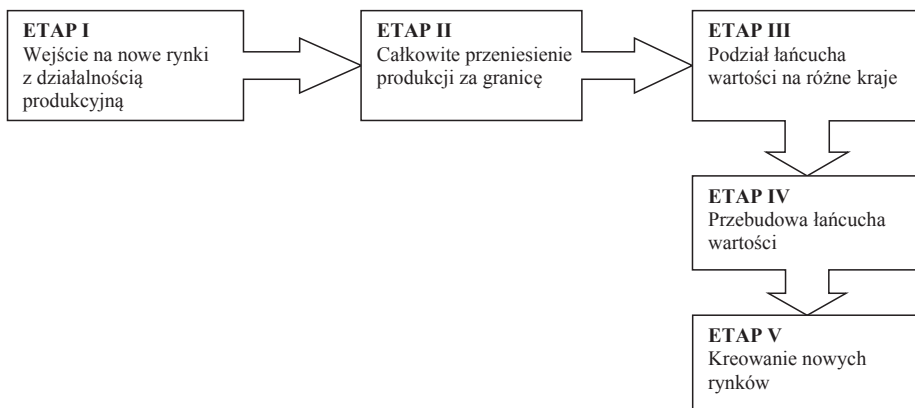
18 M. Gottfredson, R. Puryear, S. Phillips, *Strategiczne pozyskiwanie źródeł dostaw, jak marginalna funkcja staje się podstawą*, „Harvard Business Review Polska” 2005, wrzesień, s. 90–101.

19 P. Lowes, A. Celner, C. Gentle, *A Global Shift How Offshoring is Changing the Financial Services Business Model*, Financial Technology International, Deloitte 2004, s. 4.

20 M.F. Corbett, *The Outsourcing Revolution*, Dearborn 2004, s. 40.

21 Szerzej: G. Gierszewska, B. Wawrzyniak, *Globalizacja, Wyzwania dla zarządzania strategicznego*, Warszawa 2001; G.S. Yip, *Strategia globalna*, Warszawa 2004.

przekształcenie modelu zarządzania z modelu scentralizowanego na zdecentralizowany. Tradycyjny model obejmował cały proces wytwarzania w obszarze jednego przedsiębiorstwa, tworząc jednolity łańcuch wartości, czyli wymagał przy tym szerokiego spektrum działań, często generując wysokie koszty. Dziś ma miejsce dekompozycja łańcucha wartości, gdzie model biznesu uwarunkowany pionowo zintegrowanym łańcuchem wartości przestaje funkcjonować. W rezultacie następuje wydzielenie wielu funkcji ze struktury firmy do samodzielnych operatorów usług biznesowych. Firma zaś koncentruje się na strategicznych obszarach swojej działalności. Można zatem stwierdzić, że mamy do czynienia z nowym paradygmatem organizacji i funkcjonowania przedsiębiorstw w warunkach globalnej gospodarki. W starym paradygmacie przewagę konkurencyjną budowano dla całego łańcucha wartości, stąd miało miejsce silne oddziaływanie niedoskonałości rynku i asymetrii informacji, co implikowało wysokie koszty transakcyjne i bariery zasobowe. Kontekstem analizy otoczenia i konkurencji była konkretna branża (gałąź) produkcji/usług. To przyczyniało się między innymi do zmniejszenia bezpieczeństwa finansowego firmy, a co za tym idzie, powodowało wzrost ryzyka. Dodatkowo występowanie trudności w zarządzaniu firmą z uwagi na jej mniejszą elastyczność, a także konieczność zaangażowania większych kapitałów. Wymienione wady były często źródłem trudności w uzyskaniu wartości dodanej.



Rysunek II.2. Proces internacjonalizacji działalności przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne na podstawie D. Farrell, *Odkryj globalny potencjał swojej firmy*, „Harvard Business Review Polska”, listopad 2006.

Dekompozycja łańcucha wartości ma swój początek w dezintegracji pionowej firm, czyli poszukiwaniu dostawców niektórych usług dotychczas wykonywanych w ramach firmy, co prowadzi do zmiany paradygmatu strategii konkurencyjnej. Łańcuch wartości składa się z działań podstawowych, czyli bezpośrednich czynności związanych z procesem wytworzenia produktu/usługi (obejmujące

logistykę zaopatrzenia, produkcję i logistykę dystrybucji) oraz jego sprzedażą, marketingiem oraz z obsługą posprzedażową i tym podobne. M.E. Porter²² rozszerzył analizę łańcucha wartości z analizy wewnętrznych składników organizacji (podzielił je na działania podstawowe i pomocnicze) o analizę relacji z otoczeniem (dostawcami, klientami, kanałami dystrybucji). To dało podstawę do wyróżnienia dwóch odmian łańcucha wartości, tak zwanego zewnętrznego, będącego skutkiem powiązań kooperacyjnych organizacji z jej dystrybutorami i nabywcami, oraz tak zwanego wewnętrznego, tworzonego przez samą organizację. Analiza łańcucha wartości rozumianego jak wyżej pozwala na zidentyfikowanie i zrozumienie całego zbioru reakcji między systemem zasobów organizacji a poziomem osiągnięcia przez nią przewagi konkurencyjnej, jednocześnie diagnozuje, na ile prowadzone przez przedsiębiorstwo działania wspierają i przyczyniają się do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Na podstawie analizy wszystkich działań firmy można określić obszary skierowane na dodanie wartości, którą uzyskuje się poprzez wytwarzanie produktów/usług przy niższym koszcie niż konkurenci, lub poprzez wytwarzanie produktów/usług o większej wartości postrzeganej niż produkty konkurencyjne²³. To może być bodźcem do fragmentaryzacji procesu produkcji dóbr i usług, które mogą być dość swobodnie zlecane i lokowane w firmach funkcjonujących w różnych częściach świata, biorąc pod uwagę rozkład korzyści komparatywnych. Tendencja do przenoszenia działalności następuje zarówno w celu zminimalizowania kosztów, jak i wykorzystania atutów lokalnych rynków. Realizacja tych działań nie jest możliwa bez czynników pomocniczych, odpowiadających za zarządzanie i doradztwo w ramach tworzenia produktu/usługi, do których należą zasoby ludzkie, infrastruktura w szerokim znaczeniu, technologie. Przewaga konkurencyjna jest funkcją łańcucha wartości firmy, gdzie o konkurencyjności decyduje sprawność różnych rodzajów działań (ogniw), jakie podejmuje przedsiębiorstwo w celu dostarczenia produktu na rynek²⁴. Każdy rodzaj działań – począwszy od projektowania produktu, przez produkcję, marketing, sprzedaż, aż po usługi posprzedażowe – ma swój wkład w generowanie wartości.

A zatem w tak rozumianym systemie podstawową jednostką analizy stało się ogniwo w łańcuchu wartości. Przedsiębiorstwa przez odpowiednie zaprojektowanie struktury procesów i czynności składających się na łańcuch tworzenia wartości nie muszą subsydiować słabego ogniwa na rzecz efektywności całości. Rozwiązaniem jest wydzielenie nierentownego ogniwa na zewnątrz organizacji, cedując jego realizację firmom wyspecjalizowanym i koncentrującym się na określonych ogniwach łańcucha wartości, na przykład księgowości czy logistyce, przy jednoczesnej koordynacji pozostałych ogniw. W następstwie omawianego

22 M.E. Porter, *Porter o konkurencji*, Warszawa 2001, s. 96.

23 G. Stonehuse, J. Hamill, D. Campbell, T. Purdie, *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Warszawa 2001, s. 40.

24 M.E. Porter, *Porter o konkurencji...*, s. 96.

zjawiska tworzą się firmy usługowe czy wspólne centra usług w korporacjach, specjalizujące się w określonym typie usług. Przy czym procesy te mogą następować w obrębie kraju lub mogą być zlecane i lokowane w różnych częściach świata, wtedy następuje proces delokalizacji potencjału usług. Do tego problemu wracamy w odrębnym fragmencie pracy. Tendencja do przenoszenia działalności następuje zarówno w celu zminimalizowania kosztów, jak i w celu wykorzystania atutów lokalnych rynków. Procesy te mają odzwierciedlenie w statystykach handlu zagranicznego, a także bezpośrednich inwestycjach zagranicznych.

Firmy realizują tym samym strategię optymalnej lokalizacji dla poszczególnych etapów produkcji. Można zaobserwować praktykę tworzenia nowych biznesów i przechodzenia na rynki o wyższej zyskowności. To zmienia charakter współczesnej wymiany handlowej w skali globalnej, która nie ogranicza się tylko do wymiany gotowych produktów i usług, ale w większym stopniu koncentruje się na podzespołach i elementach, których wytworzenie odbywa się poza rynkiem krajowym. Łańcuch wartości jest użytecznym narzędziem badania wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowań działania przedsiębiorstwa, pozwala zidentyfikować możliwości kreowania większej wartości dostarczanej klientom oraz zidentyfikować bariery, które ograniczają przewagę konkurencyjną organizacji. Jednocześnie poprzez umiejętne synchronizowanie łańcucha wartości pojawia się możliwość szybszej reakcji na zachodzące zmiany oraz adaptacji do nowych warunków, a także utrzymania pozytywnych relacji wraz z systemami wsparcia od dostawców, którzy bardzo często stają się strategicznymi partnerami. Takie analityczne spojrzenie na system wartości tworzony przez przedsiębiorstwo pozwala bardziej racjonalnie określić najkorzystniejszą strategię.

To nowe podejście (nowy paradygmat) cechuje²⁵: a) defragmentacja łańcucha wartości i powstanie nowych typów konkurencji; b) zanik asymetrii w zakresie informacji; c) koncentracja przewagi konkurencyjnej w ogniwie łańcucha wartości, które jest obecnie podstawą dla analizy otoczenia i konkurencji; d) zanikanie powiązań między ogniwami, co daje możliwość usamodzielnienia ogniwa²⁶; e) rozdzielenie zasobów firmy na informacyjne i fizyczne²⁷. Nowy paradygmat determinuje powstanie rynku usług, na którym odrębne firmy mogą świadczyć usługi wykonywane dotychczas w ramach zintegrowanego łańcucha wartości. Strategia tworzenia ogniw czy też strategia dostrajania do ogniwa²⁸ między istniejącymi war-

25 Szerzej: E. Cyrson, *Strategie konkurencji jutra*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 2001, z. 4, s. 143–168; E. Cyrson, *Nowy paradygmat strategii konkurencji*, [w:] E. Skawińska (red.), *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*, Warszawa–Poznań 2002.

26 Jeśli przedsiębiorstwo nie może w danej dziedzinie (ogniwie) osiągnąć przewagi konkurencyjnej, może się jej pozbyć poprzez outsourcing i tym samym skoncentrować się na ogniwie, na które firma ma największy wpływ.

27 Z reguły w łańcuchu wartości działania informacyjne związane są z działaniami fizycznymi, ale obecnie istnieje możliwość rozdzielenia ich na dwa osobne strumienie wartości.

28 Szerzej: E. Cyrson, *Strategie konkurencji jutra...*, s. 143–168; E. Cyrson, *Nowy paradygmat strategii konkurencji...*

stwami łańcucha oraz tworzenie niestosowanych dotychczas form organizacyjnych o luźnych powiązaniach i przenikalnych granicach powoduje pojawienie się organizacji wirtualnych, sieciowych i modułowych²⁹. A zatem model biznesu jako pionowo zintegrowany łańcuch wartości ulega dekompozycji w globalnej gospodarce. Następują zmiany w systemach zarządzania przedsiębiorstwami. Powstają firmy usługowe czy wspólne centra usług w korporacjach, specjalizujące się w określonym typie usług takich jak: księgowość, logistyka, obsługa personelu i tym podobne na zasadzie outsourcingu. Centra te są organizowane w oparciu o outsourcing zewnętrzny albo wewnętrzny³⁰. Outsourcing wewnętrzny (kapitałowy) najczęściej dotyczy wydziałania funkcji pomocniczych realizowanych dotychczas przez przedsiębiorstwo. Wtedy tworzy się nowy podmiot (spółka córka), w którym przedsiębiorstwo macierzyste zapewnia sobie korzystną strukturę własnościową. Nowy podmiot realizuje zadania w zakresie wydzielanej funkcji w oparciu o umowę, główny udziałowiec ma możliwość kontroli realizacji zadań. Warunkiem zastosowania tego typu outsourcingu jest zdolność przedsiębiorstwa macierzystego do wydzielenia funkcji pod względem technicznym, organizacyjnym i tym podobnymi. Ten typ outsourcingu ma liczne zalety, ale także wady. Do zalet można zaliczyć: łatwiejszy nadzór zadań w zakresie wydzielonej funkcji, unikanie zwolnień pracowników, współpraca w zakresie kształtowania i utrzymania wizerunku rynkowego obu firm, udział w dochodach nowego podmiotu. Wadami są koszty związane z wydzieleniem i utworzeniem spółki córki, odpowiedzialność za wyniki ekonomiczne nowego podmiotu wynikająca ze współwłasności, ograniczenie możliwości dokonania wyboru spośród konkurencyjnych ofert usług.

Outsourcing zewnętrzny (kontraktowy) oznacza rezygnację z samodzielnej realizacji określonej funkcji i powierzenie jej wykonania niezależnemu podmiotowi na podstawie umowy o charakterze długoterminowym. Konsekwencją tej decyzji jest likwidacja wszystkich elementów w firmie związanych z realizowaniem wydzielanej funkcji. Warunkiem powodzenia jest ustabilizowana oferta rynkowa usług w danym zakresie oraz współpraca z partnerem świadczącym usługi. Tutaj zaletami są między innymi możliwość koncentracji na podstawowej działalności, dostęp do wiedzy i innowacyjnych rozwiązań stosowanych przez usługodawcę. Wady zaś to utrudnienia planowania strategicznego przez zleceniodawcę, niewielki wpływ na ceny usług w zakresie wydzielonej działalności, zwolnienia pracowników, możliwość wystąpienia konfliktów o zakres odpowiedzialności³¹.

Globalizacja działalności umożliwiła procesy delokalizacji usług biznesowych, szczególnie tych, które mogą być świadczone na odległość przy wykorzystaniu

29 Zob. C. Baldwin, K. Clark, *Managing in an age of modularity*, „Harvard Business Review” 1997, vol. 75.

30 Szerzej: M. Trocki, *Outsourcing*, Warszawa 2002.

31 Szerzej: J. Essinger, C.L. Gay, *Outsourcing strategiczny*, Kraków 2002; M.J. Power, K.C. Desouza, C. Bonifazi, *Outsourcing. Podręcznik sprawdzonych praktyk*, Warszawa 2008.

sieci telekomunikacyjnej i internetowej, a które nie wymagają bezpośredniego kontaktu między usługodawcą a usługobiorcą. Problemowi delokalizacji poświęcony jest kolejny fragment pracy.

2.4. Delokalizacja potencjału wytwórczego i usługowego

2.4.1. Pojęcie delokalizacji działalności gospodarczej

Delokalizacja potencjału wytwórczego i usługowego jest nieodłącznym elementem globalizacji i integracji gospodarczej, zarówno regionalnej, jak i międzynarodowej. Zagadnienie delokalizacji pojawiło się w literaturze w latach 90. XX wieku i oznaczało fragmentację produkcji na części składowe produkowane w różnych miejscach danego kraju, jak również za granicą³². R. Veugelers³³ rozumie delokalizację jako zastąpienie produkcji krajowej zagraniczną, która może mieć dwie formy: bezpośrednie inwestycje zagraniczne, które charakteryzuje zachowanie kontroli środków produkcji i ich własności (transfer procesu wytwórczego odbywa się w ramach jednego przedsiębiorstwa), oraz międzynarodowy outsourcing (*inter-firm intermediates trade*), polegający na zleceniu produkcji odrębnym podmiotom gospodarczym.

Europejski Komitet Ekonomiczno-Społeczny³⁴ definiuje dwa typy delokalizacji: wewnętrzną, która oznacza całkowite lub częściowe przeniesienie działalności do innych państw członkowskich, oraz zewnętrzną, czyli całkowite lub częściowe przeniesienie działalności do państw niebędących członkami Unii Europejskiej.

A.S. Blinder³⁵ określa delokalizację jako przenoszenie miejsc pracy z krajów bogatych do krajów biednych bez jednoczesnego transferu pracowników. Zmiany miejsca działalności gospodarczej powodują zmniejszanie zatrudnienia w państwach o wyższych kosztach pracy na rzecz rozwoju zatrudnienia w krajach o niższym poziomie rozwoju gospodarczego z niższymi kosztami pracy. Proces ten w odniesieniu do usług określa się terminem offshoring usług, co oznacza

32 E.E. Leamer, *The effect of trade in services, technology transfer and delocalisation on local and global income inequality*, „Asia-Pacific Economic Review” 1996, vol. 2, no. 1, April, s. 44–60.

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

34 Zakres i skutki delokalizacji przedsiębiorstw, Opinia Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego, CCMI/014, Bruksela, 14 lipiec 2005, www.ine-isd.org.pl/ekes/opinia21.htm (dostęp: 15.10.2011).

35 A.S. Blinder, *Fear of Offshoring*, Princeton University, CEPS Working Papers No. 119, December 2005, s. 1.

przeniesienie operacji usługowych za granicę, bez względu na to, czy wykonawcami usług są obcy kontrahenci zagraniczni, czy położone za granicą własne oddziały.

Delokalizacja potencjału usług przyjmuje różne formy³⁶. Pierwsza z nich – firma przenosi swoją działalnością za granicę, zwalniając przy tym wszystkie zatrudnione osoby. Mowa o delokalizacji zupełnej, której przesłankami są konkurencyjne ceny zasobów pracy, sprzyjające otoczenie biznesowe, niższe podatki oraz zachęty inwestycyjne oferowane przez rządy. W konsekwencji przekłada się to na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa działającego na globalnym rynku. Druga – 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 tak zwana delokalizacja wewnątrz korporacyjna (*captive offshoring*) i jest dyktowana chęcią poprawy pozycji konkurencyjnej i innowacyjnej. Trzecia – delokalizacja reeksportowa, będąca szczególnym przypadkiem delokalizacji wewnątrz korporacyjnej nastawionej na reeksport. Oznacza zamknięcie lub ograniczenie działalności gospodarczej w kraju macierzystym, redukcję miejsc pracy oraz – w ramach tej samej działalności – zlecenie wykonawstwa filiom lub innym spółkom zagranicznym będących w ramach grupy kapitałowej. Czwarta – 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 sytuacją ekonomiczną firmy.

Konkludując, możemy 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 ona w zamierzonym działaniu polegającym na przeniesieniu całości lub części działalności usługowej i miejsc pracy z jednego kraju do innego.

Głównym motywem delokalizacji usług według World Investment Report³⁷ jest redukcja kosztów, jednak nie jest to jedyny powód. Są nimi również: dostęp do rynku czy dostęp do wykwalifikowanej kadry³⁸, większy zasięg dystrybucji, koncentracja na podstawowych obszarach działalności firmy, poprawa jakości usług i jakości kapitału personalnego (determinanty konkurencyjności)³⁹.

36 M. Wodnicka, *Determinanty lokowania usług biznesowych i przestrzenna konfiguracja działalności offshoringowej*, [w:] *Rola funduszy unijnych w rozwoju społeczno-gospodarczym regionu*, „Zeszyty Naukowe” nr 753, „Ekonomiczne problemy usług” nr 103, Szczecin 2013, s. 279–280.

37 UNCTAD, *World Investment Report 2004, Shift Towards Services*, New York–Geneva 2004, s. 25.

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

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

Kierunki oraz tendencje delokalizacji usług można tłumaczyć, korzystając z różnych podstaw teoretycznych, głównie teorii międzynarodowego podziału pracy, teorii wzrostu gospodarczego, teorii migracji czynników produkcji, teorii zarządzania oraz teorii lokalizacji. W aspekcie międzynarodowego podziału pracy delokalizacja ma sens, gdy wskutek przenoszenia potencjału występuje przynajmniej jeden z trzech efektów: efekt alokacyjny, akumulacyjny i lokalizacyjny. „Pierwszy z nich oznacza, że przepływ czynników produkcji, głównie kapitału i wiedzy oraz intensywność specjalizacji w handlu międzynarodowym, przynosi efekty ekonomiczne podmiotom i krajom, które realizują ten proces, tym większe, im większa jest intensywność specjalizacji wewnątrzgałęziowej i intensywność przepływów czynników wytwórczych”⁴⁰. Efekty akumulacyjne wynikają ze zróżnicowania możliwości akumulacji i wykorzystania czynników produkcji w poszczególnych krajach. Zwrócił na to uwagę A. Predöhl⁴¹, wskazując jednocześnie na możliwość obniżenia kosztów produkcji, gdy wybiera się lokalizację, w której uzyska się najlepszą kombinację czynników produkcji o odpowiednich właściwościach i ich cenach. Można powiedzieć, że to ujęcie dotyczy przestrzennej analizy i porównywania lokalizacji pod względem łącznych kosztów produkcji.

Efekty lokalizacyjne mają miejsce wówczas, gdy występuje istotne różnicowanie krajów pod względem mobilności i dostępności siły roboczej, gdy państwa liberalizują przepisy dla inwestycji zagranicznych, wprowadzają zachęty. Paradigmat OLI (*ownership-localisation-internationalization*) J.H. Dunninga⁴² wyjaśnia determinanty przepływu kapitału poprzez bezpośrednie inwestycje zagraniczne, wskazując na wiązkę determinant, takich jak między innymi efekty przewag własnościowych, występowanie korzystnych czynników lokalizacyjnych i tak dalej.

Patrząc na problem delokalizacji w aspekcie teorii wzrostu gospodarczego, można przywołać tutaj modele endogenicznego wzrostu (P.M. Romer, R. Lucas), w których postęp techniczny zależy od nakładów na badania i edukację (czyli nakłady na kapitał ludzki), rozwój czynników produkcji, szeroko rozumianej innowacyjności, także innowacyjności nietechnologicznej, która zgodnie z metodą Oslo⁴³ obejmuje również innowacje organizacyjne i marketingowe. Wzrost

40 S.M. Szukalski, *Delokalizacja potencjału usług jako instrument wzrostu konkurencyjności gospodarki*, [w:] K.A. Kłosiński (red.), *Unia Europejska – Integracja – Konkurencyjność – Rozwój*, Lublin 2007, s. 67–89.

41 Szerzej: A. Predöhl, *The theory of location in its relation to general economics*, „Journal of Political Economy” 1928, no. 36, s. 379–385.

42 J.H. Dunning, *International Production and the Multinational Enterprise...* Dłuższy wykład na temat teorii bezpośrednich inwestycji zagranicznych można znaleźć w pracy: J. Witkowska, *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w Europie Środkowej. Próba interpretacji na gruncie teorii bezpośrednich inwestycji zagranicznych i teorii integracji*, Łódź 1996.

43 *Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data – Oslo Manual, third edition* (OECD/EC/Eurostat, 2005).

gospodarczy jest zatem endogenicznym wynikiem systemu ekonomicznego, a nie rezultatem sił działających z zewnątrz⁴⁴.

Jako pierwszy swoje prace dotyczące teorii lokalizacji rozpoczął A. Weber⁴⁵, definiując czynnik lokalizacji jako pewną korzyść wynikającą z prowadzenia działalności gospodarczej w danym miejscu lub na danym obszarze. Według jego oceny rentowna lokalizacja to taka, która oferuje minimalne koszty prowadzenia działalności. Wśród czynników stanowiących o tym wyróżnił koszty transportu, koszty pracy i korzyści aglomeracji (ujęcie teoretyczne lokalizacji Webera straciło częściowo na znaczeniu wraz ze zmniejszeniem się udziału kosztów transportu w kosztach całkowitych). Podobnie M. Blaug⁴⁶, mówiąc o teorii lokalizacji, podkreśla szczególne znaczenie przemieszczeń towarów z punktu widzenia kosztów, zwłaszcza transportowych, siły roboczej, oprocentowania kredytów czy podatków. Odmienne podejście prezentuje D.M. Smith, który mówiąc o istocie lokalizacji, podkreśla rolę analizy zyskowności przedsięwzięcia i takie umiejscowienie przedsiębiorstwa, które wiązać się będzie z określonymi nadwyżkami przychodu nad kosztami⁴⁷.

Próby wyjaśnienia istoty lokalizacji podejmowane były między innymi w teorii cyklu życia produktów R. Vernona, jak również przez A. Preda i G. Törnqvista – prekursorów nurtu behawioralnego, czy M.E. Portera w teorii polaryzacji⁴⁸.

W literaturze wyróżnia się trzy podstawowe grupy czynników lokalizacji działalności gospodarczej. Pierwsza obejmuje: a) walory i zasoby środowiska, między innymi surowce, źródła energii; b) czynniki techniczno-ekonomiczne określone przez infrastrukturę techniczną, korzyści aglomeracji, w tym rynek zbytu, zaplecze naukowo-techniczne, siłę roboczą; c) czynniki społeczno-polityczne, w tym polityka państwa, ustawodawstwo, prawo, czynniki społeczne (tabela II.3).

W drugim ujęciu wyróżnia się czynniki twarde i miękkie. Do twardych zalicza się czynniki mierzalne, takie jak: wielkość rynku zbytu, system podatkowy, zasoby i jakość siły roboczej, administrację gospodarczą. Czynniki miękkie to czynniki natury psychologicznej wpływające w sposób pośredni na decyzje lokalizacyjne⁴⁹.

44 P.M. Romer, *The origins of endogenous growth*, „The Journal of Economic Perspectives” 1994, vol. 8, s. 3.

45 A. Weber, *Über den Standort der Industrien*, Tübingen 1909, s. 103–104, za I. Fierla, *Lokalizacja przemysłu*, Warszawa 1987, s. 168.

46 Szerzej: M. Blaug, *Teoria ekonomii. Ujęcie retrospektywne*, Warszawa 1994, s. 624–628.

47 D.M. Smith, *The theoretical framework for geographical studies of industrial location*, „Economic Geography” 1996, no. 42, s. 108–109.

48 R. Vernon, *The product cycle hypothesis in a new international environment*, „Bulletin of Economics and Statistics” 1979, no. 2, s. 254–267; G. Törnqvist, *The geography of economic activities: some critical viewpoints on theory and application*, „Economic Geography” 1977, vol. 53, s. 153–162; M.E. Porter, *Porter o konkurencji...*, s. 248.

49 W. Budner, *Lokalizacja przedsiębiorstw. Aspekty ekonomiczno-przestrzenne...*, s. 229.

Tabela II.3. Podział ogólnych czynników lokalizacji według kryterium rodzajowego

Grupa czynników lokalizacji	Rodzaje czynników lokalizacji	Zakres	Przykłady
Przestrzenno- -środowiskowe	przestrzenne	wymiary przestrzeni geograficznej	odległość, dostępność, położenie względem innych obszarów (rynków)
	środowiskowe	treść przestrzeni geograficznej	surowce mineralne, klimat
Techniczno- -ekonomiczne	techniczno-technologiczne	wykorzystanie nowych rozwiązań techniczno-technologicznych	techniczne środki pracy, organizacja pracy, przedmioty pracy
	ekonomiczne	warunki gospodarcze, realizacja przedsięwzięć	poziom inflacji, wzrost gospodarczy, chłonność rynku zbytu, koszty pracy
Społeczno-polityczne	społeczno-kulturowe	świadomość społeczna, czynniki kulturowe	podaż siły roboczej, postawy pracowników, związki zawodowe
	polityczne	sposób sprawowania władzy, poglądy polityczne	polityka państwa
	prawno-administracyjne	regulacje prawne oraz procedury administracyjne	stabilność i przejrzystość prawa, sprawna działalność administracji samorządowej i państwowej

Źródło: opracowano na podstawie W. Budner, *Lokalizacja przedsiębiorstw. Aspekty ekonomiczno-przestrzenne i środowiskowe*, Poznań 2004.

Ostatnią grupę tworzą czynniki związane z nakładami inwestycyjnymi i kosztami prowadzenia działalności, tak zwane obiektywne oraz subiektywne (niekosztowe) wyrażone oceną jakościową przedsiębiorcy.

Można zatem stwierdzić, że o lokalizacji decydują czynniki biznesowe. Są nimi, po pierwsze: wielkość, bliskość rynku w tym odbiorców i klientów, istnienie konkurencyjnych firm o podobnym bądź tym samym profilu działalności, atrakcyjność terenu. Po drugie, uwarunkowania lokalne, do których zaliczamy efektywne kształtowanie klimatu inwestycyjnego przez władze lokalne wobec inwestycji zagranicznych, ulgi inwestycyjne i podatkowe (w tym podatek od przedsiębiorstw – CIT),

znajomość języków obcych, nie tylko wśród potencjalnych pracowników inwestora, ale również w sferze obsługi inwestora, czyli pracowników administracji samorządowej i publicznej, a także komercyjnej (na przykład banki). Po trzecie, czynniki związane z rynkiem pracy, obejmujące kulturę organizacji i podejście do pracy, zasoby i dostępność siły roboczej, w tym specjalistyczne kwalifikacje i doświadczenie pracowników. Po czwarte, czynniki kosztowe, głównie koszty pracy i prowadzenia działalności gospodarczej. Po piąte, jakość życia określana czynnikami kulturowymi, poziomem szkolnictwa, statusem ekonomicznym i społecznym.

2.4.2. Czynniki determinujące delokalizację usług biznesowych

Delokalizacja procesów biznesowych w skali międzynarodowej stała się naturalną konsekwencją globalizacji i źródłem wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa w globalnej gospodarce muszą się zmierzyć z koniecznością: a) doskonalenia procesów biznesowych; b) podniesienia zyskowności; c) poprawą jakości towarów i usług oraz obsługi klienta; d) wielopłaszczyznowym zarządzaniem strategicznym opartym na założeniu, które łączy trzy perspektywy: przyszłości, potencjału organizacyjnego, lokalizacji. W tym kontekście o offshoringu usług coraz częściej mówi się jak o konieczności dla międzynarodowych korporacji, a nie jak o dobrowolnej strategii. Offshoring stał się sposobem na prowadzenie biznesu i polega na budowaniu strategicznego partnerstwa firm, co nadaje mu charakter długoterminowości. Może być stosowany prawie we wszystkich sektorach usług i przemysłu oraz odnosi się do wszystkich zasobów firmy⁵⁰.

Stabilną pozycję rynkową zaczęto upatrywać w usprawnianiu działalności, możliwości szybkiego rozwoju, a szczególnie w dążeniu do redukcji kosztów działalności. Mamy do czynienia ze zjawiskiem „wypychania” niektórych rodzajów usług do specjalistycznych firm usługowych. Motywem takiego działania jest przekonanie, że zewnętrzne firmy, wykorzystując efekt ekonomii skali (co oznacza, że w miarę zwiększania skali produkcji lub/i świadczenia usług następuje rozłożenie kosztów stałych, w wyniku czego koszt jednostkowy spada), są w stanie świadczyć usługi taniej w porównaniu do kosztów ponoszonych przez własne służby, które nie zawsze mogą być w pełni efektywnie wykorzystane, a przez to są per saldo droższe⁵¹. Ma to związek z tak zwanym efektem doświadczenia⁵², które zakłada, że całkowity koszt jednostkowy produktu zmniejsza się o stały procent, gdy skumulowana wartość produkcji się podwaja.

50 Szerzej: M. Wodnicka, *Outsourcing offshoring usług jako instrument wzrostu konkurencyjności...*, s. 162.

51 S.M. Szukalski, *Delokalizacja potencjału usług jako instrument wzrostu konkurencyjności gospodarki*, [w:] K.A. Kłosiński (red.), *Unia Europejska – Integracja – Konkurencyjność – Rozwój*, Lublin 2007, s. 70.

52 Szerzej: J. Penc, *Strategie zarządzania*, Warszawa 1995.

Do zjawisk omawianego efektu oprócz już wymienionej ekonomii skali zaliczamy: efekt specjalizacji mówiący o tym, że koncentrując się na jednym rodzaju działalności, rośnie wydajność pracy, w wyniku czego koszty robocizny na jednostkę ulegają zmniejszeniu, oraz efekt innowacji, substytucji kapitału i pracy związany z wprowadzeniem nowych technologii i rozwiązań.

2.5. Delokalizacja usług jako nowoczesna forma zwiększania konkurencyjności

Obserwując współczesne trendy międzynarodowe, da się zauważyć dwa nurty przemian. Z jednej strony zacierają się granice administracyjne państw, co daje szansę na większe poczucie wspólnoty interesów czy możliwość wyrównania różnic rozwojowych w krajach mniej zamożnych, z drugiej natomiast nieustannie wzrasta znaczenie działalności gospodarczej (w szerokim znaczeniu) realizowanej w skali międzynarodowej, a to wiąże się ze zmianą konkurencji lokalnej na globalną, co implikuje zmiany reguł zdobywania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej. Globalna konkurencja, rozumiana jako rywalizacja gospodarcza między krajami czy przedsiębiorstwami, w skali świata stała się najpoważniejszym i bezpośrednim wyzwaniem dla przedsiębiorstw.

Już J.A. Schumpeter⁵³ zwrócił uwagę na to, że gospodarka rynkowa zmienia paradygmat konkurencyjności. Nie liczy się konkurencja, która zakłada sztywne wzorce niezmiennych warunków produkcji, ale konkurencja uwarunkowana między innymi nowymi towarami/usługami, nową technologią, nowymi typami organizacji, nowymi źródłami podaży. Jednocześnie uderza nie w marżę zysku czy wielkość produkcji, ale w podstawy i egzystencję przedsiębiorstwa.

Międzynarodowe instytucje zajmujące się badaniem konkurencyjności zwracają uwagę na różne elementy kształtujące to zjawisko. OECD stosuje pojęcie konkurencyjności rozumianej jako „zdolność przedsiębiorstw, przemysłu, regionów, narodów lub ponadnarodowych regionów do generowania w długim okresie relatywnie wysokich przychodów oraz wysokiego poziomu zatrudnienia w warunkach konkurencji międzynarodowej”⁵⁴.

Analizując czynniki decydujące o konkurencyjności przedsiębiorstw, zauważamy, że pierwsza grupa czynników, tak zwanych zewnętrznych, wynika z polityki

53 J.A. Schumpeter, *Kapitalizm, socjalizm, demokracja*, Warszawa 1995, s. 104.

54 T. Hatzichronoglou, *Revision of the High-Technology Sector and Product Classification*, OECD Science, Technology and Industry Working Papers 1997, <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/134337307632.pdf?expires=1582811297&id=id&accname=guest&checksum=2A-C685A72756B99F219D71DE6D1F534A> (dostęp: 20.05.2009).

państwa i wykorzystywanych instrumentów, otoczenia instytucjonalnego i konkurencyjnego. Druga grupa czynników, tak zwanych wewnętrznych, związana jest ze sferą produkcji i zasięgiem dystrybucji, potencjałem intelektualnym zasobów ludzkich, systemem i jakością zarządzania, sferą finansowania, możliwościami inwestycyjnymi oraz otwartością na zmiany w celu wdrażania nowych rozwiązań biznesowych. O konkurencyjności w coraz większym stopniu obok niskich kosztów prowadzenia działalności gospodarczej decydują jakościowe determinanty obejmujące postęp technologiczny, strategie zarządzania, elastyczność w dostosowywaniu się czy korzyści skali.

Przedsiębiorstwa, chcąc dostosować się do wymogów globalizacji i globalnej konkurencji, wykorzystują różne koncepcje (inteligentne, wirtualne i tym podobne)⁵⁵, kierunki i elementy składowe procesów dostosowawczych w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem i zarządzania zasobami ludzkimi (tabela II.4), korzystając przy tym z różnych strategii (strategia nisz rynkowych, strategia koncentracji, strategia dyferencjacji, strategia kosztowa lub strategia zintegrowana)⁵⁶.

Tabela II.4. Tradycyjny i nowy paradygmat zarządzania

Tradycyjny paradygmat	Nowy paradygmat
Redukcja bezpośrednich kosztów produkcji jako główny przedmiot zarządzania	Redukowanie pośrednich kosztów przy jednoczesnym osiągnięciu wysokiej konkurencyjności
Operacje realizowane przez przedsiębiorstwo charakteryzowane jako stabilne	Operacje elastyczne, ciągle doskonalone na potrzeby zmian
Linie produktów oparte na pojedynczej technologii przy zachowaniu długich okresów życia produktu	Linie produktów i technologii wieloogniskowych, tak zwany <i>multi-core</i> , przy krótkich okresach życia produktów
Kierownicy traktowani jako decydenci, a pracownicy jako bierni wykonawcy poleceń	Kierownicy traktowani jako <i>coaches</i> , czyli instruktorzy pracy, a pracownicy jako kapitał intelektualny lub zasoby wiedzy
Rynki światowe podzielone według kryteriów narodowych, a firmy narodowe dominujące na miejscowych rynkach	Globalne rynki światowe, rozwój międzynarodowych struktur gospodarczych i politycznych

Źródło: W.M. Grudzewski, *Współczesne kierunki rozwoju nauk o zarządzaniu*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2006, nr 3, s. 13.

Proces dostosowawczy przedsiębiorstw w warunkach globalizacji powinien być elastyczną kombinacją wielu elementów⁵⁷ wykorzystanych przy tworzeniu strategii

55 Szerzej: W. Grudzewski, I. Hejduk, *Przedsiębiorstwo przyszłości*, Warszawa 2000.

56 Szerzej: I. Penc-Pietrzak, *Strategie biznesu i marketingu*, Kraków 1998, s. 166–181.

57 G.S. Yip, *Strategia globalna. Światowa przewaga konkurencyjna*, Warszawa 1996, s. 24.

biznesowej przedsiębiorstwa na rynku międzynarodowym (tabela III.5). Jednym z kierunków budowania ponadgranicznych strategii jest: a) odejście od scentralizowanych, hierarchicznych struktur organizacyjnych w kierunku uelastyczenia systemów pracy – kontrakty, telepraca; b) tworzenie zewnętrznych korzyści sieci i efektów zamknięcia (ang. *lock-in effects*) w obrębie standardów⁵⁸ – outsourcing/offshoring; c) wdrażanie innowacji będącej istotą przewagi konkurencyjnej – na przykład e-biznes.

Tabela II.5. Elementy składowe procesów dostosowawczych w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem

Kierunki dostosowań	Sposoby dostosowań
Wirtualizacja struktur	Outsourcing/offshoring, kontraktowanie, tworzenie sieci, alianse
Uelastyczenie systemów pracy	Kontrakty, telepraca, elastyczne systemy motywacyjne, pakietowe wynagradzanie, kafeteryjne wynagradzanie
Kreowanie wiedzy organizacji	Uczenie się zmian, zarządzanie wiedzą, nabywanie nowych umiejętności
Wprowadzanie e-biznesu	Rezygnacja z niektórych tradycyjnych funkcji zarządzania
Odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstwa	Jakość, etyka, nadzór korporacyjny

Źródło: opracowanie własne na podstawie G. Gierszewska, B. Wawrzyniak, *Globalizacja, Wyzwania dla zarządzania strategicznego...*, s. 80.

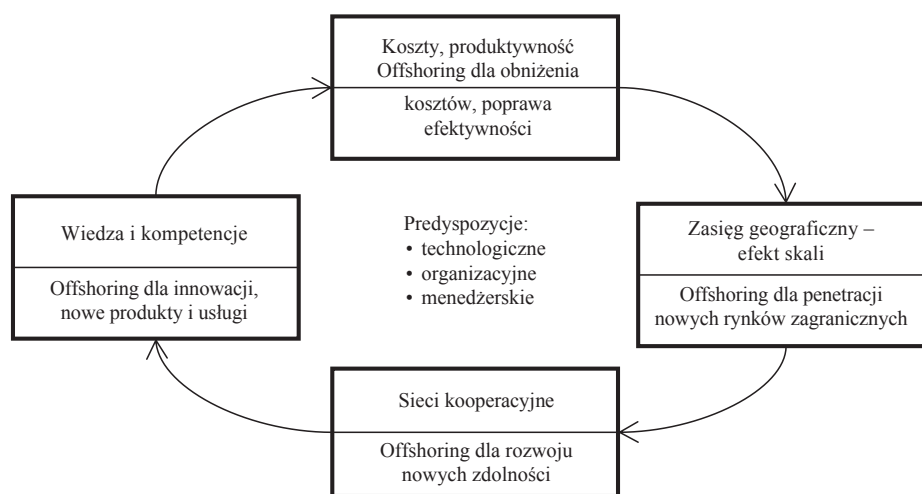
Obok zmiany w strategii i organizacji przedsiębiorstw czy defragmentacji łańcuchów wartości jako wyniku globalizacji coraz większe znaczenia ma przenoszenie działalności gospodarczej. Uznano to za nowoczesną formę zwiększania konkurencyjności, gdyż pozwala na tworzenie strategii konkurencyjności poprzez łączenie kilku czynników, to jest kosztów (obniżenie kosztów i poprawa produktywności), wiedzy i kompetencji (pozyskanie nowych, unikatowych umiejętności oraz innowacyjnych produktów/usług), efektu skali (zasięg geograficzny) czy rozwoju aliansów strategicznych (na przykład ograniczanie ryzyka biznesowego). To istotny element strategii przedsiębiorstwa w celu ograniczania ryzyka⁵⁹.

58 Szerzej: T. Henrich, *Standard wars, tied standards, and network externality induced path dependence in the ICT Sector*, „Technological Forecasting & Social Change” 2014, no. 81, s. 309–320.

59 Szerzej: M.M. Larsen, S. Manning, T. Pedersen, *Uncovering the hidden costs of offshoring: the interplay of complexity, organizational design, and experience*, „Strategic Management Journal” 2013, no. 34, s. 533–552.

Korzystając z usług podmiotów zewnętrznych w celu wsparcia procesów biznesowych, firmy realizują strategię kosztową, która bazuje na założeniu, iż najlepszą pozycję konkurencyjną uzyskują przede wszystkim firmy, które generują najniższe koszty operacyjne. Zakłada ona również osiągnięcie uprzywilejowanej pozycji kosztowej w stosunku do konkurentów, oferując odbiorcom niższą cenę produktu, bez obniżenia jakości wyrobu. Aby utrzymać konkurencyjne ceny produktów, wiele przedsiębiorstw przenosi działalność do innych regionów, a wybór miejsca lokalizacji dla aktywności najczęściej związany jest z poszukiwaniem niższych kosztów wytwarzania i kosztów pracy, stąd też tendencja do przenoszenia miejsc pracy za granicę, do krajów słabiej rozwiniętych bądź rozwijających się.

Koszty siły roboczej w państwach Europy Środkowo-Wschodniej, Chinach czy Indiach są dużo niższe w porównaniu do USA czy państw „starej Unii”. Jednocześnie kraje przyjmujące inwestycje zagraniczne sprzyjają im, tworząc specjalne strefy ekonomiczne dające inwestorom szereg przywilejów. Dlatego też coraz więcej przedsiębiorstw zauważa korzyści, jakie można osiągnąć, przenosząc na te tereny część procesów, czemu towarzyszy zazwyczaj tworzenie miejsc pracy o niskiej wartości i niskim wynagrodzeniu⁶⁰.



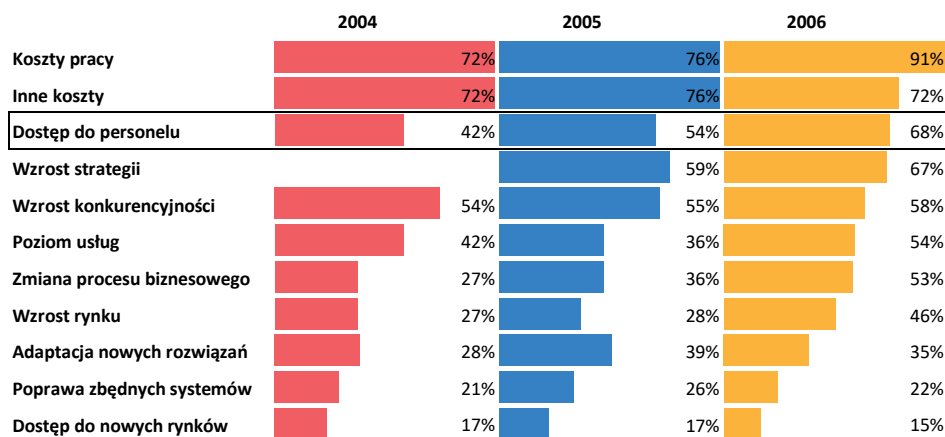
Rysunek II.3. Czynniki konkurencyjności wsparte przez delokalizację (offshoring)

Źródło: opracowanie własne na podstawie C.H. Loch, S. Chick, A. Huchzermeier, *Can European manufacturing companies compete? Industrial competitiveness, employment and growth in Europe*, „European Management Journal” 2007, vol. 25, no. 4, s. 257–258.

60 Szerzej: Opinia Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego w sprawie zakresu i skutków delokalizacji przedsiębiorstw, CCMI/014, Bruksela 2005.

W okresie dynamicznego rozwoju procesów offshoringu badani przedstawiciele dużych korporacji⁶¹ twierdzili, że offshoring usług biznesowych niesie ze sobą głównie obniżkę kosztów działalności, w czym wiele organizacji upatrywało swojej przewagi konkurencyjnej na rynkach. Tak twierdziło 70% badanych podmiotów, których oszczędności sięgały 20–40%, między innymi poprzez: a) udostępnienie swojej infrastruktury kolejno włączającym się do pracy w ciągu całej doby (według stref czasowych) pracownikom z różnych krajów⁶²; b) dążenie do wyższych poziomów wydajności, umożliwiającich dalszą redukcję kosztów, mniejsze wynagrodzenia dla pracowników zatrudnionych w krajach o znacznie niższych płacach oraz kosztach socjalnych; c) mniejsze wydatki środków finansowych na wyposażenie techniczne oddziałów zamiejscowych, niż jest to konieczne w przypadku oddziałów krajowych.

Obok kosztów ważny był i jest nadal dostęp do wykwalifikowanego personelu (wykres II.4), coraz więcej firm dzieli bowiem procesy biznesowe na poszczególne etapy pracy, a następnie zleca wykonanie ich w odległych od siebie lokalizacjach dla stworzenia najlepszej kombinacji łączącej unikalne umiejętności i kwalifikacje siły roboczej, jakość, niski koszt wytworzenia oraz łatwość zarządzania.



Wykres II.1. Czynniki determinujące decyzję o stosowaniu przez przedsiębiorstwa offshoringu

Źródło: A.Y. Lewin, V. Couto, *Next Generation offshoring, The Globalization of Innovation*, Duke CIBER/Bozz Allen Hamilton, Offshoring Research Network, 2006 Survey Report, March 2007.

Najnowsze badania offshoringu/outsourcingu usług pozwalają stwierdzić, że kwestia kosztów w dalszym ciągu zajmuje główną pozycję w decyzji o stosowaniu

61 UNCTAD, Roland Berger, *Service offshoring takes off in Europe – in search of improved competitiveness, service offshoring*, June, Geneva 2004, s. 9.

62 Ocenia się, iż w ten sposób zmniejszają o ponad jedną trzecią swoje koszty operacyjne.

tej strategii. Tak wynika z raportu Deloitte's 2016 Global Outsourcing Survey⁶³, aż 59% przedsiębiorstw korzystanie z tej formy organizacji biznesu uzasadnia bowiem obniżką kosztów, a 57% jako powód podaje zamiar skoncentrowania się na podstawowym rodzaju prowadzonej działalności. Kolejną determinantą jest możliwość podniesienia efektywności, na co wskazało aż 47% firm. Według dostawców usług obecnie offshoring/outsourcing staje się swoistym centrum innowacji poprzez rozwiązywanie problemu wydajności (45%), tworzenie globalnej skalowalności (29%) oraz zapewnienie dostępu do kapitału intelektualnego (28%).

Stosowanie omawianych form organizacyjnych daje przewagę jakościową w procesach operacyjnych, pozwala na nową architekturę organizacyjną poprzez tworzenie sieci współpracy pomiędzy organizacjami (usługodawcami). Jest również związane z innowacjami nietechnologicznymi, co wynika z wdrażania nowatorskich rozwiązań w tym zakresie. Są formą innowacji, a jak zauważają W. Grudzewski i I. Hejduk⁶⁴, innowacje wpływają w znacznym stopniu na konkurencyjność przedsiębiorstw, gdyż poprzez unowocześnienie i poprawę jakości procesów wytwórczych oraz sposobu świadczenia usług doprowadzają do zwiększenia wydajności, a także jakości pracy, podwyższenia sprawności funkcjonowania organizacji i zwiększenia stopnia wykorzystania posiadanych zasobów. W omawianym obszarze współpraca ma często charakter komplementarny w stosunku do własnej działalności innowacyjnej. Oznacza to, że offshoring może wpłynąć na innowacje bez konieczności inwestowania w zakup nowego sprzętu, oprogramowania, rozwój kompetencji zasobów ludzkich, co w efekcie przekłada się również na koszty, a jednocześnie na poprawę jakości produktów lub usług. Daje możliwość ekspansji na inne rynki (nowe rynki z wysokim potencjałem wzrostu), rozwijając i poszerzając w ten sposób rynek zbytu (wzrost eksportu) oraz wzrost znaczenia jako partnera biznesowego w globalnej gospodarce (budowanie silnego wizerunku może mieć istotne znaczenie przy ewentualnych inwestycjach, przejęciach i fuzjach).

Konkludując, offshoring usług jako instrument wzrostu konkurencyjności i generowania trwałej przewagi konkurencyjnej prowadzi do obniżki kosztów, poprawy jakości produktów i usług dzięki koncentracji procesów (wcześniej były rozproszone po różnych oddziałach) oraz wprowadzaniem innowacjom, zmniejszeniu zatrudnienia, koncentracji na podstawowej działalności. To także budowanie efektywności na globalnym rynku, obniżenie kosztów badań i rozwoju, łatwiejszy dostęp do globalnej technologii, szybki rozwój i wprowadzenie na rynek innowacji i produktów oraz uzupełnienie kompetencji w obszarze tego wymagającym, a związanym z działalnością (na przykład usługi integracyjne na styku IT i telekomunikacji)⁶⁵.

63 Deloitte's 2016 Global Outsourcing Survey, s. 5.

64 W. Grudzewski, I. Hejduk, *Projektowanie systemów zarządzania*, Warszawa 2001, s. 451–452.

65 B. Low, *Huawei Technologies Corporation: from local dominance to global challenge*, „Journal of Business & Industrial Marketing” 2007, vol. 22, no. 2, s. 130–144.

Rozdział III

Offshoringowe projekty w usługach biznesowych

3.1. Outsourcing, offshoring usług i pokrewne pojęcia

Pojęcie offshoringu ma szeroki zakres znaczeniowy, co więcej, często w publikacjach stosuje się zamiennie terminy „outsourcing” i „offshoring”, mimo istotnych różnic między nimi. Wynika to najprawdopodobniej z faktu, iż wobec wymienionych zjawisk postawione są tożsame cele¹, z drugiej strony w literaturze offshoring uznawany jest jako specyficzna forma outsourcingu, tak zwany *offshore outsourcing* (outsourcing zagraniczny). Ponadto niektóre procesy mogą podlegać zarówno outsourcingowi, jak i offshoringowi. Różnice pomiędzy tymi pojęciami przedstawia tabela III.1.

Tabela III.1. Porównanie zakresu pojęciowego outsourcingu i offshoringu

Miejsce wytwarzania	Wytwarzanie usług wewnątrz lub na zewnątrz firmy	
	Wewnątrz	Na zewnątrz (outsourcing)
Kraj macierzysty	Usługi wytwarzane własnymi siłami (zasoby wewnętrzne) w kraju macierzystym	Usługi zlecane trzecim stronom (dostawcy lub providerzy) w kraju macierzystym
Kraj obcy (offshoring)	Usługi wytwarzane przez własną zagraniczną filię. Usługi wytwarzane własnymi siłami zagranicą, czyli „offshoring na uwięzi” (<i>captive offshoring</i>)	Usługi zlecane trzecim stronom za granicą: lokalnym firmom (<i>offshore outsourcing</i>)

Źródło: UNCTAD, World Investment Report 2004, Shift Towards Services, New York, Geneva 2004, s. 159.

¹ Należą do nich: redukcja kosztów i zminimalizowanie problemów operacyjnych, perspektywa koncentracji firmy na obszarach strategicznych, a tym samym zwiększenie skuteczności i efektywności funkcjonowania.

Outsourcing doczekał się bogatej literatury². Warto zauważyć, iż pojęcie to pochodzi z języka angielskiego i jest zbitką słów: *outside* – *resource* – *using*. Jako początek współczesnego ujęcia outsourcingu uważa się użycie tego terminu po raz pierwszy w 1979 roku na łamach „Journal of Royal Society of Arts”. Outsourcing oznacza korzystanie z zewnętrznych źródeł³.

Outsourcing określa się jako bezinwestycyjną formę rozwoju niektórych obszarów przedsiębiorstwa poprzez świadomą, biznesową decyzję powierzenia zewnętrznemu dostawcy odpowiedzialności w zakresie zarządzania i rozwoju całości lub części procesów biznesowych⁴, aby organizacja mogła osiągnąć swoje cele⁵. M. Trocki⁶ definiuje outsourcing jako przedsięwzięcie polegające na wydzieleniu ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego realizowanych przez nie funkcji i przekazaniu ich do realizacji innym podmiotom gospodarczym. Jest to praktyka delegowania usług bądź zadań produkcyjnych, dotychczas realizowanych przez zasoby wewnętrzne, do zewnętrznych podmiotów zwanych dostawcami lub providerami usług. Najbliższym znaczeniowo polskim odpowiednikiem terminu outsourcing jest określenie „zlecenie na zewnątrz”⁷. Wiąże się to z delegowaniem przez zleceniodawcę kontroli nad procesem lub usługą do dostawcy.

Istotną przesłanką outsourcingu jest powierzenie wewnętrznych funkcji, obszarów czy procesów przedsiębiorstwa, które, pomimo iż są niezbędne dla prawidłowego funkcjonowania, nie stanowią o jego przewadze konkurencyjnej, do zewnętrznego przedsiębiorstwa specjalizującego się w takich procesach. To także uznawany sposób restrukturyzacji organizacyjnej, który daje szansę rozwoju rynkowych układów kooperacyjnych, redukując przy tym problemy operacyjne. Outsourcing jest także efektem przekształceń w procesach zarządzania i odejścia od zarządzania funkcjonalnego do zarządzania procesowego⁸.

2 Np. M.J. Power, K.C. Desouza, C. Bonifazi, *Outsourcing, Podręcznik sprawdzonych praktyk*, Warszawa 2008; J. Marciniak, *Optymalizacja zatrudnienia: zwolnienia, outsourcing, outplacement*, Kraków 2009; J.L. Bravard, R. Morgan, *Inteligentny outsourcing*, Warszawa 2010; M. Trocki, *Outsourcing*, Warszawa 2002; Ch.L. Gay, J. Essinger, *Outsourcing strategiczny. Koncepcja, modele, wdrażanie*, Kraków 2002.

3 M. Amity, S.-J. Wei, *Fear of Service Outsourcing: Is It Justified?*, IMF Working Papers, International Monetary Fund, 2004, s. 5.

4 T.L. Elliot, D.E. Torkko, *World class outsourcing strategies*, „Telecommunication, American Edition” 1996, vol. 30(8), s. 47–49.

5 V. Grover, J.T.C. Teng, M.J. Cheon, *Towards a Theoretically-based Contingency Model of Information Systems Outsourcing, in IS outsourcing*, [w:] L.P. Willcocks, M.C. Lacity, *Strategic Sourcing of Information System*, New York 1998, s. 80.

6 M. Trocki, *Outsourcing...*, s. 13.

7 To określenie nie oddaje w pełni istoty outsourcingu, nie jest to bowiem „proste zlecenie”, to efekt przebudowy całego systemu zarządzania firmą, a wydzielenie ma względnie trwały charakter.

8 S.M. Szukalski, M. Wodnicka, *Outsourcing. Metodyka przygotowania procesów i ocena efektywności*, Difin, Warszawa 2016, s. 13 i nast.; a także: S.M. Szukalski, M. Wodnicka, *Ewolucja w zarządzaniu przedsiębiorstwami. Od funkcjonalnej struktury zarządzania do zarządzania*

Istotną cechą zjawiska jest różne tempo wydzielania poszczególnych obszarów działania ze struktury firmy, co upoważnia do sklasyfikowania ich według następujących wariantów realizacji procesu⁹: a) procesy wydzielenia i zlecenia na zewnątrz określonych funkcji prowadzone są równolegle; b) procesy te realizowane są etapami; c) wydzielenie następuje w długim okresie, poczynając od prostych do bardziej złożonych zadań, które podlegają outsourcingowi.

Zgodnie z ideą outsourcingu firmy zewnętrzne realizują powierzone zadania bardziej efektywnie niż firma macierzysta, gdyż zlecone im funkcje/usługi należą do ich działalności podstawowej. Przedsiębiorstwa, które wcześniej wydzyalały i przekazywały niektóre swoje funkcje zewnętrznym firmom na rynku krajowym, obecnie coraz częściej zaczynają szukać bardziej konkurencyjnych i specjalistycznych dostawców usług na innych obszarach geograficznych i jest to zgodne z modelem procesu globalizacji, w którym przedsiębiorstwa dokonują fragmentaryzacji i relokacji ogniw łańcucha wartości w skali globalnej. I tu dochodzimy do zjawiska offshoringu, oznaczającego przenoszenie dóbr i usług między krajami, korzystając z formy międzynarodowych przepływów bezpośrednich inwestycji zagranicznych w ramach jednej korporacji lub międzynarodowych przepływów dóbr i usług między przedsiębiorstwami niepowiązanymi kapitałowo. W pierwszym przypadku mamy do czynienia z offshoringiem, przez który rozumie się przenoszenie zadań za granicę kraju z zachowaniem własności i kontroli nad procesami (*captive offshoring*). Drugi przypadek to *offshore outsourcing*, w którym firmy korzystające z usług zagranicznych przedsiębiorstw nie afiliują się z nimi kapitałowo¹⁰.

Powyższy trend jest możliwy dzięki technologiom ICT i wynikającym stąd przemianom w funkcjonowaniu międzynarodowego biznesu oraz globalnej konkurencji. Głównie związany jest z wydzieleniem części usług obsługi klienta oraz organizacji biznesu i przekazania ich do wykonania przedsiębiorstwom w krajach o niższych kosztach pracy. Upraszczając, można powiedzieć, że offshoring to delokalizacja miejsca realizacji procesów biznesowych poza granice państwa odbiorcy. Odnosi się zarówno do funkcjonowania wyspecjalizowanych firm offshoringowych pracujących na zlecenie zagranicznych klientów, jak i do dyslokacji miejsc pracy w ramach struktur międzynarodowych¹¹.

Przesunięcie operacji do innego kraju, intratnego pod względem kosztów, zwykle skutkuje redukcją zatrudnienia w kraju macierzystym, co oznacza w praktyce eksportowanie miejsc pracy do lokalizacji zagranicznych ze stosunkowo niskimi płacami. Ekonomiczną podstawą offshoringu jest zatem podział pracy związany

poprzez procesy, [w:] S.M. Szukalski, M. Wodnicka, B. Wentura-Dudek, *Innowacje i trendy we współczesnej gospodarce*, Kraków 2018, s. 63 i nast.

9 Por. J. Pawlak, *Możliwości przejścia na outsourcing – praktyczne rozwiązania organizacyjne*, Warszawa 1999, s. 7.

10 D. Treffer, *Offshoring: Threats and Opportunities*, Washington 2005, s. 5.

11 Tendencją jest eksport miejsc pracy do otwieranych w ramach struktur organizacyjnych międzynarodowych korporacji, tzw. centrów usług, zlokalizowanych w miejscach o dogodnym klimacie inwestycyjnym i relatywnie niskich kosztach prowadzenia działalności.

z przewagą komparatywną, a proces określić można jako międzynarodową wymianę usług, związaną ze zmianą miejsca świadczenia usług, z migracją czynników produkcji (siła robocza, kapitał i wiedza techniczna), z nieodzownym przemieszczaniem się usługodawców lub usługobiorców¹². Działania offshoringowe warunkowane są przede wszystkim:

- długookresową relacją między usługobiorcą a centrami świadczącymi usługi,
- kompleksowością działania, dostarczeniem odpowiednich zasobów, wiedzy i technologii,
- zdefiniowaniem i określeniem procedur zarządzania usługą.

Pojęcie offshoringu przyjęte zostało z terminologii prawnej od angielskiego słowa *offshore* – w tłumaczeniu „poza brzegiem” bądź „zlokalizowany za granicą kraju”. Odnosi się ono do podmiotów gospodarczych podlegających prawnym i skarbowym regulacjom innemu państwu niż to, z którego pochodzi w rzeczywistości. Wcześniej słowo *offshore* wiązało się z pojęciem rajów podatkowych lub „jurysdykcji” i dotyczyło obszarów, które postrzegane były jako intratna lokalizacja z uwagi na pewne zalety i udogodnienia dla działalności gospodarczej, określanych przez tamtejsze ustawodawstwo, czego przykładem może być korzystny system podatkowy. Dotyczy to głównie opodatkowania dochodów transferowanych, brak opodatkowania niektórych (lub wszystkich) rodzajów dochodów bądź też zastosowanie bardzo niskich stawek podatkowych.

Patrząc na problem z perspektywy historycznej, można zauważyć, iż początkowo omawiane zjawisko związane było z delokalizacją działalności produkcyjnej firm amerykańskich, które już od czasów II wojny światowej realizowały ten typ działalności¹³. Współcześnie offshoring nasilił się od początku lat 90., kiedy to proces ten zainicjowały amerykańskie firmy sektora informatycznego, lokalizując swoje centra w Irlandii oraz w Indiach. Offshoring nie jest zjawiskiem nowym, nowością jest natomiast to, że w ostatnich kilkunastu latach obserwuje się na świecie intensywne procesy delokalizacji potencjału usług¹⁴.

Pokrewnym pojęciem jest nearshoring. Jest to wydelegowanie procesów do filii przedsiębiorstwa bądź firmy zagranicznej (mowa tu o *nearshore outsourcing*) znajdującej się w tej samej albo bliskiej strefie czasowej. Dla porównania, mówiąc o offshoringu mamy na uwadze przeniesienie procesów geograficznie do innego państwa, kiedy odstęp między strefami czasowymi jest większy niż 3 godziny bądź nowa lokalizacja ma miejsce na innym kontynencie, ale cechuje je podobieństwo językowe czy kulturowe w odniesieniu do lokalizacji macierzystej przedsiębiorstwa. Elementami różnicującymi nearshoring od offshoringu są przede wszystkim koszty wynikające z różnic w odległości i strefie czasowej. Dotyczy to głównie kosztów

12 Ostatnimi laty nie brak publikacji krytykujących, głównie z pozycji ekonomicznej i politycznej, zjawisko offshoringu. Dla przykładu: J. Urry, *Offshoring*, Warszawa 2015.

13 E. Carmel, P. Tija, *Offshoring Information Technology Sourcing and Outsourcing to Global Workforce*, Cambridge 2005, s. 5.

14 W ostatnim dziesięcioleciu ok. dwie trzecie globalnych przepływów zagranicznych inwestycji bezpośrednich dotyczy sektora usług.

zarządzania projektem, a także kosztów wynikających z różnic kulturowych i organizacyjnych między krajami *nearoffshore* lub *offshore* (na przykład dodatkowy czas zainwestowany z powodu trudności w komunikacji, kultury pracy). To, co w jednej kulturze uważane jest za normę, w innej stanowi element niedopuszczalny, a nawet obraźliwy¹⁵. Dlatego nearshoring postrzegany jest jako alternatywa dla dalekich lokalizacji. Jeśli nawet występują pewne różnice w kulturze między krajami *nearshore*, to nie postrzega się ich jako dużego problemu, gdyż proces dostosowawczy jest znacznie łatwiejszy, wymaga mniej czasu, stanowi mniejszy koszt. Zaletą lokalizacji *nearshore* jest dostępność w czasie rzeczywistym do działań, ich kontroli oraz do płynnej realizacji procesów¹⁶. Uważa się także, iż lokalizacje *nearshore* są lepsze z punktu widzenia produktywności od lokalizacji *offshore*, gdzie przedsiębiorstwa, aby osiągnąć taką samą produktywność jak w kraju macierzystym, zmuszone są zatrudnić większą liczbę pracowników, co przekłada się w konsekwencji na wzrost wydatków. Odległe strefy czasowe w sposób istotny wpływają na poziom komunikacji wymaganej dla realizacji projektu oraz związane z tym koszty. Chodzi tu głównie o planowanie spotkań, koszty podróży, czas trwania podróży, który postrzegany jest jako okres nieproduktywności pracownika.

Pamiętać należy, iż głównym motywem dla stosowania offshoringu bądź nearshoringu jest redukcja kosztów pracy¹⁷, choć motywy, jakimi kierują się korporacje, mogą być różne (na przykład korzystanie z niedostępnej w kraju kadry). Jednakże wiele badań przedsiębiorstw¹⁸ potwierdziło priorytet oszczędności kosztów w przenoszeniu usług. Dla przykładu, średnie roczne wynagrodzenie w USA pracowników sfery usług IT w lokalizacjach offshoringowych (Indie) stanowią 41% zarobków w USA. W latach 2000–2011 godzinowe koszty płac liczone w dolarach amerykańskich w sektorze przetwórczym w Brazylii stanowiły 23,2% płac w USA, 37,2% płac Hiszpanii i 23% stawek w Holandii. W Argentynie odpowiednio 37,2%, 59,7% i 37%¹⁹. Płace w sektorze IT zachowują podobne proporcje: inżynier oprogramowania ma płacone 26,6–30% tego co amerykański odpowiednik, menedżer projektu IT 41,9–45%, początkujący pracownik sektora IT 30,9–35%, pracownik z kilkuletnim stażem 47,8–55%. Różnice w płacach to niewątpliwie mocny argument dla szukania lokalizacji offshore. Jednakże w ostatnich

15 Dla przykładu w wielu krajach azjatyckich dyskusja z szefem lub jego decyzją odbierana jest jako brak szacunku, podczas gdy w krajach zachodnich stanowi pożądaną aspekt dla lepszego funkcjonowania organizacji.

16 Szerzej: P.Y. Abbot, M.R. Jones, *The Importance of Being Nearest: Nearshore Software Outsourcing and Globalisation Discourse*, [w:] E.H. Wynn, E.A. Whitley, M.D. Myers, J.I. DeGross (red.), *Global and Organizational Discourse About Information Technology*, IFIP TC8 /WG8.2 Working Conference on Global and Organizational Discourse about Information Technology, December 12–14, Barcelona, Spain 2002, s. 375–397.

17 Redukcja kosztów jest oczywiście zachętą bez względu na rodzaj usług, które podlegają offshoringowi, nie przesądza jednak o podjęciu tego rodzaju działań.

18 KLG, *Nearshore vs. Offshore Sourcing: Relative risks, rewards, and economics outcomes*, *Current Trends in Global Sourcing*, March 2005, s. 5.

19 International Labour Organization, *Global Wage Report 2012/13*, Geneva 2013, s. 11.

latach wiele firm zaczęło zwracać uwagę na poziom produktywności w nowych lokalizacjach. Bardzo rzadko można znaleźć firmy stosujące offshoring i szukające lokalizacji tylko ze względu na obniżkę kosztów, liczy się także porównywalna do krajów macierzystych efektywność procesów. Szacuje się, że w lokalizacjach nearshore częściej osiąga się równoważny poziom produktywności.

3.2. Klasyfikacja usług biznesowych z punktu widzenia działań offshoringowych

W literaturze formułuje się szereg definicji usług, zarówno w z punktu widzenia mikro-, jak i makroekonomicznego, a także uwzględniającego międzynarodową wymianę usług. Pierwsze wiąże się z analizą poszczególnych etapów produkcji usług, drugie natomiast traktuje usługi jako sektor rezydualny, zawierający wszystkie rodzaje aktywności gospodarczych, które nie mieszczą się w pojęciach rolnictwo i przemysł. Wraz ze wzrostem znaczenia usług w obrotach międzynarodowych wzrosło zainteresowanie teoretycznymi i empirycznymi analizami usług. Początkowo uważano, że wiele usług, w tym te wymagające bezpośredniego kontaktu usługodawcy i usługobiorcy, ma charakter niehandlowy, a działalność usługowa rozpatrywana była głównie w kontekście gospodarki narodowej. Obecnie mamy do czynienia z nowymi rodzajami usług i możliwościami ich obrotu. Według T.P. Hilla²⁰ warunkiem istnienia usługi jest zmiana stanu jednostki gospodarującej lub należącego do niej przedmiotu materialnego, wywołana przez inną jednostkę. Dla Ch. Gronrossa²¹ usługa to „obiekt procesu transakcyjnego oferowany przez firmy i instytucje, które generalnie oferują usługi i które postrzegają się za organizacje usługowe”, gdzie obiekt rozumie się w znaczeniu czynnościowym, a w podejściu procesowym najważniejsza jest jakość procesu oraz środki wykorzystywane w realizacji usługi. Pojawiło się także pojęcie usług nowoczesnych rozumianych jako usługi nowe (nieistniejące w gospodarce narodowej lub mające marginalne znaczenie) lub usługi świadczone w nowoczesny sposób. W znaczeniu szerszym to przede wszystkim usługa świadczona przez nowoczesne, innowacyjne przedsiębiorstwo oferujące kompleksowe rozwiązania, służące ulepszaniu określonych procesów. W literaturze często używany jest termin usług profesjonalnych. Według M. Chłodnickiego „usługi profesjonalne są terminem wprowadzonym na bazie analizy marketingowej, natomiast w nomenklaturze statystycznej są one raczej

20 T.P. Hill, *On goods and services*, „Review of Income and Wealth” December 1977, vol. 23, no. 4, s. 318.

21 Ch. Gronross, *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*, Studentlitteratur, Chartwell-Bratt, Lund 1994, s. 19.

nazywane usługami biznesowymi²². Atrybutem usług profesjonalnych jest ich wiedzochofność²³, a także sposób ich realizacji (tabela III.2)

Tabela III.2. Fazy i komponenty usługi profesjonalnej

Fazy wykonania usługi	Zasoby + realizacje zleceń (input)	Sposób realizacji zlecenia	Efekt końcowy zlecenia
Komponenty usługi	1. Specjalistyczna wiedza, know-how, doświadczenie, stosowane metody 2. Poszczególne osoby, „profesjonaliści” 3. Inne zasoby: lokal, telefon, komputer	1. Zdiagnozowanie, określenie problemu, cel 2. Sposób realizacji zlecenia: – miejsce – czas – forma	1. Rozwiązanie problemu 2. Wprowadzenie w życie rozwiązania 3. Rezultat wykorzystania, urzeczywistnienie rozwiązania

Źródło: opracowanie własne na podstawie K. Rogoziński, *Usługi rynkowe*, Poznań 2000, s. 85.

Szczególną rolę w rozwoju tych usług odegrały czynniki technologiczne i ekonomiczne. Dyfuzja technik informatycznych, informacyjnych oraz sieci telekomunikacyjnych zmieniła charakter niektórych usług, formy ich świadczenia, a tym samym umożliwiła procesy usługowe zarówno w wymiarze krajowym, jak i międzynarodowym. Gwałtowny rozwój internetu stymuluje pojawienie się nowych, wcześniej nieznanych usług, na przykład e-learningu czy telemedycyny.

W związku z ekspansją usług na rynku międzynarodowym zarówno w teorii, jak i w praktyce dokonano szeregu klasyfikacji usług. Mówiąc o analizie teoretycznej jako kryterium podziału, przyjęto zdolność usług do przepływu w skali międzynarodowej. Według modelu stworzonego przez R.W. Jonesa i F. Ruane’a²⁴ istnieją dwa rodzaje usług zdolne do przepływu w skali międzynarodowej. Są to usługi, których świadczenie wymaga zarówno translokacji czynników wytwórczych, jak i możliwości dostępu do czynników lokalnych oraz usługi niewymagające dalszej produkcji w innym kraju, a tym samym migracji czynników, gdyż w tym przypadku przedmiotem obrotu jest sam produkt usługowy. R.M. Stern i B.M. Hoekman²⁵ w ramach klasyfikacji usług w wymiarze międzynarodowej dokonali ich podziału na cztery grupy.

Pierwszą stanowią usługi „samodzielne” (*separated services*), których cechą charakterystyczną jest możliwość oddzielenia ich od usługodawcy i usługobiorcy

22 M. Chłodnicki, *Usługi profesjonalne. Przez jakość do lojalności klientów*, Poznań 2004, s. 14.

23 Zob. J. Wyszowska-Kuna, *Usługi biznesowe oparte na wiedzy. Wpływ na konkurencyjność gospodarki na przykładzie wybranych krajów Unii Europejskiej*, Łódź 2016.

24 R.W. Jones, F. Ruane, *Appraising the options for international trade in services source*, „Oxford Economic Papers” 1990, New Series, vol. 42, no. 4, October, s. 672–687, <http://www.jstor.org/stable/2663113> (dostęp: 28.09.2020).

25 R.M. Stern, B.M. Hoekman, *Issues and data needs for GATT negotiations on services*, „The World Economy” 1987, vol. 10, no. 1. s. 40–41.

oraz możliwość świadczenia na odległość bez konieczności przemieszczania się wymienionych stron. Mowa tu o usługach świadczonych elektronicznie. Z tą klasyfikacją koresponduje podział zaproponowany przez J.N. Bhagwati²⁶, według którego usługi podzielone są na dwie kategorie, a mianowicie: usługi wymagające bezpośredniego kontaktu usługodawcy i usługobiorcy oraz usługi, które mogą być świadczone na odległość bez fizycznej obecności obu stron.

Drugą grupę tworzą usługi zdeterminowane przez popyt (*demand-located services*), wymagające migracji usługodawcy oraz istnienia w nowej lokalizacji, poza granicami kraju, czynników wytwórczych w postaci kapitału szeroko rozumianego, a które są w dyspozycji usługodawcy. Usługi te realizowane są w postaci bezpośrednich inwestycji zagranicznych bądź też przez zarządzanie procesami z siedziby usługodawcy przy użyciu odpowiednich technik porozumiewania się w skali międzynarodowej. Mowa tu na przykład o usługach bankowych.

Trzecia grupa, tak zwane usługi zdeterminowane przez podaż (*provider-located services*), charakteryzują się międzynarodowymi przepływami usługobiorcy i świadczone są w kraju usługodawcy.

Czwarta, ostatnia grupa (*footloose, non-separated services*) obejmuje usługi świadczone na terytorium kraju trzeciego. Korzystają z nich podmioty z dwu lub więcej krajów, wymagają one migracji zarówno usługodawcy, jak i usługobiorcy.

Innym kryterium klasyfikacji usług jest ich podział według kryteriów stopnia integracji oraz złożoności usług i możliwości wydzielenia na zewnątrz²⁷. Są to, po pierwsze, usługi złożone, które można podzielić ze względu na: a) wysoki stopień integracji z działalnością podstawową, na przykład zarządzanie danymi; b) niski stopień integracji: księgowość, kadry, finanse. Po drugie, usługi proste związane z niskim stopniem integracji. Ta klasyfikacja koresponduje z klasyfikacją usług proponowaną przez Instytut Outsourcingu²⁸, dla którego kryterium dezagregacji usług jest zakres świadczonych usług oraz stopień złożoności łańcucha wartości. Znajdujemy tu między innymi usługi proste, outtaskingu²⁹, selektywne, procesów biznesowych oraz strategiczne. Usługi selektywne – polegają głównie na świadczeniu usług dotyczących kompletnych procesów operacyjnych, na przykład hostingu aplikacji, procesu windykacji, naliczaniu wynagrodzeń pracowników, helpdesku, obsługi korespondencji przychodzącej, usług sieciowych, serwerowych, zarządzaniu stacjami roboczymi, zarządzaniu bazami danych. Usługi procesów – polegających na realizacji przez usługodawcę procesów okołobiznesowych, które mają charakter strategiczny, gdyż wpływają na całą organizację, są

26 J.N. Bhagwati, *Trade in services and the multilateral trade Negotiations*, „The World Bank Economic Review” 1987, February, s. 549–550.

27 S. Kądziała, *Facility Management jako strukturalne wsparcie korporacji outsourcingu i Lean Enterprise*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 7–8, s. 18.

28 <http://www.instytut-outsourcingu.pl/?q=sownikall> (dostęp: 19.10.2012).

29 Usługi outtaskingu polegają na realizowaniu przez usługodawcę konkretnych działań/zadań będących elementem procesu, tj. np. wykonywanie zakupów oprogramowania, drukowanie dokumentów, digitalizacja dokumentów, usługi telefoniczne, wprowadzanie danych.

krytyczne z punktu widzenia prowadzonego biznesu, jednakże nie stanowią kluczowych kompetencji związanych z podstawową działalnością, a także wspierają realizację jej podstawowych celów, na przykład: zarządzanie centrum danych, obsługa finansowo-księgową, obsługa HR, obsługa klienta, w tym obsługa call center. Usługi strategiczne – dotyczą zwykle całych funkcji realizowanych w korporacji i polegają na zasadniczej zmianie w sposobie ich realizacji z równoczesnym wydzieleniem istotnych procesów tej funkcji do realizacji przez usługodawcę, na przykład HR, IT, B+R. Usługodawca przejmuje pełną odpowiedzialność za powierzony dział czy departament oraz ich restrukturyzację, a także reorganizację wszystkich występujących tam operacji i procesów.

Powyższy podział dokonany został na potrzeby zdefiniowania funkcji usługowych realizowanych przez dostawców usług, nie stanowi jednak odzwierciedlenia w klasyfikacjach statystycznych, co utrudnia badania empiryczne. Potrzeba globalnej wymiany informacji dotyczącej obrotu usługami rodzi konieczność ujednoczenia międzynarodowych klasyfikacji występujących w obrocie gospodarczym. W związku z tym w praktyce stosuje się kilka uniwersalnych systemów klasyfikacyjnych organizacji międzynarodowych, jak i ugrupowań integracyjnych. Najbardziej znaczące światowe systemy klasyfikacyjne w zakresie działalności to:

- ONZ-owski – ISIC (International Standard Industrial Classification of all Economic Activities – Międzynarodowa Standardowa Klasyfikacja Rodzajów Działalności),
- Unii Europejskiej – NACE,
- północnoamerykański – NAICS (North American Industry Classification System – Północnoamerykańska Klasyfikacja Działalności),
- australijski i nowozelandzki – ANZSIC (Australian and New Zeland Standard Industrial Classification – Australijska i Nowozelandzka Standardowa Klasyfikacja Działalności),
- japoński – JSIC (Japan Standard Industrial Classification – Japońska Klasyfikacja Działalności).

W celu zapewnienia harmonizacji międzynarodowych klasyfikacji kategorie ISIC są powiązane z kategoriami CPC (Central Product Classification – Centralna Klasyfikacja Produktów nazywana zamiennie Światową Klasyfikacją Produktów)³⁰. Europejską wersją CPC, która stanowi jednocześnie podstawę Polskiej Klasyfikacji Wyrobów i Usług (PKWiU), jest CPA (Classification of Products by Activity – Klasyfikacja Produktów według Działalności)³¹. Klasyfikacja statystyczna według działalności (CPA) określona Rozporządzeniem Parlamentu Europejskiego i Rady (WE) nr 451/2008 z dnia 23 kwietnia 2008 r., które tym

30 Światowa Klasyfikacja Produktów wprowadzona przez ONZ jest kompletną klasyfikacją produktów obejmującą wszystkie towary i usługi oraz stanowi narzędzie umożliwiające porównanie różnych danych statystycznych dotyczących towarów i usług.

31 Klasyfikacja CPA używana jest m.in. w krajowych i regionalnych rachunkach bankowych, analizach wymagających danych sklasyfikowanych odnośnie produktów, tj. cena, produkcja, handel.

samym automatycznie uchyliło rozporządzenie Rady (EWG) nr 3696/93³² w Polsce wprowadziła szereg zmian i aktualizacji. Głównych przyczyn aktualizacji można upatrywać w różnorodności usług, szybkim rozwój nowych branż usługowych oraz zakresie stosowanych enumeracji, co z kolei spowodowało: a) konieczność zapewnienia porównywalności odpowiednich danych statystycznych na poziomie międzynarodowym (potrzeba globalnej wymiany informacji w świecie); b) potrzebę przystosowania klasyfikacji do rozwoju gospodarki światowej, a w szczególności nowych technologii oraz rodzajów działalności. Zmiany, które zostały wprowadzone w nowej klasyfikacji, mają różnorodny charakter. Między innymi wprowadzono nowe symbole, dokonano w wielu miejscach podziału lub agregacji dotychczasowych pozycji, część podklas została przesunięta do innych sekcji, działów czy grup, zmieniając w ten sposób ich zakresy. Ponadto utworzone zostały nowe grupowania dla działalności, które do tej pory nie były wyodrębnione w klasyfikacji. Zostały one wyszczególnione na skutek wzrostu ich znaczenia w gospodarce światowej/krajowej bądź w związku z pojawieniem się nowych rodzajów działalności w wyniku postępu technologicznego.

Aktualna zmiana w klasyfikacji wprowadzona w 2015 roku dotyczy sekcji „Edukacja” (P), pozostałe sekcje pozostają bez zmian. W polskim systemie prawnym klasyfikacja z 2008 roku obowiązywała do końca 2018 roku. W tym okresie możliwe było stosowanie zarówno PKWiU z 2008 roku, jak i aktualnego PKWiU z 2015 roku.

Tabela III.3. Różnice pomiędzy klasyfikacją z 2004, 2008 i 2015 roku

2004		2008		2015	
Sekcja	Opis	Sekcja	Opis	Sekcja	Opis
1	2	3	4	5	6
A	Rolnictwo, łowiectwo, leśnictwo	A	Rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo	A	Produkty rolnictwa, leśnictwa, łowiectwa i rybactwa oraz usługi wspomagające
B	Rybactwo				
C	Górnictwo	B	Górnictwo i wydobywanie	B	Górnictwo i wydobywanie
D	Przetwórstwo przemysłowe	C	Przetwórstwo przemysłowe	C	Przetwórstwo przemysłowe

32 Dziennik Urzędowy L 145, 04/06/2008 P. 0065–0226, <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2008:145:0065:01:PL:HTML> (dostęp: 12.05.2011).

1	2	3	4	5	6
E	Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, wodę	D	Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną, gorącą wodę i powietrze do układów klimatyzacyjnych	D	Energia elektryczna, paliwa gazowe, para wodna, gorąca woda i powietrze do układów klimatyzacyjnych
		E	Dostawa wody; gospodarowanie ściekami i odpadami oraz działalność związana z rekultywacją	E	Dostawa wody; gospodarowanie ściekami i odpadami oraz usługi związane z ich rekultywacją
F	Budownictwo	F	Budownictwo	F	Obiekty budowlane i roboty budowlane
G	Handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych, motocykli oraz artykułów użytku osobistego i domowego	G	Handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych, włączając motocykle	G	Handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych, włączając motocykle
H	Hotele i restauracje	I	Działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi	I	Usługi związane z zakwaterowaniem i usługi gastronomiczne
I	Transport, gospodarka magazynowa i łączność	H	Transport i gospodarka magazynowa	H	Transport i gospodarka magazynowa
		J	Informacja i komunikacja	J	Usługi w zakresie informacji i komunikacji
J	Pośrednictwo finansowe	K	Działalność finansowa i ubezpieczeniowa	K	Usługi finansowe i ubezpieczeniowe
K	Obsługa nieruchomości, wynajem i usługi związane z prowadzeniem działalności gospodarczej	L	Działalność związana z obsługą rynku nieruchomości	L	Usługi związane z obsługą rynku nieruchomości
		M	Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna	M	Usługi profesjonalne, naukowe i techniczne
		N	Działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca	N	Usługi administrowania i usługi wspierające

Tab. III.3 (cd.)

1	2	3	4	5	6
L	Administracja publiczna i obrona narodowa; obowiązkowe ubezpieczenia społeczne i powszechne ubezpieczenie zdrowotne	O	Administracja publiczna i obrona narodowa; obowiązkowe zabezpieczenia społeczne	O	Usługi administracji publicznej i obrony narodowej; usługi w zakresie obowiązkowych zabezpieczeń społecznych
M	Edukacja	P	Edukacja	P	Edukacja
N	Ochrona zdrowia i pomoc społeczna	Q	Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	Q	Usługi w zakresie opieki zdrowotnej i pomocy społecznej
O	Działalność usługowa komunalna, społeczna i indywidualna, pozostała	R	Działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją	R	Usługi kulturalne, rozrywkowe, sportowe i rekreacyjne
		S	Pozostała działalność usługowa	S	Pozostałe usługi
P	Gospodarstwa domowe zatrudniające pracowników	T	Gospodarstwa domowe zatrudniające pracowników; gospodarstwa domowe produkujące wyroby i świadczące usługi na własne potrzeby	T	Usługi gospodarstw domowych
Q	Organizacje i zespoły eksterytorialne	U	Organizacje i zespoły eksterytorialne	U	Usługi świadczone przez organizacje i zespoły eksterytorialne

Źródło: opracowanie własne na podstawie klasyfikacji CPA.

Z uwagi na to, iż zjawisko offshoringu dotyczy przede wszystkim szeroko pojętych usług biznesowych³³, poniżej zaprezentowano główne transpozycje w tym obszarze, jednak wcześniej na podstawie szczegółowej analizy poziomów i struktury CPA³⁴ dokonano uporządkowania wszystkich usług zgodnie z ich funkcjami

33 Według interpretacji Głównego Urzędu Statystycznego „obejmują całokształt usług świadczonych przez wyspecjalizowane firmy na rzecz innych zakładów w celu zwiększenia ich efektywności, wydajności i konkurencyjności” – definicja podana za GUS, *Rynek wewnętrzny w 1996 roku*, Warszawa 1997, s. 89.

34 CPA obejmuje sześć poziomów, gdzie pierwszym poziomem są sekcje (oznaczone alfabetycznie), a dalej w kolejności występują: działy, grupy, klasy, kategorie i podkategorie znajdujące się na szóstym, ostatniej pozycji.

w dziedzinie gospodarowania. Usługi klasyczne obejmują: „Handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych, włączając motocykle” (G), „Transport i gospodarka magazynowa” (H), „Działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi” (I).

Usługi rządowe opisane są w sekcji „Administracja publiczna i obrona narodowa; usługi w zakresie obowiązkowych zabezpieczeń społecznych” (O). Usługi dla komfortu życia i rozwoju zasobów ludzkich ujęte w sekcji „Edukacja” (P), „Opieka zdrowotna i pomoc społeczna” (Q), „Działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją” (R), „Gospodarstwa domowe zatrudniające pracowników; gospodarstwa domowe produkujące wyroby i świadczące usługi na własne potrzeby” (T).

Usługi finansowo-biznesowe zawierają sekcje „Informacja i komunikacja” (J), „Działalność finansowa i ubezpieczeniowa” (K), „Działalność związana z obsługą rynku nieruchomości” (L), „Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna” (M), „Działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca” (N).

Światowa Klasyfikacja Produktów wprowadzona przez ONZ z roku 2004 utożsamiała usługi biznesowe z całą sekcją K, podobnie jak struktura NACE klasyfikacji EUROSTAT (tabela III.4). Zgodnie z tym również Polska Klasyfikacja Działalności Gospodarczej 2004 usługi biznesowe plasowała w sekcji K (dział 74).

Tabela III.4. Usługi biznesowe według klasyfikacji EUROSTAT

Klasyfikacja działalności według NACE	Określenie rodzaju działalności	Podstawowe rodzaje działalności
1	2	3
72.1–6	Usługi informatyczne	Doradztwo w zakresie sprzętu komputerowego, doradztwo w zakresie oprogramowania, przetwarzanie danych, działalność związana z bazami danych
74.11, 74.12, 74.14	Usługi profesjonalne	Działalność prawnicza, działalność rachunkowo-księgowa, doradztwo podatkowe, doradztwo w zakresie prowadzenia działalności gospodarczej i zarządzania
74.13, 74.4	Usługi marketingowe	Badanie rynku, reklama
74.2, 74.3	Usługi techniczne	Działalność w zakresie architektury i inżynierii, badania i analizy techniczne
71.1, 71.21–23, 71.31–33	Usługi wynajmu (leasing, wypożyczenie)	Wynajem sprzętu transportowego i budowlanego, wynajem maszyn i urządzeń biurowych, w tym komputerów
74.5	Usługi pośrednictwa pracy	Rekrutacja personelu i tym podobne

Tab. III.4 (cd.)

1	2	3
74.6, 74.7	Działalność obsługowa (<i>operational</i>)	Działalność dochodzeniowo-detektywistyczna i ochroniarska, sprzątanie i czyszczenie obiektów
74.81–84	Inna działalność (pozostałe usługi biznesowe)	Prowadzenie sekretariatów, przekłady językowe, fotografowanie, pakowanie, organizowanie targów, wystaw

Źródło: Commission of the European Communities, *Communication from the commission to the council. The contribution of business services to industrial performance. A common policy framework*, Brussels 1998.

Korzystając z enumeracji GUS, K. Kłosiński i D. Mongiało dokonali podziału omawianych usług na usługi biznesowe *sensu largo* i *sensu stricto*³⁵:

1. Usługi biznesowe *sensu largo*³⁶ (obejmujące tak zwaną Działalność gospodarczą pozostałą – dział 74 sekcji K), do których zaliczane są:
 - działalność prawnicza, rachunkowo-księgową, doradztwo, zarządzanie holdingami (74.1),
 - działalność w zakresie architektury i inżynierii (74.2),
 - badania i analizy techniczne (74.3),
 - reklama (74.4),
 - rekrutacja i udostępnianie pracowników (74.5),
 - działalność detektywistyczna i ochroniarska (74.6),
 - sprzątanie i czyszczenie obiektów (74.7),
 - działalność komercyjna, gdzie indziej niesklasyfikowana, w tym: działalność fotograficzna, działalność związana z pakowaniem, działalność związana z tłumaczeniami i usługami sekretarskimi, działalność centrów telefonicznych (call center), działalność związana z organizacją targów i wystaw (74.8).
2. Usługi biznesowe *sensu stricto* (cała sekcja K obejmująca obsługę nieruchomości – dział 70, wynajem maszyn i urządzeń bez obsługi oraz wypożyczanie artykułów użytku osobistego i domowego – dział 71, informatykę – dział 72, działalność badawczo-rozwojową – dział 73 i działalność gospodarczą pozostałą – dział 74).

Obecnie w nowej klasyfikacji statystycznej produktów i usług według działalności (CPA) sekcja K obejmuje „Działalność finansową i ubezpieczeniową”. Elementy z sekcji K „Obsługa nieruchomości, wynajem i usługi związane z prowadzeniem działalności gospodarczej” w CPA 2004 umieszczone zostały w różnych sekcjach

35 K. Kłosiński, D. Mongiało, *Usługi biznesowe w Unii Europejskiej na przełomie wieków*, „Wiadomości Statystyczne. The Polish Statistician” 2005, nr 12, s. 95.

36 Dz.U. z 2004 r. Nr 33, poz. 289.

w CPA 2007. I tak „Obsługa nieruchomości” obecnie znajduje się w sekcji L, natomiast pozostałe działalności przypisano do sekcji M „Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna”, która obejmuje działalności wymagające specjalistycznej wiedzy i umiejętności, oraz do sekcji N „Działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca”, obejmującej działalności niewymagające specjalistycznej wiedzy. „Działalności z zakresu informatyki” (CPA 2004 dział 72) nie stanowią już części sekcji K. „Działalność w zakresie naprawy sprzętu komputerowego” została przeniesiona do grupowania obejmującego „Naprawę sprzętu gospodarstwa domowego” w sekcji S, natomiast „Działalność w zakresie wydawnictw software oraz technik informacyjnych” została wydzielona w sekcji J „Informacja i komunikacja”.

Polska Klasyfikacja Działalności (PKD) została opracowana na podstawie NACE Rev.2 i zachowuje z nią pełną spójność oraz porównywalność metodologiczną, pojęciową, zakresową, a także kodową na wszystkich poziomach (tabela III.5).

Mimo wystąpienia kilku zmian w zakresie zasad stosowania PKD w kryteriach budowy klasyfikacji, schemacie klasyfikacji i wyjaśnieniach, ogólna charakterystyka PKD pozostała niezmienną³⁷.

Tabela III.5. Usługi biznesowe na podstawie Polskiej Klasyfikacji Działalności

Sekcja J – Informacja i komunikacja	62.0 Działalność związana z oprogramowaniem i doradztwem w zakresie informatyki oraz działalność powiązana 63.1 Przetwarzanie danych; zarządzanie stronami internetowymi (hosting) i podobna działalność; działalność portali internetowych 63.9 Pozostała działalność usługowa w zakresie informacji
Sekcja K – Działalność finansowa i ubezpieczeniowa	64.9 Pozostała finansowa działalność usługowa, z wyłączeniem ubezpieczeń i funduszów emerytalnych 66.1 Działalność wspomagająca usługi finansowe, z wyłączeniem ubezpieczeń i funduszów emerytalnych
Sekcja L – Działalność związana z obsługą rynku nieruchomości	68.2 Wynajem i zarządzanie nieruchomościami własnymi lub dzierżawionymi 68.3 Działalność związana z obsługą rynku nieruchomości wykonywana na zlecenie

37 Nowelizacja PKD obowiązująca od 01.01.2009 r. (wprowadzona na skutek zmiany Statystycznej Klasyfikacji Działalności Gospodarczej w UE) określana PKD 2007, pomimo iż ma 21 sekcji i 88 działów, dla porównania, PKD 2004 składała się z 17 sekcji i 62 działów, nie wprowadziła nowych rodzajów usług biznesowych, jedynie zmieniła ich miejsce w systemie klasyfikacji, wyodrębniając: „Działalność związaną z obsługą rynku nieruchomości” (sekcja L), „Działalność profesjonalną, naukową i techniczną” (sekcja M) oraz „Działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierającą” (sekcja N).

Tab. III.5 (cd.)

Seksja M – Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna	<p>69.1 Działalność prawnicza</p> <p>69.2 Działalność rachunkowo-księgową; doradztwo podatkowe</p> <p>70.1 Działalność firm centralnych (<i>head offices</i>) i holdingów, z wyłączeniem holdingów finansowych</p> <p>70.2 Doradztwo związane z zarządzaniem</p> <p>71.1 Działalność w zakresie architektury i inżynierii oraz związane z nią doradztwo techniczne</p> <p>71.2 Badania i analizy techniczne</p> <p>72.1 Badania naukowe i prace rozwojowe w dziedzinie nauk przyrodniczych i technicznych</p> <p>72.2 Badania naukowe i prace rozwojowe w dziedzinie nauk społecznych i humanistycznych</p> <p>73.1 Reklama</p> <p>73.2 Badanie rynku i opinii publicznej</p> <p>74.1 Działalność w zakresie specjalistycznego projektowania</p> <p>74.9 Pozostała działalność profesjonalna, naukowa i techniczna, gdzie indziej niesklasyfikowana</p>
Seksja N – Działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca	<p>77.1 Wynajem i dzierżawa pojazdów samochodowych, z wyłączeniem motocykli</p> <p>77.2 Wypożyczanie i dzierżawa artykułów użytku osobistego i domowego</p> <p>77.3 Wynajem i dzierżawa pozostałych maszyn, urządzeń oraz dóbr materialnych</p> <p>77.4 Dzierżawa własności intelektualnej i podobnych produktów, z wyłączeniem prac chronionych prawem autorskim</p> <p>78.1 Działalność związana z wyszukiwaniem miejsc pracy i pozyskiwaniem pracowników</p> <p>78.2 Działalność agencji pracy tymczasowej</p> <p>78.3 Pozostała działalność związana z udostępnianiem pracowników</p> <p>79.1 Działalność agentów i pośredników turystycznych oraz organizatorów turystyki</p> <p>79.9 Pozostała działalność usługowa w zakresie rezerwacji i działalności z nią związane</p> <p>80.1 Działalność ochroniarska, z wyłączeniem obsługi systemów bezpieczeństwa</p> <p>80.2 Działalność ochroniarska w zakresie obsługi systemów bezpieczeństwa</p> <p>80.3 Działalność detektywistyczna</p> <p>81.1 Działalność pomocnicza związana z utrzymaniem porządku w budynkach</p> <p>81.2 Sprzątanie obiektów</p> <p>81.3 Działalność usługowa związana z zagospodarowaniem terenów zieleni</p> <p>82.1 Działalność związana z administracyjną obsługą biura, włączając działalność wspomagającą</p> <p>82.2 Działalność centrów telefonicznych (<i>call center</i>)</p> <p>82.3 Działalność związana z organizacją targów, wystaw i kongresów</p> <p>82.9 Działalność komercyjna</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD).

Bez względu na rodzaj stosowanej klasyfikacji należy stwierdzić, że usługi biznesowe stanowią niejednorodną grupę czynności. Pomimo iż cechą charakterystyczną tych usług jest możliwość realizacji ich wewnątrz w ramach przedsiębiorstwa lub powierzenie ich realizacji firmie zewnętrznej, to nie wszystkie ich rodzaje można skutecznie relokować za granicą, na przykład działalności ochroniarskiej, z wyłączeniem obsługi systemów bezpieczeństwa. Dlatego offshoringowi procesów biznesowych podlegają głównie usługi, których cechą jest między innymi³⁸ duża wartość informacji w usłudze (usługi eksperckie, obsługa partnerów biznesowych), brak wymagalności bezpośredniego kontaktu z klientem oraz fakt, iż mogą być świadczone na odległość poprzez sieć telekomunikacyjną i internetową, na przykład obsługa reklamacji, doradztwo techniczne, badania rynku (tabela III.6).

Tabela III.6. Typy usług podlegających offshoringowi

Typ usług	Przykład usługi
Usługi IT	Programowanie, integracja systemów, testowanie aplikacji, zarządzanie infrastrukturą IT, consulting IT, tworzenie software, hurtowanie danych
Usługi biznesowe, usługi wspierające funkcjonowanie przedsiębiorstwa, usługi oparte na wiedzy	Centra kontaktowe, zarządzanie zasobami ludzkimi, listy płac, finanse i księgowość, analiza finansowa, data mining (zgłębianie danych), usługi inżynierskie, badania i rozwój, usługi prawne, dziennikarskie, medyczne

Źródło: *Offshoring in turbulent times*, „CEBIT 2010 Global Business Magazine” 2010, March 2–6, s. 7.

Powszechnie usługi podlegające offshoringowi dzieli się na: ITO (*IT offshoring*) i BPO (*business process offshoring*)³⁹. W pierwszym przypadku mamy do czynienia z usługami zarządzania specyficznymi procesami i aplikacjami (administrowaniem sieciami, serwerami, oprogramowaniem). W drugim występuje koncentracja na obsłudze procesów biznesowych, to jest księgowo-finansowych (*back office*), logistycznych, usług call center.

Ogólnie rzecz ujmując, wśród typów usług realizowanych w ramach offshoringu możemy wymienić: a) usługi podstawowe charakteryzujące się wysokim stopniem standaryzacji, są to na przykład usługi finansowo-księgowe (*back office*), usługi call center; b) usługi, których wytworzenie przy współpracy z zagranicznym partnerem pozwoli na zdobycie nowych doświadczeń niezbędnych do podniesienia

38 Zob. także A. Bardhan, C. Kroll, *The new wave of outsourcing*, Fisher Centre Research Report No. 1103, cyt. za UNCTAD, *World Investment Report 2004, Shift Towards Services*, New York, Geneva 2004, s. 149.

39 W klasyfikacjach offshore outsourcingu usługi IT zalicza się do usług BPO – zob. UNCTAD, *World Investment Report 2004*...

efektywności firmy oraz lepszego funkcjonowania na innym rynku, na przykład integracja systemów; c) usługi strategiczne dla funkcjonowania organizacji, są to na przykład usługi związane z badaniami i rozwojem, usługi inżynierskie, projektowanie nowych wyrobów.

3.3. Rodzaje offshoringu usług biznesowych

Rynek wykształcił kilka modeli offshoringu. Są to tradycyjne modele *captive offshoring* i *offshore outsourcing* oraz nowoczesne modele, takie jak: *virtual captive*, *build-operate-transfer*, dzięki którym można uzyskać złagodzenie ryzyka bądź jego wyeliminowanie.

Tradycyjnie przedsiębiorstwa, które chcą skorzystać z offshoringu, stosują jedną z dwóch głównych opcji, czyli realizują projekt własnymi siłami, przenosząc potencjał usług do wybranego kraju, lub angażują do tego celu firmy zewnętrzne. W pierwszym przypadku, o czym wspomniano wcześniej, tworzy się spółkę córkę, w drodze kapitałowego wydzielenia niektórych funkcji do oddziału/filii przedsiębiorstwa, i lokuje się ją poza granicami kraju. Zarząd przedsiębiorstwa zachowuje kontrolę nad środkami produkcji, co daje inwestorowi możliwość wywierania wpływu na przedsiębiorstwo za granicą, uwarunkowane przez udział w jego kapitale⁴⁰. Jest to offshoring wewnętrzny (*captive offshoring*). Druga opcja polega na zleceniu zadań niezależnym firmom zewnętrznym (*offshore outsourcing*). Zastosowanie odpowiedniego wariantu determinowane jest wielkością i doświadczeniem firmy, jak również poziomem jej finansów. Każdy z modeli ma swoje zalety oraz wady (tabela III.7).

Tabela III.7. Offshoring kapitałowy i kontraktowy – zestawienie cech i różnic

Wyszczególnienie	Modele offshoringu usług	
	Offshoring kapitałowy (<i>captive offshoring</i>)	Offshoring kontraktowy (<i>offshore outsourcing</i>)
1	2	3
Zadania	– wydzielane na zewnątrz firmy i przekazane do realizacji nowemu podmiotowi, który powołany został na bazie majątku spółki matki	– wydzielane na zewnątrz firmy i zlecane do realizacji niezależnemu podmiotowi

40 W.B. Jahrrei, *Zur Theorie der Direktinvestitionen im Ausland. Versuch einer Bestandaufnahme, Weiterführung Und Integration partialanal forschungsansätze*, Duncker Und Humblot, Berlin 1984, s. 25–26.

1	2	3
Struktura organizacyjna	– przenoszenie miejsc pracy do spółki córki, ograniczając w ten sposób strukturę spółki matki	– ograniczenie struktury firmy poprzez likwidację miejsc pracy
Zalety	<ul style="list-style-type: none"> – większa kontrola nad procesem wytwarzania dóbr i usług – możliwość ochrony tajemnic firmy związanych z prowadzoną aktywnością – okazje do rozwoju pracowników i zdobycia przez nich doświadczenia – identyfikacja pracowników z misją firmy, co daje duże znaczenie dla trwałości przedsiębiorstwa – mniejsze ryzyko spadku wartości usług 	<ul style="list-style-type: none"> – uwolnienie kapitału inwestycyjnego i zasobów do innych zadań – ograniczenie struktury – swoboda wyboru usługodawcy – dostęp do know-how w wyniku skorzystania z wiedzy, umiejętności i wysokich kwalifikacji usługodawcy
Wady	<ul style="list-style-type: none"> – poniesienie znacznych kosztów początkowych – brak swobody doboru wykonawcy zadań – odpowiedzialność za wyniki 	<ul style="list-style-type: none"> – zwiększenie ryzyka utraty i bezpieczeństwa danych – ryzyko wystąpienia spadku produktywności w porównaniu z wydajnością pracowników z firmy macierzystej – każde rozwiązanie umowy i zmiana dostawcy niesie negatywne skutki, na przykład możliwość wystąpienia przestojów lub obniżenia jakości usług

Źródło: opracowanie własne.

W praktyce pierwszy model przejawia się między innymi w postaci bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ), które mają trzy podstawowe formy⁴¹: kapitał właścicielski – nabycie udziałów, reinwestycje zysków, pożyczki i kredyty wewnętrzne korporacyjne. *Captive offshoring* ma zastosowanie najczęściej wśród przedsiębiorstw, które, po pierwsze, już zaznaczyły swoją obecność na rynku danego kraju w obszarze działalności usługowej, dzięki czemu znają realia panujące w konkretnym miejscu, a także posiadają niezbędną wiedzę do przeprowadzenia procesu. Po drugie, wtedy gdy offshoringowi podlegają kluczowe procesy lub/i o dużym stopniu skomplikowania, a sposób ich wykonania może poddawany być częstym zmianom, oraz operacje usługowe mające wysokie wymagania bezpieczeństwa

⁴¹ IMF, *Balance of Payments Manual*, Fifth Edition, 1993; UNCTAD, *World Investment Report 2004, The Shift Towards Services*, United Nations, New York–Geneva; OECD, *Benchmark Definition of Foreign Direct Investment*, Third Edition, Paris 1999.

wobec prowadzonej działalności⁴². Należy podkreślić, iż *captive offshoring* umożliwia zachowanie kontroli nad utworzoną jednostką usług, co jest ważne z punktu widzenia ochrony tajemnic firmy związanej z działalnością, jakością dostarczanych usług oraz ryzyka spadku wartości dostarczanej klientom. Dodatkowo pozwala na ekspansję organizacji na nowe obszary oraz kreowanie pozytywnego wizerunku firmy jako dobrze prosperującej na arenie międzynarodowej. Dlatego tę formę offshoringu podejmują podmioty podkreślające swoją markę, planujące wejść na pionierskie rynki zagraniczne, gdzie nie prowadziły wcześniej aktywności gospodarczej. Ten model wymaga dużych początkowych nakładów inwestycyjnych, stąd też uznawany jest jako opłacalna forma w długim horyzoncie czasowym⁴³ i przy udanym wdrożeniu projektu. Tylko wówczas, mimo znacznego początkowego ryzyka finansowego i operacyjnego, daje wiele korzyści. Offshoring kapitałowy nie jest zalecany mniejszym firmom właśnie z racji dużych nakładów początkowych, odłożonych w czasie zysków oraz wysokich wymagań co do zarządzania i koordynacji działań poszczególnych jednostek firmy. W przypadku tych organizacji rozsądną strategią wydaje się zastosowanie drugiego modelu *offshore outsourcing* związanego z offshoringiem kontraktowym, czyli zakup usług od wyspecjalizowanych operatorów na danym rynku, na który dokonuje się delokalizacji usług. To rozwiązanie daje możliwość korzystania z umiejętności, wiedzy oraz doświadczeń biznesowych partnera zagranicznego (dostawcy usług). Jakkolwiek strategia ta jest mniej kosztowna niż *captive offshoring*, to niesie ze sobą więcej zagrożeń niż poprzednia, głównie związanych z niebezpieczeństwem utraty możliwości monitorowania jakości usług, a także konieczności dzielenia się informacjami z dostawcą usług. Dla powodzenia tego modelu przedsiębiorstwo musi identyfikować i monitorować zagrożenia. Niezbędne jest precyzyjne zdefiniowanie zadań, celu, miar realizacji projektu, systemu współpracy i relacji pomiędzy usługobiorcą a usługodawcą, sposobu nadzorowania jakości, a także okresu trwania projektu. Efektem takiej analizy powinien być kontrakt dający gwarancję wysokiego standardu świadczonych usług i poprawy konkurencyjności, wizerunku oraz wiarygodności przedsiębiorstwa zarówno w otoczeniu zewnętrznym, jak i wewnątrz firmy.

Powyższe dwa modele offshoringu można uzupełnić o warianty pośrednie, to jest *offshore joint ventures* (OJV) i *virtual captive* (VC) czy *build-operate-transfer* (BOT)⁴⁴. W ramach tego rozwiązania nowy podmiot prawny utworzony na bazie majątku podmiotu macierzystego może mieć różną strukturę własnościową. W praktyce spotyka się spółki zarówno ze 100% udziałem, jak i spółki z udziałem firm zewnętrznych.

42 A. Vashistha, *The Offshore Nation*, New York 2006, s. 90.

43 C. Foster, J. Funk, *The offshore solutions spectrum: getting the best fit*, „Journal of Sourcing Leadership” 2006, vol. 3, no. 1, July, s. 3.

44 A. Vashistha, *The Offshore Nation...*, s. 90.

W przypadku modelu *offshore joint ventures* można mówić o różnych formach, biorąc pod uwagę odmienne kryteria klasyfikacji (tabela III.8). Jedną z nich jest spółka handlowa związana przez firmę krajową z firmą zagraniczną lub przez firmy tylko zagraniczne na obszarze danego państwa w celu prowadzenia działalności gospodarczej⁴⁵. Ta forma oznacza współpracę lokalnego przedsiębiorstwa z zagranicznym partnerem dla zmniejszenia ryzyka strategicznego. Ten model odnosi się też do współpracy międzynarodowych korporacji bez udziału lokalnego partnera. *Joint venture* oznacza międzynarodową kooperację opartą na długotrwałych porozumieniach, wspólnych przedsięwzięciach przedsiębiorstw z różnych krajów, których treścią jest ich współdziałanie w szeroko pojętym procesie wytwarzania lub usług. *Joint venture* jako osobna spółka wymaga od tworzących ją podmiotów wniesienia kapitału, technologii czy know-how, dzieląc tym samym zyski, straty i ryzyko. Dlatego jest to bardziej ryzykowna forma od *captive offshoring*, szczególnie w zakresie spraw związanych z ochroną kapitału intelektualnego, ale z drugiej stanowi mniej ryzykowną formę w porównaniu z *offshore outsourcing* z uwagi na dysponowanie udziałami i możliwość czynnego współuczestnictwa w procesie decyzyjnym oraz sprawowania nadzoru. Z tej formy korzystają przedsiębiorstwa, które, rozważając decyzję o offshoringu, nie decydują się na *captive offshoring*, gdyż model ten wymaga wiedzy o rynku *offshore*, a także doświadczenia w przeprowadzeniu takiej operacji.

Tabela III.8. Kryteria klasyfikacji i rodzaje *joint venture*

Kryteria	Formy <i>joint venture</i>
1	2
Obszary działania <i>joint venture</i>	<ul style="list-style-type: none"> - zaopatrzeniowe - badawczo-rozwojowe - produkcyjne - dystrybucyjne - usługowe - <i>joint venture</i> dotyczące kilku lub wszystkich faz tworzenia wartości dodanej
Liczba partnerów	<ul style="list-style-type: none"> - dwóch partnerów (<i>dual joint venture</i>) - więcej niż dwóch partnerów (<i>multipartiales joint ventures</i>)
Pochodzenie partnerów	<ul style="list-style-type: none"> - partnerzy pochodzą z tego samego kraju – krajowe <i>joint venture</i> (w odniesieniu do offshoringu mogą to być na przykład firmy amerykańskie, które podjęły wspólną działalność w nowej organizacji) - partnerzy pochodzą z różnych krajów – międzynarodowe <i>joint venture</i>

⁴⁵ Np. ten typ spółki w polskim prawie mieści się w szerokiej definicji spółki, regulowany w Kodeksie cywilnym w art. 860–875.

Tab. III.8 (cd.)

1	2
Udział partnerów	<ul style="list-style-type: none"> – większościowe (<i>majority joint venture</i>) – 50:50 – proporcjonalne (<i>equity joint venture</i>) – mniejszościowe (<i>minority joint venture</i>)
Czas trwania współpracy	<ul style="list-style-type: none"> – krótkookresowe, dla realizacji konkretnego projektu czy usługi – długookresowe, powyżej 10 lat
Intencja zawarcia	<ul style="list-style-type: none"> – dobrowolne – wymuszone (na przykład przez bariery prawne i administracyjne)

Źródło: opracowanie własne na podstawie R. Hünerberg, *Internationales Marketing*, Verlag Moderne Industrie, Landsbach/Lechh 1994, s. 130, za: R. Oczkowska, *Joint venture jako alians przedsiębiorstw na rynku międzynarodowym – rozważanie terminologiczno-definityjne*, „Zeszyty Naukowe” nr 720, Kraków 2006, s. 132.

Wiele przedsiębiorstw, nie mając doświadczenia w offshoringu, nie chce podejmować ryzyka współpracy z firmą zewnętrzną. Oddając jej w zarządzanie swoje procesy bez możliwości kontroli, korzysta z modeli hybrydowych krzyżujących omawiane dotąd formy. Są one rozwiązaniem dla firm wymagających poprawy efektywnościowej realizowanych operacji i procesów. Wyrazem tej tendencji są modele współpracy *build–operate–transfer* czy *virtual captives* (tabela III.9).

Tabela III.9. Porównanie modeli hybrydowych

Kryteria	Build–operate–transfer	Virtual captive center
Dostawca usług	Ryzyko ponoszą dostawcy	Ryzyko świadczenia usług jest traktowane w bardziej kooperatywny sposób
Cena	Ceny rynkowe	Ciągłe zarządzanie kosztami
Wizerunek	Działanie pod własną nazwą	Działalność pod szyldem i nazwą klienta
Zasoby ludzkie	Dostawca jest odpowiedzialny za personel, rekrutację, szkolenie	Klient ma decydujący głos w zarządzaniu zasobami ludzkimi
Zarządzanie	Odpowiedzialność za zarządzanie jest po stronie usługobiorcy	Odpowiedzialność za zarządzanie jest po stronie usługodawcy
Zakończenie współpracy/likwidacja działalności	Klient może ponieść koszt nabycia majątku bądź zrezygnować ze współpracy	Koszty ponosi klient

Źródło: opracowanie własne na podstawie Hybrid Captive Model ThoughtFocus 2016 | thoughtfocus.com Addressing global business and IT needs ThoughtFocus 2016, s. 6, https://www.thoughtfocus.com/insights_doc/Hybrid-Captive-addressing-global-needs.pdf (dostęp: 20.01.2018).

Build–operate–transfer obejmuje zaangażowanie firmy zewnętrznej w celu zbudowania centrum usług, a następnie zarządzania nim w określonym czasie. Gdy osiągnie gotowość operacyjną, oddaje je klientowi (usługobiorcy). Przykładem międzynarodowej korporacji, której centrum *offshore* zostało utworzone przez inną organizację (z reguły bywa nią duży dostawca usług *offshore*), jest AIG⁴⁶. Klient może ponieść nakłady na budowę centrum bądź koszt nabycia majątku (nowo powstałe centrum usług), w sytuacji gdy investorem będzie usługodawca. Zagrożeniem dla firm inwestujących w budowę centrum usług na zamówienie klienta jest groźba odejścia usługobiorcy i chęci otwarcia przez niego, na bazie zdobytych doświadczeń, własnego centrum *offshore*. Model *build–operate–transfer* stanowi dobre rozwiązanie dla przedsiębiorstw nieposiadających odpowiedniej wiedzy i doświadczenia w prowadzeniu działalności *offshore*, a pragnących posiadać kontrolę nad procesem świadczenia usług. Daje to jednocześnie możliwość zdobycia doświadczenia w zarządzaniu centrum oraz możliwość podziału ryzyka przy pomocy dostawcy usług.

Virtual captive jako model hybrydowy oferuje korzyści wynikające z połączenia *captive* – zarządzanie, kontrola i *offshore outsourcing* – możliwość korzystania z umiejętności dostawcy, a także infrastruktury⁴⁷. Wyróżniającą go cechą jest podział ryzyka między klientem a dostawcą usług. Usługobiorca ma możliwość monitorowania sposobu wytwarzania usług i wprowadzania zmian z uwagi na to, że proces stanowi jego własność, natomiast większość ryzyka operacyjnego znajduje się po stronie dostawcy usług, gdyż to on realizuje powierzone mu funkcje, wykorzystując w tym celu własne aktywa materialne i niematerialne. Model stosują głównie przedsiębiorstwa chcące mieć kontrolę nad procesami, gdy stanowią one istotną rolę w funkcjonowaniu firmy, oraz takie, które nie są gotowe na podjęcie bezpośredniej inwestycji zagranicznej i utworzenie własnego centrum usługowego⁴⁸. Analizując cechy *virtual captive*, można zauważyć, iż jest ona zbliżona bardziej do *joint venture* niż *build–operate–transfer* lub *captive offshoring*, chociaż nazwa może sugerować operacje *captive*. Model ten w dużym stopniu kładzie nacisk na zasoby i specjalistyczną wiedzę, daje większą możliwość dostosowania się do potrzeb klienta, na przykład w obszarze kontroli nad procesem świadczenia usług, i jest z pewnością tańszy niż *captive offshoring*, ponieważ nie obejmuje wydatków związanych z rozpoczęciem działalności, na przykład zakupu sprzętu, oprogramowania⁴⁹.

46 A. Vashistha, *The Offshore Nation...*, s. 90.

47 P. Allen, C. Foster, *Virtual captives – the future offshoring*, TPI Market Presentation 2006, www.tpi.net/pdf/webex/20060403_webex_virtualcaptivesolutions.pdf (dostęp: 20.01.2018); ThoughtFocus 2016, *Hybrid Captive Model*, Addressing global business and IT needs, s. 4, https://www.thoughtfocus.com/insights_doc/Hybrid-Captive-addressing-global-needs.pdf (dostęp: 20.01.2018).

48 A. Vashistha, *The Offshore Nation...*, s. 92.

49 Jedną z pierwszych umów zrealizowanych w ten sposób była umowa pomiędzy Bankiem Wachowia z USA a firmą Genpact z 2005 r. Zadaniem Genpact było wsparcie biznesowe *back office* banku na świecie. Za: A. Vashistha, *The Offshore Nation...*, s. 92.

Tabela III.10. Porównanie modeli: *captive*, *virtual captive* i *offshore outsourcing*

Kryteria	<i>Captive</i> (<i>shared service</i>)	<i>Virtual captive</i> (hybryda)	<i>Offshore outsourcing</i>
1	2	3	4
Kapitał inwestycyjny	Wysokie nakłady inwestycyjne	Mniejsze zaangażowanie kapitału bądź brak zaangażowania środków własnych w początkowej fazie inwestycji	Brak zaangażowania kapitału w inwestycje
Własność	100% własności	Własność opcjonalnie możliwa	Brak własności
Czas implementacji	Dłuższa realizacja: 6–9 miesięcy	Szybka implementacja: 1–2 miesiące	Szybka implementacja: 1–2 miesiące
Ryzyko operacyjne dostawy usług	Usługodawca (spółka córka) ponosi ryzyko, odpowiedzialność oraz koszty w przypadku niepowodzenia projektu	Podział ryzyka pomiędzy usługodawcę i usługobiorcę	Ryzyko leży po stronie usługodawcy, który szuka możliwości jego zmniejszenia, co może przełożyć się z czasem na wyniki. Poziom ryzyka i kary określone w ramach umowy SLA
Koszty i cena	Całość operacji zarządzania projektem jest kosztem firmy, a nie ceną	Pełna przejrzystość kosztów dla klienta przez cały czas trwania umowy. Oddzielenie kosztów zarządzania procesem poszczególnych indywidualnie uzgodnionych porozumień	Ograniczona przejrzystość kosztów, możliwość negocjowania cen
Straty operacyjne	Są po stronie klienta (inwestora)	Klient ponosi straty operacyjne do pewnej kwoty. Dostawca usług ponosi straty do wysokości ustalonego limitu	Negocjowanie limitów strat pomiędzy usługodawcą a usługobiorcą

1	2	3	4
Pozyskiwanie i zatrzymanie zasobów ludzkich	Klient ponosi odpowiedzialność i koszty pozyskiwania oraz szkolenia pracowników, a także ma możliwość ich kontrolowania	Klient wykorzystuje wiedzę specjalistyczną usługodawcy. Usługodawca zatrudnia, ustala koszty wynagrodzeń. Pomimo iż to usługodawca rekrutuje pracowników, to usługobiorca określa kryteria i ma możliwość przeprowadzania ich kontroli	Usługodawca jest w pełni odpowiedzialny za politykę kadrową oraz koszty zatrudniania, natomiast klient może mieć swój udział przy zatrudnianiu kluczowego personelu dla powodzenia projektu
Likwidacja lub zmiany operacji/projektu	Inwestor ponosi ryzyko i koszty likwidacji lub zmiany operacji/projektu	Koszty i ryzyko dotyczą obu stron, występuje obustronne rozwiązywanie zaistniałych problemów	Koszty i ryzyko dotyczą obu stron, występuje obustronne rozwiązywanie zaistniałych problemów
Zarządzanie wydajnością	Klient ponosi odpowiedzialność za zarządzanie wydajnością	Usługobiorca częściowo odpowiada za zarządzanie organizacją i operacją/procesem na poziomie wytwarzania usług	Klient zarządza procesem na poziomie wytwarzania usług
Możliwość wprowadzania zmian/elastyczność operacji/projektu	Duża możliwość zmian, która z kolei wiąże się dla inwestora z dodatkowymi kosztami	Występuje często podział kosztów między usługodawcą i usługobiorcą	Występują problemy z wdrażaniem zmian w procesie, klient nie ponosi kosztów
Kontrola	Wspólna kontrola działań operacyjnych	Wspólna kontrola działań operacyjnych	Brak bezpośredniej kontroli – kontrola bardzo mała

Źródło: opracowanie własne na podstawie P. Allen, C. Foster, *Virtual Captives – the future offshoring*, TPI Market Presentation 2006, www.tpi.net/pdf/webex/20060403_webex_virtualcaptivesolutions.pdf (dostęp: 8.05.2012); ThoughtFocus 2016, *Hybrid Captive Model*, Addressing global business..., s. 4.

Wybór odpowiedniego modelu offshoringu w dużej mierze uwarunkowany jest charakterystyką procesów, które mają być relokowane, i musi być poprzedzony analizą cech tych właśnie procesów. Zaliczyć do nich można: a) poziom rutyny i standaryzacji określony przez standardy techniczne oraz łatwość zdefiniowania zadań; b) poziom wewnętrznych interakcji między różnymi procesami;

c) wymagania w zakresie zachowania kontroli nad procesami, ochrony wiedzy know-how; d) związek procesu z kluczową kompetencją przedsiębiorstwa; e) brak firm lokalnych zdolnych do realizacji procesu; f) rodzaj własności.

Każdy z przedstawionych modeli niesie za sobą określone ryzyka oraz korzyści. Zrozumienie istoty ryzyka, jego wewnętrznego zróżnicowania i wzajemnych współzależności między poszczególnymi jego aspektami może stać się punktem wyjścia dla efektywnego zarządzania nim, a tym samym dla ograniczenia zagrożeń. Porównanie ryzyk i korzyści w związku ze stosowaniem konkretnej formy offshoringu zawierają tabele III.11 i III.12.

Tabela III.11. Analiza ryzyka dla usługobiorcy w poszczególnych modelach offshoringowych

Rodzaj ryzyka	<i>Offshore outsourcing</i>	<i>Virtual captive</i>	<i>Captive offshoring</i>	<i>Build-operate-transfer</i>	<i>Joint venture</i>
Zarządzanie ryzykiem	Wysokie	Niskie	Niskie	Umiarkowane	Umiarkowane
Jakość	Wysoka	Niska	Niska	Umiarkowana	Umiarkowana
Czas realizacji	Wysoki	Niski	Niski	Umiarkowany	Umiarkowany
Kontrola	Wysoka	Niska	Zerowa	Umiarkowana	Umiarkowana
Ryzyko zmian	Wysokie	Niskie	Zerowe	Umiarkowane	Niskie
Bezpieczeństwo danych i własności	Wysokie	Niskie	Zerowe	Niskie	Niskie
Zasoby ludzkie	Zerowe	Zerowe	Bardzo wysokie	Niskie	Wysokie
Regulacje	Zerowe	Zerowe	Bardzo wysokie	Niskie	Wysokie
Posiadanie własności	Zerowe	Zerowe	Bardzo wysokie	Niskie	Wysokie
Wgląd w procesy	Umiarkowany	Bardzo wysoki	Bardzo wysoki	Umiarkowany	Wysoki

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Virtual Offshore Captive Centre „Moving from Service Provider to Collaborative Partner”*, „IT Facility”, no. 14, s. 13, <https://bit.ly/2JiPMeE> (dostęp: 25.11.2020).

Tabela III.12. Analiza korzyści dla usługobiorcy w poszczególnych modelach offshoringowych

Korzyści\Mo- dele	<i>Offshore outsourcing</i>	<i>Virtual captive</i>	<i>Captive offshoring</i>	<i>Build- operate- transfer</i>	<i>Joint venture</i>
Zarządzanie i nadzór	Umiarkowany	Doskonały	Doskonały	Umiarkowany	Dobry
Korzyści kosztu	Umiarkowane	Bardzo dobre	Bardzo dobre	Umiarkowane	Umiarkowane
Czas realizacji	Umiarkowany	Bardzo dobry	Bardzo dobry	Dobry	Dobry
Jakość	Umiarkowana	Bardzo dobra	Bardzo dobra	Dobra	Dobra
Kontrola	Umiarkowana	Bardzo dobra	Bardzo dobra	Dobra	Dobra
Relacje z do- stawcą	Umiarkowane	Bardzo dobre		Dobre	Pozytywne
Oszczędności z inwestycji	Wysokie	Wysokie	Zerowe	Wysokie	Umiarkowane
Poprawa usług	Umiarkowana	Bardzo dobra	Bardzo dobra	Umiarkowana	Dobra
Przejrzystość procesu	Umiarkowana	Bardzo dobra	Bardzo dobra	Umiarkowana	Dobra
Produktywność	Umiarkowana	Bardzo dobra	Bardzo dobra	Umiarkowana	Dobra
Płynność zmian	Umiarkowana	Bardzo dobra	Bardzo dobra	Umiarkowana	Dobra

Źródło: jak w tabeli III.11.

W praktyce spotyka się wszystkie powyżej wymienione modele offshoringu. Biorąc pod uwagę lokalizację i zakres własności, niektórzy autorzy⁵⁰ stosują następującą klasyfikację rodzajów offshoringu (tabela III.13):

Tabela III.13. Rodzaje offshoringu z uwagi na lokalizację i własność

Wyszczególnienie	Lokalizacja w kraju macierzystym	Lokalizacja zagra- niczna (w nieodleg- łym kraju)	Lokalizacja zagra- niczna (często na innym kontynencie)
Pełna własność	<i>status quo</i>	<i>captive nearshoring</i>	<i>captive offshoring</i>
Częściowa własność	<i>joint venture outsourcing</i>	<i>joint venture nearshoring</i>	<i>joint venture offshoring</i>
Brak własności	<i>outsourcing/ insourcing</i>	<i>nearshoring</i>	<i>offshoring</i>

Źródło: opracowanie własne na podstawie S. Gupta, P. Puranam, K. Srikanth, *Services Sourcing in the Banking and Financial Services...*

⁵⁰ Szerzej: S. Gupta, P. Puranam, K. Srikanth, *Services Sourcing in the Banking and Financial Services. Exploring Myths and Describing Emerging Best Practice*, London Business School and Capco Institute, 2006.

3.4. Zakres projektów i modele usług BPO

3.4.1. Projekty realizowane w ramach BPO

Dotychczas przedmiotem rozważań były organizacyjne formy stosowanych modeli w projektach przenoszenia usług biznesowych, jakie wykształciły się w praktyce korporacji transnarodowych na przestrzeni ostatnich dwóch lat. Kolejnym problemem wymagającym omówienia jest zakres projektów biznesowych podlegających procesom przenoszenia oraz modele ich świadczenia. Działalność biznesowa związana z offshoringiem wymaga podejścia procesowego do działalności przedsiębiorstwa oraz zdefiniowania procesów głównych (podstawowych) i wspierających. W praktyce wydzielenie wybranego procesu biznesowego nie kluczowego dla organizacji (*non-core*) na zewnątrz oznacza długofalowe korzyści, prowadzi do wzrostu wartości firmy poprzez ciągłą analizę i przebudowę procesów i zadań. Przedmiotem usług biznesowych może stać się wiele funkcji i procesów, które nie wymagają bezpośredniego kontaktu między usługodawcą i usługobiorcą, a które przekazywane są drogą elektroniczną. Na określenie takiego podejścia używany jest termin BPO (*business process offshoring/outsourcing*).

Obecnie pojęcie BPO skupia w sobie szeroki zakres znaczeniowy. Biorąc pod uwagę charakter świadczonych usług i ich formę organizacyjną, offshoringowe projekty i inwestycje w usługach biznesowych realizowane są w następujących formach⁵¹: centra obsługi telefonicznej (call center), ośrodki wsparcia (SSC), centra IT, centrale regionalne (tabela III.14).

Call center/contact center⁵² to nie tylko, jak sama nazwa wskazuje, centrum telefoniczne/kontakt, to także filozofia działania firmy, sposób, w jaki firma traktuje swoich klientów i co robi, by lepiej poznać i spełniać ich oczekiwania. Charakteryzuje się całodobowym kontaktem z klientem. Centra te spełniają najczęściej rolę informacyjną, badawczą oraz działają w kierunku budowania znajomości marki, a zatem posiadają typowo rynkowy charakter działania. Zasilane są kontaktami multimedialnymi od klientów za pomocą infrastruktury teleinformatycznej (serwery e-mail czy centrale telefoniczne) i dostarczają informacje o kontaktach z klientami do systemów *front office*, to jest CRM. Zakresem usług obejmują między innymi reklamacje, rezerwacje, sprzedaż, usługi posprzedażowe, doradztwo techniczne, informacje o produktach, obsługę kart kredytowych czy zbieranie informacji o potrzebach i oczekiwaniach klientów, w tym badanie rynku i konkurencji. Na tej podstawie można mówić

51 UNCTAD, World Investment Report 2004, The Shift Towards Services..., s. 159.

52 Contact center jest rozwinięciem koncepcji call center, gdzie medium kontaktu przedsiębiorstwa z klientem jest telefon. Contact center do łączności telefonicznej dodaje kontakt poprzez: pocztę elektroniczną e-mail, kontakt internetowy WWW (jak web collaboration czy live chat contact center), gdzie ma miejsce wspólne przeglądanie stron WWW przez konsultanta i klienta, SMS, telefax, kontakt wizualny video.

o dwóch zasadniczych grupach zadań. Pierwszą z nich stanowi obsługa zgłoszeń przychodzących, drugą natomiast jest obsługa kontaktów wychodzących, których inicjatorem jest przedsiębiorstwo (tabela III.15).

Tabela III.14. Profile centrów BPO oraz rodzaje usług offshoringowych

Centra obsługi telefonicznej (call center/contact center)	Ośrodki wsparcia (shared service center) – usługi typu back office	Usługi IT (IT services)	Centrale regionalne (regional headquarters)
<ul style="list-style-type: none"> – helpdesk – doradztwo techniczne – obsługa posprzedażowa – obsługa reklamacji – doradztwo klientom – badania rynku – usługi informacyjne – zarządzanie relacjami z klientami – sprzedaż i marketing 	<ul style="list-style-type: none"> – rozpatrywanie reklamacji – księgowość – obsługa transakcji – administracja – zarządzanie kadrami oraz płacami – przetwarzanie i zarządzanie danymi – logistyka – fakturowanie – faktoring – raportowanie finansowe – zarządzanie należnościami (windykacja) – realizowanie płatności – usługi eksperckie 	<ul style="list-style-type: none"> – rozwój oprogramowania – testowanie aplikacji – szkolenia IT – wsparcie projektów – konsultacje projektowe – zarządzanie sieciami i systemami operacyjnymi – zarządzanie projektami infrastrukturalnymi 	<ul style="list-style-type: none"> – koordynacja – obsługa zarządzania korporacyjnego – prowadzenie projektów migracji dla innych centrów usługowych – usługi wymagające wysokich kwalifikacji, na przykład B+R

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych oraz World Investment Report 2004, *The Shift Towards Services...*, s. 159.

Tabela III.15. Grupy zadań realizowane w call center/contact center

Zgłoszenia przychodzące	Kontakty wychodzące
<ul style="list-style-type: none"> – przyjmowanie zamówień (na przykład domy wysyłkowe, hurtownie) – udzielanie informacji, szczególnie na temat cen, adresów, stanu zadłużenia – obsługa akcji marketingowej (na przykład udzielanie dodatkowych informacji) – telebank – wsparcie serwisowe (helpdesk lub tak zwana infolinia), wykorzystywane często przy serwisie sprzętu, oprogramowania, telefonów komórkowych – przyjmowanie reklamacji i zażaleń (na przykład w biurze obsługi konsumenta) – obsługa umów terminowych (na przykład ubezpieczenia) – rezerwacje (na przykład hotelu, biletów na koncert czy do kina) 	<ul style="list-style-type: none"> – sprawdzanie adresów i danych marketingowych – badania rynku i badania marketingowe – telemarketing, poszukiwanie klientów – windykacja – sprzedaż bezpośrednia

Źródło: opracowanie własne.

Znaczący wzrost zainteresowania systemami contact center⁵³ wynika z rosnącą popularności modułu *outbound* pozwalającego na przykład na realizację kontaktów wychodzących.

Drugi profil działania centrów BPO obejmuje zadania *back office*, w tym między innymi: gromadzenie danych i ich przetwarzanie, usługi finansowe i transakcje płatnicze, wystawianie faktur, zarządzanie zasobami ludzkimi, podatkami, wynagrodzeniami (listy płac). Realizowany jest przez centra usług wsparcia. Pojęcie centrum usług wsparcia wywodzi się z angielskiego terminu *shared services center* (SSC). To metoda optymalizacji struktury organizacyjnej przy jednoczesnej optymalizacji oraz standaryzacji procesów biznesowych wewnątrz korporacji. Koncepcja wiąże się z centralizacją zadań, w szczególności w zakresie działów *back office*, w jednym centrum świadczącym usługi dla całej organizacji⁵⁴, stanowiąc połączenie scentralizowanego modelu operacyjnego z proklienckim nastawieniem typowym dla organizacji zdecentralizowanych. Celem SSC jest z reguły dostarczanie standardowych usług po konkurencyjnych cenach, a naczelną zasadą funkcjonowania doskonałość operacyjna i optymalizacja procesów. Na ogół występuje w formie⁵⁵:

- a) centrów usług obejmujących zakupy, realizację zobowiązań, wynagrodzenia, podróże i wydatki,
- b) centrów usług eksperckich w zakresie podatków, usług prawnych, personalnych dla wewnętrznych klientów korporacji (oddziałów korporacji),
- c) centrów obsługi partnerów biznesowych (doradztwo wewnętrzne w zakresie strategii, reengineeringu, restrukturyzacji),
- d) obsługi zarządzania korporacyjnego.

Trzeci profil centrów związany jest z usługami IT, do których zaliczamy usługi komputerowe, utrzymanie sieci i zarządzanie nimi, tworzenie oprogramowania i systemów integrujących, obsługę stron internetowych. Ośrodki usług informatycznych koncentrują się również na testowaniu, zarządzaniu oraz dzierżawie gotowych aplikacji komputerowych (mowa tu o systemach wspomagających zarządzanie i aplikacjach e-commerce) czy też dzierżawie pamięci na serwerze, zarządzaniu środowiskiem komputerów osobistych, odpowiedzialności za centrum przetwarzania danych, w tym digitalizacji (czyli przetwarzaniu dokumentów z wersji drukowanej na elektroniczną, na przykład faktur), bądź zarządzaniu danymi, na przykład finansowymi poprzez zbieranie i utrzymanie danych, zarządzaniu

53 Firmy w początkowej fazie określały strategię komunikacji z klientami poprzez call center, by następnie rozbudować system o moduł multimedialny do obsługi e-maili, SMS-ów, faksów, WWW, a także moduł *outbound* (np. wychodzące kampanie marketingowe). W omawianym przypadku warto podkreślić, iż cena/koszt ustępuje miejsca stabilności, modularności systemu, funkcjonalności i skalowalności.

54 Ma to szczególne znaczenie w grupach kapitałowych czy organizacjach rozległych o wielu lokalizacjach.

55 S.M. Szukalski, *Bezpośrednie inwestycje w centra usług w Polsce na tle nowych krajów Europy Środkowej i Wschodniej (UE-9)*, [w:] T. Guz, K.A. Kłosiński, P. Marzec, *Człowiek, granice państw, gospodarka*, Lublin 2008, s. 221.

dokumentami⁵⁶, przygotowaniu projektów inżynierskich, szkoleniach, testowaniu produktów czy ich optymalizacji. Ten rodzaj świadczonych usług wciąż dynamicznie się rozwija, a to z uwagi na permanentną potrzebę doskonalenie i dostosowywania oprogramowania do nowych potrzeb⁵⁷.

Centrale regionalne w swojej działalności usługowej zajmują się koordynacją oraz podejmują obsługę zarządzania korporacyjnego (z tego też tytułu czasami można spotkać się z określeniem centra koordynacyjne). Często uczestniczą w tworzeniu i prowadzeniu projektów migracji dla innych centrów usługowych (na przykład firma IBM czy Accenture). Zajmują się także usługami wymagającymi wysokich kwalifikacji, w szczególności badawczo-rozwojowych.

Warto zwrócić uwagę na fakt, że zakres usług podlegający wydzieleniu z organizacji i przenoszeniu ich świadczenia stale się poszerza wraz ze zmieniającą się organizacją międzynarodowego biznesu oraz poziomem dojrzałości procesów (tabela III.16).

Tabela III.16. Poziom dojrzałości procesów podlegających offshoringowi

Poziom dojrzałości	Przykładowe typy usług	Cechy offshoringu
Dojrzałe	– usługi IT: tworzenie i utrzymanie aplikacji, programowanie	– stale rosnąca liczba firm wykorzystujących to rozwiązanie – określone lokalizacje i dostawcy – opisane standardy jakości usług i modele biznesowe dostawców usług
W fazie szybkiego wzrostu	– zarządzanie zasobami ludzkimi – usługi badawcze oparte na wiedzy – usługi finansowo-księgowo- – centra kontaktowe	– rosnący zakres wykorzystania przez firmy i zwiększająca się liczba przedsiębiorstw korzystających z tego rozwiązania – pojawienie się dostawców i lokalizacji mających dominujące znaczenie dla tego rynku – konsolidacja rynku – słabiej wypracowane standardy jakości
W pierwszej fazie wzrostu	– usługi prawne – usługi medyczne	– brak wypracowanych standardów oraz modeli biznesowych – ograniczona liczba dostawców i lokalizacji

Źródło: UNCTAD, based on information from Everest Research Institute, April 2009, za *Offshoring in turbulent times...*, s. 7.

⁵⁶ W przypadku zarządzania dokumentami może to być stworzenie nowych wzorów pism lub formularzy, które ułatwią ich przekształcanie na formę elektroniczną lub automatyczne odczytywanie znaków przy wykorzystaniu oprogramowania OCR.

⁵⁷ Szerzej: A. Arora, A. Gambardella, *The Globalization of Software Industry-Perspectives and Opportunities for Developed and Developing Countries*, National Bureau of Economic Research, NBER Working Papers 10538, May 2004.

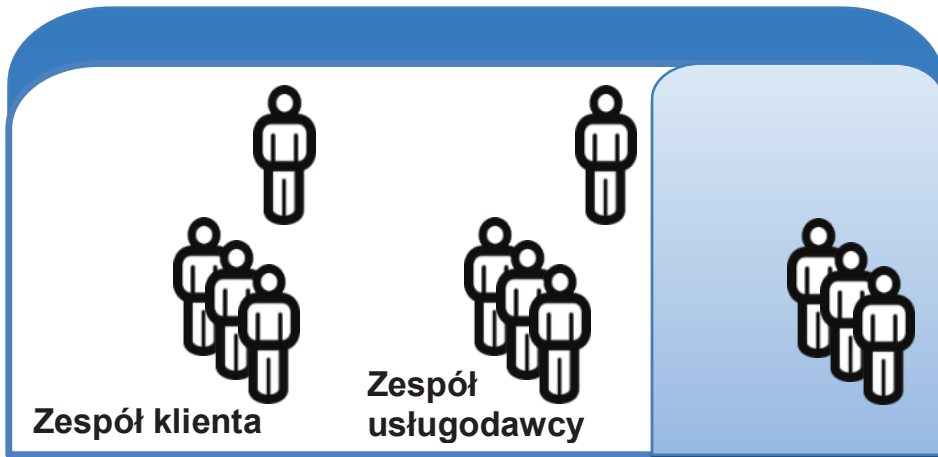
O ile w początkowej fazie wydzielano proste funkcje biznesowe, takie jak sprzątanie czy produkcja podzespołów, o tyle obecnie coraz częściej dochodzi do całych procesów biznesowych, czyli na przykład księgowości, zarządzania finansami, produkcją, logistyką i transportem, utrzymaniem ruchu, zarządzaniem kadrami, a czasami badaniami, rozwojem technologii i nowych produktów. Dominujące znaczenie zyskują usługi związane z obsługą informatyczną (internet, hardware, szkolenia), rozwiązania e-biznesowe, zarządzanie obiegiem dokumentów (gromadzenie, przetwarzanie, przechowywanie), obsługa klienta (CRM, call center), usługi księgowe, prowadzenie ewidencji personalnej (danych osobowych i płacowych), porady techniczne i prawne. Najbardziej pożądane dla firm offshoringowych są projekty oparte na wiedzy specjalistycznej (merytoryczna analiza dokumentów, rozwój i testowanie oprogramowania). Ich powodzenie nie zależy od subiektywnych wrażeń klienta czy umiejętności płynnego porozumiewania się, ale od wysokich kompetencji pracowników i umiejętności kreatywnego rozwiązywania problemów. Ten rodzaj działalności *offshore* opiera się nie tylko na relatywnie niższych kosztach, ale tworzy też istotną wartość dodaną.

3.4.2. Modele świadczenia usług BPO

Mówiąc o modelach świadczenia usług, mamy na uwadze, iż usługa świadczona jest przez operatora zewnętrznego w ramach umowy. Model biznesowy BPO zakłada, że outsourcer przejmuje odpowiedzialność za usługi, ich optymalizację, realizując na przykład opracowanie procedur do potrzeb klienta, a także zajmując się doбором technologii, która usprawni wykonanie usługi, jednocześnie zwiększając nie tylko efektywność całego procesu, ale także zapewniając wyższy poziom jego bezpieczeństwa. W modelu największe znaczenie ma produktywność, wysoka jakość usług, korzyści wynikające z niższych kosztów, chęć łatwego nawiązywania relacji z klientem, możliwość kontroli i bieżącej weryfikacji jakości świadczonych usług, a także szansa elastycznego wprowadzania zmian do wykonywanych procesów. Determinanty te implikują konieczność poszukiwań przez przedsiębiorstwa najlepszych rozwiązań modelowych. Obecnie w praktyce znajdują się cztery modele BPO: *onsite*, *offsite*, *offshore*, *customer project manager offshore model*⁵⁸.

Model *onsite* – w tym modelu cały zespół procesów, począwszy od gromadzenia danych po implementację, realizowany jest u klienta (rysunek III.1).

58 M. Wodnicka, *Transgraniczny transfer usług biznesowych w globalnej gospodarce*, maszynopis pracy doktorskiej oraz prezentacja z konferencji V Letniej Szkoły Innowacji w 2010 r.; M. Wodnicka, *Innowacje rynku usług w redefinicji działalności usługowej*, [w:] *Innowacyjność, doradztwo biznesowe w działalności nauki, biznesu i samorządu*, AOOIPP Annual 2015, „Zeszyty Naukowe” nr 891, „Ekonomiczne problemy usług” nr 121, Szczecin 2015, s. 111.



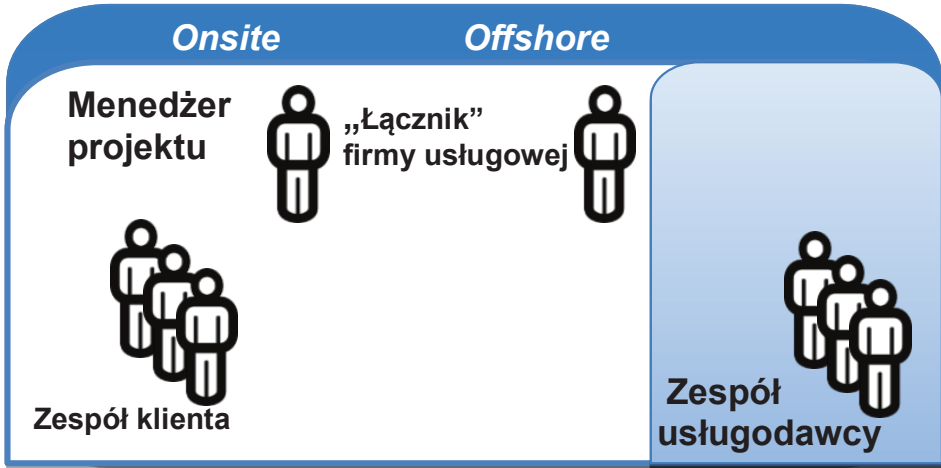
Rysunek III.1. Model *onsite*
Źródło: opracowanie własne.

W ramach modelu ma miejsce ścisła współpraca usługodawcy z klientem. Stosowany jest w sytuacji, gdy:

- wymagany jest stały kontakt z klientem, tak zwane *face to face*,
- zakres projektu nie jest jasno określony bądź też projekt ma interakcyjny charakter,
- kiedy klient chce mieć możliwość bieżącej oceny i kontroli jakości usług, a dostawca pewność zrozumienia oczekiwań klienta,
- priorytetem jest utrzymanie ciągłej współpracy lub wzajemnego oddziaływania przy realizacji usługi.

Z tego względu zespół świadczący usługi pracuje w wewnętrznych strukturach klienta, gdzie realizowany jest cały proces usługowy: od gromadzenia danych po ich implementację. Model nadaje się do projektów wysoce poufnych. Pozwala na ciągłą interakcję z klientem i ogranicza tym samym niebezpieczeństwo wystąpienia luki komunikacyjnej. Do korzyści stosowania tego modelu zaliczmy także możliwość dynamicznej reakcji w sytuacji zmian w obrębie wymagań czy efektów, stałe wsparcie i bezpośrednie interakcje z zainteresowanymi stronami oraz ułatwienie wywiązania się z obowiązków i dotrzymania sztywnych terminów realizacji usługi.

Model *offsite* – obejmuje dostawcę usług, który również poprzez swoje usługi wspiera zespoły wewnętrzne firmy (*onsite*), jednak swoją aktywność rozwija i prowadzi we własnym centrum, tak zwanym *offshore center*. Określany jest również terminem *onsite/offshore* bądź modelem hybrydowym (rysunek III.2).



Rysunek III.2. Model *offsite*

Źródło: opracowanie własne.

W tym modelu organizacyjnie i merytorycznie nad prawidłowym przebiegiem usługi czuwa wydelegowany z firmy usługowej pracownik. Odgrywa on rolę łącznika (*onsite*) pomiędzy firmami. Umożliwia przepływ informacji, jak również wnosi merytoryczną wiedzę pochodzącą z zasobów usługodawcy. Jego zadaniem jest zarządzanie projektem, prowadząc na przykład badania rynku i/lub technologii oraz zarządzanie relacjami z klientem, podczas gdy usługi świadczone są w lokalizacji *offshore*. Model ten stanowi odpowiedź na wymóg utrzymania bliskich relacji z zagranicznymi odbiorcami usług, którzy z uwagi na swoje miejsce lokalizacji są zarówno fizycznie, jak i kulturowo bardzo oddaleni. Dla przykładu, spośród zadań realizowanych przez wydelegowaną osobę możemy wymienić:

- zbieranie informacji o projekcie przez bezpośrednie współdziałanie z klientem,
- specyfikacja i wyszczególnienie wymogów,
- planowanie i inicjowanie projektów,
- szybka reakcja na zmiany, minimalizacja bądź też możliwość eliminacji błędów w ostatnim momencie,
- wykonanie i wprowadzenie projektu/usługi zgodnie z oczekiwaniami klienta, upewnienie się, że klient jest w pełni zadowolony z rezultatów.

Natomiast zadania podejmowane przez firmę offshoringową dotyczą takich obszarów jak:

- zrozumienie specyfiki i przedstawienie oferty projektu usługi,
- odpowiedzialność za rozwój/doskonalenie usługi,
- zapewnienie standardu i efektu odpowiadającego wymogom i specyfikacjom ustalonym przez klienta,
- decydujące i nieprzerwane wsparcie dla zespołu *onsite*.

Model *offsite* zestawiony jest z dwóch modeli: *onsite* i *offshore*, tym samym klient otrzymuje korzyść z obu typów. Podział zadań zależy od rodzaju projektu,

z reguły około 20–30% pracy wykonywane jest wewnątrz firmy przez wydelegowane zespoły, pozostała część zlecana jest do centrum usług. Jest on preferowany głównie w usługach związanych z rozwojem oprogramowania (*software development*), jako że zespół usługodawcy (*offshore*) znacznie redukuje całkowity koszt posiadania infrastruktury IT, niezbędnych zasobów o specyficznych kwalifikacjach oraz zmniejsza ryzyko związane z projektem usługowym.

Do zalet *onsite/offshore* można zaliczyć:

- bezpośrednie prowadzenie spraw z klientem – współdziałanie z klientem jest możliwe przez zespół *onsite*, a zatem nie ma mowy o ewentualnej przerwie w komunikacji, jednocześnie dostawca usług dostaje lepsze wyobrażenie o potrzebach klienta,
- produktywność – oznacza nieprzerwaną pracę 24 godziny na dobę, 7 dni w tygodniu, z uwagi na możliwość wykorzystania różnych stref czasowych,
- dostęp do najlepszych zasobów – klient może mieć dostęp do najlepszej technologii, wykwalifikowanej siły roboczej oraz sprzętu wyprodukowanego na zamówienie, dostępnych w centrum usług,
- duże oszczędności kosztu wynikające z lokalizacji centrum w miejscu, gdzie są stosunkowo niskie koszty zasobów pracy i prowadzenia działalności gospodarczej.

Atutem tego rozwiązania modelowego jest atrakcyjność kosztowa, pozwala ona bowiem na redukcję kosztów od 30% do 50%, głównie na skutek tego, że specjaliści z lokalizacji *offshore*, na przykład Indie, są tańsi niż w USA czy Europie Zachodniej o około 70%⁵⁹.

Model *offshore* – obejmuje działalność usługową, która charakteryzuje się zleceniem zadań i procesów do lokalizacji *offshore*, gdzie są realizowane. Natomiast bezpośrednia współpraca odbywa się poprzez internet i nowe standardy w telefonii (rysunek III.3).

Model ten w przeciwieństwie do pozostałych modeli zmniejsza potrzebę stałego kontaktu z klientem przy realizacji usługi. Wymaga to jednak efektywnego implementowania wiedzy oraz tworzenia szczegółowej dokumentacji procesowej, które uproszczą komunikację i przepływ informacji. Usługodawca, chcąc realizować usługi zgodnie z wymaganiami i oczekiwaniami, zobowiązany jest w porozumieniu z klientem jasno określić i zdefiniować wytyczne procesowe i same procesy, które przejmie w drodze outsourcingu do realizacji we własnym centrum usługowym. Odbywa się to w drodze tak zwanych migracji danych.

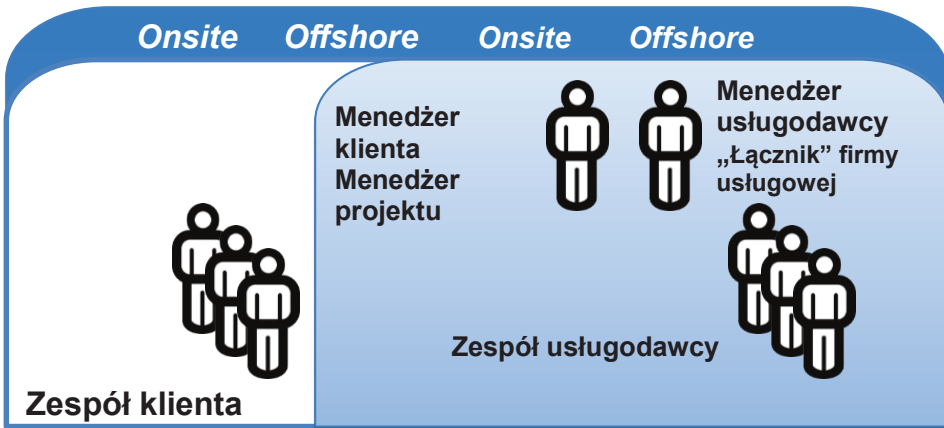
59 M. Wodnicka, *Innowacje rynku usług...*, s. 118.



Rysunek III.3. Model *offshore*

Źródło: opracowanie własne.

Zaletą modelu są niskie koszty pracy, które w sposób istotny zmniejszają ogólne koszty projektu. Na realizację projektu nie wpływa różnica stref czasowych, świadczenie usług realizowane jest zatem przez 24 godziny na dobę, 7 dni w tygodniu, 365 dni w roku. Opisany model stanowi kluczowy czynnik w uzyskaniu wartości dla klientów, łącząc aspekty jakościowe z infrastrukturą procesową.



Rysunek III.4. *Customer project manager offshore model*

Źródło: opracowanie własne.

Customer project manager offshore model (zwany również *global model*) – cechuje się tym, że zarówno zespół świadczący usługi *offshore*, jak i reprezentant klienta, którym jest menedżer projektu (*customer project manager*), pracują w centrum usługodawcy ulokowanym poza granicami kraju firmy macierzystej (rysunek III.4). Dzięki takiemu rozwiązaniu reprezentant klienta wydelegowany

do pracy w centrum usług ma bezpośrednią kontrolę nad wdrażaniem i realizacją projektu. Zespół *offshore* pracuje pod nadzorem i kontrolą menedżera projektu, który wie wszystko na temat zespołu i stosowanej metodologii, odpowiada za sukces przedsięwzięcia, planowanie pracy, zarządzanie jakością i ryzykiem oraz sprawozdawczość z działalności. Model stosowany jest głównie przy dużych projektach, gdy klient potrzebuje niezbędnych/unikatowych kompetencji usługodawcy do realizacji swojego projektu.

Reasumując, praktyka gospodarcza dostarcza wielu rozwiązań w sferze usług, biorąc pod uwagę zarówno przedmiot outsourcingu, formy organizacyjno-własnościowe, rodzaje świadczonych usług, poziom dojrzałości procesów, jak i modele świadczenia usług.

Rozdział IV

Offshoring usług biznesowych – globalne trendy

4.1. Tendencje rozwoju transgranicznego transferu potencjału usług biznesowych

Analizując transgraniczny transfer potencjału usług biznesowych na przełomie ostatnich 20 lat, można stwierdzić, że globalne trendy lokowania usług biznesowych nie zmieniały się radykalnie, należy jednak odnotować trzy tendencje. Po pierwsze, jeszcze kilka lat temu wiele centrów usługowych świadczących usługi typu *back office* widziało przyszłość w kompresji kosztów, dlatego też, szukając tego rodzaju zysku, wybierały lokalizacje czasami bardzo odległe.

Druga tendencja polegała na tym, że centra usługowe otrzymały nowe funkcje, w realizacji których niezbędny jest kontakt z klientem. Wówczas istotnymi czynnikami stały się bliskość kulturowa i umiejętności językowe. Uświadomiono sobie, że klienci oczekują najwyższej jakości usług i nie chcą być obsługiwani przez osobę, która nie posiada wiedzy o kulturze prowadzenia biznesu w ich państwie, czyli tym samym nie może sprostać kulturowo-biznesowym oczekiwaniom klienta, oraz której akcent jest niezrozumiały. Takie podejście sprawiło, iż popularność zyskał *nearshoring*. Jako przykład można podać firmy z Niemiec, Francji czy obszaru nordyckiego, które chcąc być obsługiwane we własnych językach i podobnych strefach czasowych, wybierały lokalizacje Europy Środkowo-Wschodniej albo firmy amerykańskie lokujące centra w Ameryce Łacińskiej.

Trzeci trend, określany jako *global model*¹, kreowany jest przez podmioty, które nie szukają dalekich czy bliskich lokalizacji, ponieważ mają swoje centra w wielu krajach świata, natomiast tworzą struktury wspomagające globalny biznes przez przekształcenie już istniejących bądź tworzenie nowych centrów. Centra te oferują szeroki zakres usług wykonywanych w dowolnej strefie czasowej, dowolnym języku i na określonym poziomie finansowym, bazując na najlepszych światowych

1 Economist Intelligence Unit, The new face of offshoring: Closer to home?, Report 2006, s. 9.

zasobach siły roboczej. Tendencją jest odchodzenie od koncentracji wielkich operacji w jednej, taniej lokalizacji w kierunku budowania szerszej oferty usług w różnych szerokościach geograficznych. Globalne trendy uwarunkowane są przede wszystkim obszarem działalności usługowej i rodzajem świadczonych usług².

Zmiany związane są z ogromną dynamizacją rozwoju usług wynikających z szeregu zjawisk, takich jak: rosnąca złożoność procesów w sferze organizacji i zarządzania biznesu w warunkach globalizacji; wzrost znaczenia gospodarek wschodzących (jawiących się jako nowe), atrakcyjne kosztowo lokalizacje; konwergencja systemów gospodarczych; otwarcie nowych rynków zbytu dla korporacji międzynarodowych wywodzących się z krajów słabo rozwiniętych; wyraźna specjalizacja poszczególnych krajów w świadczeniu określonych usług (Indie); dynamizacja procesów związanych z cywilizacją informacyjną, a to oznacza zapotrzebowanie na specjalistyczną wiedzę³. Ważnym czynnikiem jest także indywidualizacja i różnicowanie produktu usługowego w celu dotarcia do nisz rynkowych z jednej strony oraz standaryzacja wielu rodzajów usług w celu masowej skali świadczenia z drugiej.

Liderami w przenoszeniu usług są przedsiębiorstwa pochodzące z USA oraz Unii Europejskiej 15. Korporacje amerykańskie w większym zakresie wykorzystywały tę formę, o ile bowiem w 2000 roku 40 korporacji skorzystało z offshoringu, to 6 lat później było ich już aż 140. W przypadku firm Unii Europejskiej dane te wyniosły odpowiednio: 10 i 60⁴.

To przyspieszenie przypisuje się obniżce cen połączeń szerokopasmowych oraz uzyskaniem przez Indie większej przepustowości łączy internetowych. Wykorzystała to Wielka Brytania, która stała się liderem wśród krajów Europy w przenoszeniu miejsc pracy do Indii. W Europie tym czynnikiem było rozszerzenie Unii Europejskiej i stworzenie spójnego środowiska biznesowego. Skorzystały na tym przedsiębiorstwa niemieckie, francuskie i włoskie. Już w latach 2002–2003 11% firm zachodnioeuropejskich korzystało z offshoringu usług⁵, a największą popularnością lokalizacyjną cieszyły się Węgry i Czechy. W kolejnych latach na znaczeniu zyskała Polska.

2 Tamże.

3 S.M. Szukalski, *Światowy rynek usług i perspektywy jego rozwoju w XXI wieku*, [w:] *Usługi w gospodarce światowej*, Warszawa 2009, s. 24.

4 A.Y. Lewin, V. Couto, *Next Generation offshoring, The Globalization of Innovation*, Duke CIBER/Bozz Allen Hamilton, Offshoring Research Network, 2006 Survey Report, March 2007, s. 86.

5 *A Survey of Outsourcing*, „The Economist” November 2004, s. 15.

4.2. Determinanty lokowania usług biznesowych i przestrzenna konfiguracja działalności offshoringowej

Firmy, szukając globalnych lokalizacji, liczą na możliwość korzystania z wysoko wykwalifikowanej kadry specjalistów i ekspertów dostępnych w innych krajach, głównie słabiej rozwiniętych, będących na peryferiach światowej gospodarki. Najpopularniejszym kierunkiem są państwa określane jako rynki wschodzące, które spełniają te warunki⁶. Jednocześnie posiadają dobrze rozwinięty sektor IT oraz wysoko wyspecjalizowaną kadrę inżynierów, bankowców, finansistów, informatyków, księgowych znających języki obce, łatwo dostosowującą się do potrzeb globalnego biznesu i światowych standardów biznesowych⁷. Wybór geograficznej lokalizacji dla inwestycji w usługach jest złożoną decyzją, nie tylko kosztową. Z uwagi na fakt, iż offshoring procesów biznesowych uwarunkowany jest dwoma zmiennymi (odpowiednio wykwalifikowane zasoby kapitału ludzkiego oraz dobrze rozwinięte technologie informatyczne), dla powodzenia omawianego procesu bardzo ważną kwestią jest efektywne połączenie tych dwóch czynników. Dlatego przestrzenna konfiguracja działalności offshoringowej jest wynikiem złożonego procesu, na który mają wpływ czynniki istotne dla osiągnięcia przez inwestora określonych celów, którymi mogą być: redukcja kosztów, poprawa wyników ekonomicznych, poprawa jakości usług i jakości kapitału personalnego, dostęp do rynku czy zasięg dystrybucji. Drugą grupę determinant tworzy zestaw zmiennych decydujących o ocenie danej lokalizacji i wyborze miejsca inwestycji rozpatrywanych na dany moment, jak i w perspektywie długookresowej. Mowa tutaj o klimacie inwestycyjnym, który jest wypadkową wielu elementów składowych⁸, takich jak:

- klimat ekonomiczno-społeczny odnoszący się do sytuacji gospodarczej kraju oraz stanu infrastruktury, sytuacji na rynku pracy (jakość zasobów ludzkich) oraz uwarunkowań społecznych i kulturowych,
- klimat administracyjny definiowany jako polityka podatkowa, regulacje administracyjno-prawne obejmujące prowadzenie działalności gospodarczej,
- klimat polityczny warunkowany zachętami inwestycyjnymi, politycznym bezpieczeństwem, siłą i stabilnością rządu.

Klimat inwestycyjny to pojęcie używane w różnych kontekstach, co znajduje odzwierciedlenie w wielu definicjach tego zjawiska. Najczęściej uważa się, że jest

6 E. Carmel, P. Tija, *Offshoring Information Technology*, New York 2007, s. 10.

7 M. Wodnicka, *Światowe kierunki transferu usług biznesowych*, [w:] K.A. Kłosiński (red.), *Usługi w gospodarce światowej*, Warszawa 2009, s. 119.

8 A. Stępnia, S. Umiński, *Polska – EWG. Możliwości inwestowania na obszarze Wspólnoty*, Gdańsk 1993, s. 61.

to ogół warunków sprzyjających inwestowaniu na określonym obszarze. J. Witkowska⁹ definiuje go jako całokształt działań państwa, zachęcających bądź zniechęcających potencjalnych inwestorów do podjęcia inwestycji. Autorka za istotny składnik klimatu inwestycyjnego uznaje 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. Odnosi się to zarówno do inwestycji w produkcję materialną, jak i w sektorze usług.

Analiza uwarunkowań inwestycyjnych stanowi istotny obszar analizy inwestorskiej na każdym etapie, począwszy od planów inwestycyjnych, a na operacyjnej działalności kończąc. Nie bez znaczenia są tutaj wszelkie indeksy i rankingi konstruowane przez światowe organizacje zajmujące się tym problemem, jak choćby Indeks Wzrostu Konkurencyjności (Growth Competitiveness Index) Światowego Forum Ekonomicznego (World Economic Forum)¹⁰. Identyfikuje się w nim 12 filarów konkurencyjności, porządkując je w trzech grupach, którym dla określenia końcowej wartości indeksu przypisywane są różne wagi, w zależności od poziomu rozwoju gospodarczego. Pierwszą grupę stanowią podstawowe wymagania, takie jak: otoczenie instytucjonalne, infrastruktura, otoczenie makroekonomiczne, jakość podstawowej edukacji społeczeństwa. Do drugiej zalicza się czynniki wzmacniające efektywność: jakość edukacji i szkolnictwa wyższego, efektywność i rozmiary rynku, technologiczna infrastruktura. Trzecią grupę stanowią czynniki decydujące o innowacyjności.

Syntetycznym wskaźnikiem pomiaru klimatu inwestycyjnego jest poziom ryzyka inwestycyjnego. Dla przykładu, Bank Światowy publikuje corocznie Indeks Ryzyka Inwestycyjnego (Business Environment Risk Intelligence – BERI) zawierający Polityczny Wskaźnik Ryzyka (Political Risk Index – PRI). Wskaźnik PRI opisany jest przez: a) scenę polityczną, nastawienie do zagranicznych inwestorów, relacje między rządami kraju goszczącego a kraju macierzystego przedsiębiorstwa; b) wzrost gospodarczy, inflację, bilans płatniczy, deficyt budżetowy, stopę procentową, bezrobocie (inaczej indykatory makroekonomiczne) i Wskaźnik Ryzyka Działalności Gospodarczej (Operation Risk Index – ORI), który pozwala ocenić uwarunkowania klimatu inwestycyjnego (omówionego wcześniej), natomiast drugi rodzaj oceny realizowany jest przez korporacje transnarodowe, a uczestnikami procesu mogą być pracownicy danego przedsiębiorstwa lub/i firmy konsultingowe¹¹. W tym miejscu należy zaznaczyć, iż w 2018 roku globalny ranking konkurencyjności Światowego Forum Gospodarczego¹² opracowano na nowo. W poprzednich raportach dużym komponentem była ocena przygotowana przez

9 J. Witkowska, *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w Europie Środkowej. Próba interpretacji na gruncie teorii bezpośrednich inwestycji zagranicznych i teorii integracji*, Łódź 1996, s. 57.

10 Por. World Economic Forum, *The Global Competitiveness Report 2007–2008*, s. 4–7.

11 I.A. Moosa, *Foreign Direct Investment. Theory, Evidence and Practice*, Wiltshire 2002, s. 135.

12 K. Schwab, *The Global Competitiveness Report 2018*, <http://www3.weforum.org/docs/GCR2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2018.pdf> (dostęp: 20.01.2020).

ankietowane firmy, obecnie natomiast większą wagę mają analizy eksperckie. Motywacją do zmian były wady dotychczasowej metodologii, a przede wszystkim zmiany w gospodarce światowej po globalnym kryzysie finansowym. Czołówkę rankingu tworzą Stany Zjednoczone, Singapur, Niemcy, Szwajcaria. Polska znajduje się na 37. miejscu i została wskazana jako lider w Europie Środkowo-Wschodniej¹³.

Mówiąc o makroekonomicznych determinantach klimatu inwestycyjnego jako czynniku oceny uwarunkowań lokalizacyjnych, należy zwrócić uwagę w szczególności na czynniki, które odzwierciedlają stan gospodarki i potencjał rynku. Zalicza się do nich: wskaźniki wielkości rynku, to jest liczba ludności, dostęp do rynku regionalnego (ich znaczenie wydaje się szczególnie istotne w przypadku zagranicznych inwestycji poszukujących rynku zbytu); stopa wzrostu PKB – jako syntetyczny wskaźnik umożliwiający ocenę stanu gospodarki kraju¹⁴; PKB *per capita*, który określa siłę nabywczą konsumentów i tym samym umożliwia prowadzenie dalszych analiz w odniesieniu do ich najważniejszych potrzeb i struktury konsumpcji; stopa inflacji (wysoka stopa inflacji oraz znaczące wahania jej wartości postrzegane są jako wewnętrzna niestabilność ekonomiczna i niezdolność rządu do utrzymywania konsekwentnej polityki monetarnej. Sprawiają również, że zobowiązania kapitałowe zagranicznych inwestorów stają się bardziej ryzykowne z powodu wzrastającej niepewności i kosztów)¹⁵; polityka fiskalna (budżetowa) oraz polityka monetarna (pieniężna).

Z punktu widzenia usług biznesowych szczególne znaczenie mają czynniki kreujące sytuację na rynku pracy z uwagi na fakt, iż w usługach biznesowych główną rolę odgrywają pracownicy (w niektórych usługach koszty pracy stanowią 60% ogółu kosztów). Stąd wyjątkowo ważna jest elastyczność i bezpieczeństwo rynku pracy. Chodzi tutaj w szczególności o zasoby i jakość pracy (liczba osób z wykształceniem średnim i wyższym), wielkość napływu na rynek odpowiedniej kadry (edukacja na poziomie akademickim), czynniki związane ze strukturą i funkcjonowaniem rynku pracy, w tym struktura wiekowa, liczba bezrobotnych¹⁶,

13 W ocenie Polska uzyskała dobrą pozycję w zakresie potencjału rynku (22. miejsce), infrastruktury (27.) i edukacji (32.). Najwyższą ocenę dostała w zakresie stabilności makroekonomicznej, natomiast najniższą w obszarze potencjału ICT (68. miejsce) oraz potencjału innowacyjności biznesu (55. miejsce). Odległą pozycję zajęła także w obszarze rynku pracy (62. miejsce), głównie za względu na biurokratyczne procedury przy zatrudnianiu cudzoziemców. Oznacza to, że obszarami wymagającymi poprawy i znacznego przyspieszenia pozostają wdrażanie nowoczesnych technologii oraz usprawnianie funkcjonowania rynku pracy.

14 Potencjalne miejsce lokalizacji charakteryzujące się wysoką dynamiką wzrostu PKB przy stosunkowo niskim jego poziomie może zostać ocenione korzystniej niż rynki o wyższym poziomie dochodu, lecz niskiej stopie jego wzrostu.

15 R. Grosse, L.J. Trevino, *New Institutional Economics and FDI location in Central and Eastern Europe*, „Management International Review” 2005, vol. 45, no. 12, s. 130.

16 Z punktu widzenia inwestora duża liczba bezrobotnych może być dodatnią cechą klimatu inwestycyjnego, gdyż osoby bez pracy ograniczają oczekiwania płacowe, co pozwala na redukcję kosztów pracy.

warunki na rynku pracy, gotowość do doskonalenia zawodowego oraz polityka rynku pracy realizowana w danym kraju, którą w Unii Europejskiej określa się jako tak zwane *flexicurity*. To „zsynchronizowana, zamierzona polityka, w ramach której podejmowana jest z jednej strony próba uelastycznienia rynków pracy, organizacji pracy i stosunków pracy, z drugiej zwiększania bezpieczeństwa zatrudnienia i bezpieczeństwa socjalnego, zwłaszcza wobec słabszych grup z rynku pracy i spoza niego”¹⁷. *Flexicurity* to z jednej strony próba kompleksowego i zintegrowanego podejścia do głównych problemów rynku pracy, takich jak masowe bezrobocie czy długookresowa sprawność i efektywność rynku pracy, z drugiej zaś proces poszukiwania równowagi pomiędzy elastycznością a bezpieczeństwem na rynku pracy, które ma być korzystne z perspektywy interesów pracodawcy i pracownika. *Flexicurity* określane jest przez takie komponenty jak¹⁸:

- dostępność właściwych elastycznych i niezawodnych porozumień dotyczących warunków umów (z perspektywy pracownika i pracodawcy), osiągniętych dzięki modyfikacji prawa pracy, nowoczesnej organizacji pracy, elastycznym formom zatrudniania oraz elastycznego kształtowania czasu pracy,
- systemy uczenia się przez całe życie (*lifelong learning*), zapewniające stałą zdolność pracowników do zatrudnienia i dostosowywania się do zmian dzięki inwestycjom w szkolenia oraz podnoszeniu kwalifikacji,
- aktywna polityka rynku pracy (*active labour market policies*) pomagająca skutecznie radzić sobie z szybkimi zmianami, umożliwiającą skrócenie okresów bezrobocia i ułatwiająca zmianę pracy,
- nowoczesne systemy zabezpieczania społecznego – metody koordynacji w obszarze zabezpieczenia społecznego i społecznej inkluzji zapewniające odpowiednie wsparcie dochodów w okresach bezrobocia.

W rzeczywistości nie ma jednego uniwersalnego modelu *flexicurity*. Państwa poszukują własnych rozwiązań w tym zakresie, co wynika ze zróżnicowania i specyficznych uwarunkowań wewnętrznych panujących na rynku pracy w danym kraju. Strategia rynku pracy może być istotna z punktu widzenia inwestora, gdyż zakłada godzenie interesów pracodawców i pracowników w drodze stosowania procedur dialogu społecznego, a tym samym czerpaniu korzyści z elastyczności, bezpieczeństwa, lepszej organizacji pracy i szans rozwojowych, zarówno przez pracowników, jak i przedsiębiorstwa. Dla inwestorów korzyści z *flexicurity* to głównie:

17 T. Wilthagen, F. Tros, *The concept of 'Flexicurity'. A new approach to regulating employment and labour markets*, Tilburg University, Flexicurity Research Paper 2003–2004, s. 4, http://www.tilburguniversity.nl/faculties/frw/research/schoordijk/flexicurity/publications/papers/fixp2003_4.pdf (dostęp: 12.10.2010).

18 Por. E. Kryńska, *Podstawowe cele i kierunki polityki rynku pracy w dokumentach programowych Unii Europejskiej i Polski*, [w:] E. Kryńska (red.), *Flexicurity w Polsce, diagnoza i rekomendacje*, Raport końcowy z badań, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej Departament Rynku Pracy, Warszawa 2009, s. 14.

- możliwość dostosowania stanu zatrudnienia do aktualnych potrzeb przedsiębiorstwa, z pomocą korzystania z elastycznych form zatrudnienia, jak również z łatwości zatrudnienia i zwalniania pracowników,
- obniżenie kosztów związanych z tworzeniem, zabezpieczeniem i funkcjonowaniem miejsca pracy (brak konieczności wypłacania odpraw, redukcja kosztów związanych ze świadczeniami pracowniczymi),
- dostosowywanie organizacji pracy do potrzeb przedsiębiorstwa poprzez możliwość elastycznego kształtowania czasu pracy,
- lepsza adaptacja do zmian osiągnięta w wyniku szkoleń, a także posiadanych przez pracowników zdolności oraz szerokiego wachlarza kompetencji do wykonywania różnych zadań i czynności, co daje pracodawcy możliwość stosowania rotacji na stanowiskach pracy w razie konieczności¹⁹.

Reasumując, *flexicurity* przekłada się na lepsze funkcjonowanie przedsiębiorstw w warunkach permanentnych zmian, co może stanowić mocny argument determinujący dyskusję o klimacie inwestycyjnym.

Kolejnym czynnikiem kształtującym klimat inwestycyjny jest infrastruktura, która jakkolwiek w niewielkim stopniu wpływa bezpośrednio na koszty działalności przedsiębiorstw, to jednak w dużym stopniu kształtuje warunki życia (dobrym przykładem może być tutaj większa niż innych miast atrakcyjność Krakowa dla inwestycji w usługach). Pewną wartość przypisuje się infrastrukturze nieruchomości, transportowej i telekomunikacyjnej, przesądzającej niekiedy o aktywności gospodarczej przedsiębiorstwa w realizacji jego strategii biznesowej.

Zestaw czynników obejmujących klimat administracyjny ogólnie określa się mianem ładu instytucjonalno-prawnego. Tworzą go regulacje prawne oraz efekty działalności i inicjatywy instytucji czy agencji rządowych wobec przedsiębiorstw z udziałem kapitału zagranicznego. Agencje rządowe wprawdzie nie reprezentują bezpośrednio żadnej ze stron przedsięwzięcia inwestycyjnego, ale swoje zadania realizują przy wsparciu rządu, władz regionalnych czy gminnych, a także czasami organizacji pozarządowych. Nadrzędnym i podstawowym celem rządowych instytucji inwestycyjnych jest kreowanie pozytywnego wizerunku danego kraju jako atrakcyjnego miejsca lokalizacji bezpośrednich inwestycji zagranicznych, jak również udzielanie bezpośredniej pomocy w czasie realizacji inwestycji.

Korzystne z punktu widzenia inwestora przepisy prawne stanowią solidne fundamenty i niezwykle pozytywnie wpływają na klimat inwestowania w danym kraju, gdy celem ich jest nie tylko wprowadzanie ograniczeń i obowiązków w stosunku do podmiotów z udziałem kapitału zagranicznego, lecz także zagwarantowanie określonych praw i ich ochrona w połączeniu ze skutecznym, sprawnym i tanim funkcjonowaniem systemu sądownictwa. Wskaźnikami odzwierciedlającymi kondycję systemu sądownictwa są głównie koszty oraz czas trwania postępowań sądowych, które w niekorzystnej relacji drogich procesów i długotrwałego oczekiwania

19 *Flexicurity bezpieczny i elastyczny rynek pracy*, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Departament Rynku Pracy, Warszawa 2009, s. 14–15.

na wyrok wpływają na wyniki działalności gospodarczej, zniechęcając tym samym potencjalnych inwestorów.

Ostatnim obszarem wskazującym na duży stopień korelacji z klimatem inwestycyjnym jest polityka państwa i tworzony przez nią klimat polityczny. Istotny jego element to zachęty inwestycyjne²⁰. Wśród nich można wymienić głównie zachęty fiskalne, finansowe i pośrednie będące w gestii władzy administracyjnej i przyznawane z zachowaniem określonej, jasnej procedury. Udzielanie zachęt może mieć miejsce przed (*ex ante*) lub po (*ex post*) spełnieniu przez inwestora określonych wymogów. Z punktu widzenia inwestora najbardziej korzystna jest stabilna i konsekwentna polityka gospodarcza rządu, czytelnie zdefiniowana, której reguły są powszechnie znane i akceptowane.

Bez względu na realizowany model offshoringu strategicznym elementem wyboru kraju są czynniki makroekonomiczne (tabela IV.1), które są względnie stałe, oraz czynniki specyficzne dla sektora usług biznesowych. Inwestorzy oceniają walory lokalizacyjne z punktu widzenia optymalnych warunków dla realizacji usług, których odbiorcą nie jest rynek lokalny, a na przykład spółka macierzysta z siedzibą w innym państwie, na innym kontynencie. Wśród decydujących kryteriów wyboru lokalizacji usług wymienia się znajomość języków obcych, wielkość i jakość rynku pracy, w szczególności dostępność do specjalistycznych zasobów ludzkich, system edukacyjny, koszty prowadzenia działalności, infrastruktura ekonomiczna i społeczna, polityczne i ekonomiczne środowisko, bliskość kulturowa, bezpieczeństwo danych, bezpieczeństwo własności intelektualnej, bezpieczeństwo biznesowe. Ważnym elementem brany pod uwagę w poszukiwaniu optymalnej lokalizacji jest społeczna odpowiedzialność biznesu mająca wpływ na wizerunek firmy.

Tabela IV.1. Czynniki brane pod uwagę przy wyborze lokalizacji dla sektora usług

Czynnik makroekonomiczny	Charakterystyka
1	2
Koszty	<p>Siła 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>

²⁰ Zachęty inwestycyjne można zdefiniować jako korzyści o charakterze ekonomicznym, mające zainspirować konkretne lub określony rodzaj przedsiębiorstw do podjęcia decyzji o działalności gospodarczej w kraju goszczącym.

1	2
Środowisko gospodarcze	<p>Polityka państwa: polityka wobec BIZ, prawo pracy, prawo administracyjne, korupcja, subsydiowanie miejsc pracy, zwolnienia podatkowe</p> <p>Środowisko biznesowe: zgodność z zachodnimi standardami, etyka biznesu</p> <p>Warunki życia: wartość PKB <i>per capita</i>, przestępczość, występowanie epidemii</p> <p>Komunikacja transportowa: sprzyjająca strefa czasowa – czas podróży, różnica stref czasu</p>
Rynek	<p>Atrakcyjność: lokalny rynek zbytu oraz dostęp do sąsiednich rynków w regionie</p> <p>Dojrzałość biznesowa: poziom rozwoju sektora usług BPO</p>
Rodzaje ryzyka	<p>Wydarzenia: niepokoje społeczne i polityczne, kataklizmy</p> <p>Bezpieczeństwo: osobiste, majątkowe, bezpieczeństwo danych, ochrona własności intelektualnej, 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>
Inne	<p>Uwarunkowania kulturowe</p> <p>Atrakcyjność lokalizacji dla pracowników z zagranicy</p> <p>Otwartość społeczeństwa na współpracę z zagranicą</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie D. Farrell, *Smarter Offshoring*, „Harvard Business Review” 2006, no. 6, June, s. 88; A. Grycuk, *Centra nowoczesnych usług biznesowych w Polsce*, „INFOS. Zagadnienia społeczno-gospodarcze” 2014, nr 3 (163), s. 2.

Publikowane analizy i raporty dokumentujące syntetyczne wskaźniki wykorzystywane w procesie arbitrażu wyboru miejsca lokalizacji dla nowych inwestycji są istotnym źródłem informacji dla przedsiębiorstw z uwagi na tworzone rankingi i pozycjonowanie poszczególnych obszarów geograficznych czy państw. Zwiastunem pogorszenia lub polepszenia się klimatu inwestycyjnego danego państwa może być zmiana miejsca w rankingu. Według badań KPMG²¹ przedsiębiorstwa coraz częściej zwracają uwagę na polityczne bezpieczeństwo, siłę i stabilność rządu, zagrożenie korupcją czy groźbę terroryzmu. Rozważają proponowane rządowe korzyści, mające uatrakcyjnić miejsce dla inwestycji zagranicznych w momencie, gdy koszty wynagrodzeń nie są wystarczającym argumentem. Biorą pod uwagę stopę inflacji, stopy procentowe. Oceniają infrastrukturę transportową i telekomunikacyjną:

21 KPMG, *Location, location, location*, Report 2007, s. 5.

drogi, transport lądowy i powietrzny, dostęp do internetu, bezpieczeństwo i elastyczność IT, infrastrukturę biznesową, co w odczuciu korporacji oznacza dostępność do znanych i godnych zaufania partnerów biznesowych (banki, agencje ubezpieczeniowe, firmy consultingowe czy PR). Uwagę inwestorów przyciąga również poziom rozwoju infrastruktury społecznej określany przez szkolnictwo, wysoki poziom ochrony zdrowia, instytucje kulturalno-rozrywkowe, infrastrukturę turystyczną, które odgrywają znaczącą rolę w kształtowaniu jakości życia na danym terenie i niekiedy stanowią decydujący głos w ostatecznej fazie wyboru lokalizacji. System edukacji skupia uwagę korporacji na liczbie 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, na przykład 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 uchwytnie i trudne do przełożenia na wartość pieniężną, lecz ważne obszary, do których zalicza się: 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 ludności. Niewątpliwie są to cenne predyspozycje z punktu widzenia wymogów współczesnego rynku pracy.

Rola poszczególnych czynników decydujących o atrakcyjności lokowania usług zmieniała się na przełomie ostatnich kilku lat. Dowodzą tego badania z 2004 i 2017 roku wśród menedżerów korporacji dokonujących przenoszenia potencjału usług. Można dzięki nim zauważyć zmianę rangi motywów delokalizacji. Według A.T. Kearneya²² newralgicznymi czynnikami były i są: atrakcyjność finansowa mierzona wynikami finansowymi możliwymi do uzyskania (40%); kompetencje pracowników oraz ich dostępność (30%); otoczenie biznesowe (30%) (tabela IV.2).

Tabela IV.2. Czynniki atrakcyjności inwestycyjnej lokowania usług według A.T. Kearneya. Kryteria i wagi

Kategoria	Podkategoria	Opis
1	2	3
	Koszty wynagrodzeń	<ul style="list-style-type: none"> – średnie roczne wynagrodzenie – średnie koszty wynagrodzeń dla stanowiska pracy (analyst BPO, programista IT, przedstawiciel contact center)

22 A.T. Kearney, Global Services Locations Index, Making Offshore Decisions, 2004, s. 5; Global Services Locations Index, The Widening Impact of Automation, 2017, s. 16.

1	2	3
Atrakcyjność finansowa 2004 r. i 2017 r. = 40%	Koszty infrastruktury	– średnie roczne koszty infrastruktury (wynajmu, zakupu, elektryczności, telekomunikacyjne) – koszty podróży do miejsc docelowych klientów
	Koszty podatkowe i inne	– obciążenia podatkowe – koszty korupcji – zmiany stóp procentowych
	Doświadczenie i umiejętności biznesowe	– szacowany rozmiar rynku BPO, IT – ocena kwalifikacji i umiejętności istotnych dla odpowiednich stanowisk pracy (jakość szkół wyższych, odpowiednie certyfikaty z obszaru BPO, IT, contact center)
Kompetencje i dostępność pracowników 2004 r. i 2017 r. = 30%	Dostępność siły roboczej	– ludność w wieku 15–39 – rynek bezrobocia – fluktuacja pracowników
	Edukacja	– poziom nauki i standardy oceny pracy studenta
	Znajomość języków obcych	– poziom edukacji i standardy oceny umiejętności językowych
	Ekonomiczne i polityczne aspekty	– ryzyko gospodarcze (ogólny klimat biznesowy, Bezpośrednie Inwestycje Zagraniczne według indeksu A.T. Kearneya, badania dotyczące inwestycji z perspektywy największych światowych korporacji)
Otoczenie biznesowe 2004 r. i 2017 r. = 30%	Infrastruktura kraju	– ogólna jakość infrastruktury lokalnej (miast) – jakość infrastruktury kraju
	Kulturowa zdolność adaptacji	– według indeksu A.T. Kearneya
	Bezpieczeństwo własności intelektualnej	– ocena własności intelektualnej – certyfikat Bezpieczeństwa informacji ISO – piractwo oprogramowania

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu A.T. Kearneya, Global Services Locations Index, Making Offshore Decision; Global Services Locations Index, The Widening Impact of Automation, 2017, s. 16.

Inny przykład kryteriów i wag atrakcyjności inwestycyjnej lokowania usług przedstawia firma Cushman & Wakefield²³ (tabela IV.3). Współczynnik lokalizacji

²³ Cushman & Wakefield, Where In the World? Business process outsourcing and shared service location index 2016, s. 28.

usług wspólnych może być ustalany i konfigurowany w zależności od potrzeb lub dostosowywany w celu oceny różnych scenariuszy i strategii biznesowych.

Tabela IV.3. Czynniki atrakcyjności inwestycyjnej lokowania usług w 2016 roku

Kategoria	Podkategoria	Udział procentowy	Opis	Udział procentowy
Warunki – 30%	Talent/siła robocza	20	Siła robocza	40
			Odsetek ludności z wykształceniem wyższym	30
			Znajomość języka obcego	30
	Klimat biznesowy	20	Stawki podatków dla przedsiębiorstw	70
			PKB na mieszkańca	10
			Prognoza PKB	20
	Czas rozpoczęcia działalności	20	Procedury budowlane	40
			Czas realizacji	60
Infrastruktura IT	40	Łączność	100	
Ryzyko – 20%	Ryzyko ekonomiczne	30	Stabilność ekonomiczna	100
	Ryzyko korporacyjne	30	Stabilność polityczna	50
			Wskaźnik korupcji	50
	Ryzyko energetyczne	40	Bezpieczeństwo energetyczne	100
Koszty – 50%	Koszty pracy	60		
	Koszty budowy	20		
	Inflacja	10		
	Koszty własności (majątku)	10		

Źródło: opracowanie własne na podstawie Cushman & Wakefield, *Where In the World?...*, s. 28.

Wraz z upływem czasu zmienia się zarówno charakter, jak i waga poszczególnych czynników lokalizacji. Determinanty kosztowe powoli ustępują miejsca czynnikom niekosztownym, zwiększa się znaczenie kapitału ludzkiego²⁴, możliwość korzystania z wysoko wykwalifikowanej kadry specjalistów. Obecnie o atrakcyjności

24 A.Y. Lewin, S. Massini, C. Peeters, *Why Are Companies Offshoring Innovation? The Emerging Global Race for Talent*, CEB Working Paper 2008, no. 08/09, s. 5.

inwestycyjnej danego kraju w coraz większym stopniu decyduje bezpieczeństwo. Inwestorzy znacznie ostrzej oceniają swój poziom tolerancji na niebezpieczeństwo niepokojów społecznych, terroryzmu.

4.3. Ocena regionów gospodarki światowej dla transferu potencjału usług

Światowy rynek dla lokalizacji BPO rozciąga się obecnie na szerokość geograficzną, tworząc globalną platformę. Niektóre destynacje są dziś bardziej dostępne niż 10 lat temu. Umożliwia to przedsiębiorstwom międzynarodowym wybór najdogodniejszej oferty, co ma związek z głównymi rynkami, które wymagają obsługi w określonych językach (tabela IV.4).

Tabela IV.4. Lokalizacje offshoringu usług z uwagi na obsługiwane rynki i oferowane języki

Lokalizacja	Rynki obsługiwane	Oferowane języki
Afryka	Europa, Bliski Wschód, Afryka, Ameryka Północna	Arabski, angielski, francuski, hebrajski, turecki
Kanada	Ameryka Północna, Europa	Angielski, francuski, kanadyjski, hiszpański
Karaiby i Ameryka Łacińska	Ameryka Północna i Południowa, Europa	Angielski, hiszpański, portugalski
Europa	Europa, Bliski Wschód, Afryka, Ameryka Północna	Bośniacki, bułgarski, chorwacki, czeski, holenderski, duński, angielski, kanadyjski, niemiecki, grecki, węgierski, włoski, macedoński, norweski, polski, portugalski, rumuński, rosyjski, słowacki, hiszpański, szwedzki, turecki, ukraiński
Indie	Ameryka Północna, Europa	Angielski
Filipiny	Ameryka Północna, Europa, Azja	Angielski, japoński, koreański, hiszpański, chiński oraz filipiński z różnymi odmianami, to jest mandaryn – chiński, bahasa – indonezyjski, fookien i tagalog – filipiński
Stany Zjednoczone	Ameryka Północna i Południowa	Angielski, hiszpański

Źródło: opracowanie własne.

Indie, Filipiny i kraje Azji Południowo-Wschodniej (Malezja, Indonezja, Singapur) stały się przede wszystkim centrum obsługi krajów anglojęzycznych, Ameryka Łacińska (Meksyk, Argentyna, Kolumbia, Kostaryka, Brazylia, Chile) angielsko-, hiszpańsko- i francuskojęzycznych, natomiast kraje Afryki (Egipt, RPA, Maroko) pracują w językach swoich dawnych kolonialistów (holenderskim, francuskim, angielskim, duńskim).

Udział poszczególnych regionów w globalnym rynku offshoringu podlegał nieznacznym modyfikacjom na przestrzeni lat. Niekwestionowanym liderem, pomimo zmniejszających się udziałów, jest region Azji i Pacyfiku. Indie, Filipiny, Chiny i Malezja mają razem przeszło 60% udziału w tamtejszym rynku usług. W wyszczególnionych latach maleje udział krajów Azji i Pacyfiku na korzyść krajów Europy Środkowo-Wschodniej (tabela IV.5).

Tabela IV.5. Udział regionów w globalnym rynku offshoringu w latach 2011–2016 (w %)

Region/rok	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Azja i Pacyfik	54	52	53	48	44	43
Europa Środkowo-Wschodnia	18	17	24	26	30	31
Ameryka Łacińska i Karaiby	15	23	16	21	16	19
Bliski Wschód i Afryka	13	7	7	5	10	7

Źródło: opracowanie własne na podstawie Everest Group Research, Global Locations Annual Report 2014, 2015, 2017.

Jakkolwiek czołówka krajów, które są najatrakcyjniejsze pod względem lokowania usług, nie zmienia się, to wciąż pojawiają się nowe lokalizacje, będące wcześniej poza inwestycyjną mapą (na przykład Wietnam, Peru, Salwador), które swoją obecnością intensyfikują konkurencję między regionami (tabela IV.6).

Tabela IV.6. Preferowane lokalizacje dla sektora usług według A.T. Kearneya

Lp.	2004	2005	2006/2007	2009	2011	2014	2016	2017
1	Indie	Indie	Indie	Indie	Indie	Indie	Indie	Indie
2	Chiny	Chiny	Chiny	Chiny	Chiny	Chiny	Chiny	Chiny
3	Malezja	Malezja	Malezja	Malezja	Malezja	Malezja	Malezja	Malezja
4	Czechy	Filipiny	Tajlandia	Tajlandia	Egipt	Meksyk	Brazylia	Indonezja
5	Singapur	Singapur	Brazylia	Indonezja	Indonezja	Indonezja	Indonezja	Brazylia
6	Filipiny	Tajlandia	Indonezja	Egipt	Meksyk	Tajlandia	Tajlandia	Wietnam
7	Brazylia	Czechy	Chile	Filipiny	Tajlandia	Filipiny	Filipiny	Filipiny
8	Kanada	Chile	Filipiny	Chile	Wietnam	Brazylia	Meksyk	Tajlandia
9	Chile	Kanada	Bułgaria	Jordania	Filipiny	Bułgaria	Chile	Chile
10	Polska	Brazylia	Meksyk	Wietnam	Chile	Egipt	Polska	Kolumbia
11	Węgry	USA	Singapur	Meksyk	Estonia	Polska	Wietnam	Sri Lanka
12	Nowa Zelandia	Egipt	Słowacja	Brazylia	Brazylia	Wietnam	Bułgaria	Polska
13	Tajlandia	Indonezja	Egipt	Bułgaria	Łotwa	Chile	Rumunia	Meksyk
14	Meksyk	Jordania	Jordania	USA	Litwa	USA	Sri Lanka	Egipt
15	Argentyna	Bułgaria	Estonia	Ghana	Zjednoczone Emiraty Arabskie	Litwa	USA	Bułgaria
Pozostałe kraje pośród 25	Kostaryka Afryka Południowa Australia Portugalia Wietnam Rosja Francja Irlandia Izrael Turcja	Słowacja Meksyk Polska (18. miejsce) Węgry Zjednoczone Emiraty Arabskie Emiraty Arabskie Kostaryka Ghana Argentyna Rumunia Jamajka	Czechy Łotwa Polska (18. miejsce) Wietnam Zjednoczone Emiraty Arabskie skie USA Urugwaj Argentyna Węgry Mauritius	Sri Lanka Tunezja Estonia Rumunia Pakistan Litwa Łotwa Kostaryka Jamajka Mauritius Polska (38. miejsce)	Wielka Brytania Bułgaria Stany Zjednoczone Kostaryka Rosja Sri Lanka Jordania Tunezja Polska (24. miejsce) Rumunia	Sri Lanka Niemcy Rumunia Zjednoczone Emiraty Arabskie Jordania Rosja Estonia Łotwa Kostaryka Pakistan	Egipt Rosja Litwa Kostaryka Kolumbia Turcja Bangladesz USA Niemcy Rosja Ukraina Wielka Brytania	Czechy Niemcy Rumunia Wielka Brytania Peru Bangladesz USA Rosja Ukraina Estonia

Źródło: opracowanie własne na podstawie A.T. Kearney, Global Services Location Index, 2004, 2005, 2007, 2009, 2011, 2014, 2016, 2017.

Oceniając atrakcyjność regionów i krajów dla lokowania usług biznesowych, rynki dzieli się na dojrzałe i wschodzące. Wśród czynników oceny znajdują się koszty (50% waga), warunki prowadzenia biznesu (30%) oraz ryzyko (20%) determinowane stabilnością polityczną i gospodarczą. Ranking lokalizacji przedstawia tabela IV.7.

Tabela IV.7. Lokalizacje dojrzałe i wschodzące

BPO – LOKALIZACJE WSCHODZĄCE					
LOKALIZACJA	30% WARUNKI	20% RYZYO	50% KOSZT	POZYCJA (2016)	POZYCJA (2015)
1	2	3	4	5	6
WIETNAM	6	11	1	1	1
PERU	12	6	4	2	3
LITWA	1	8	12	3	5
SALWADOR	15	13	3	4	4
INDONEZJA	8	3	6	5	NOWA
HONDURAS	13	15	2	6	8
BUŁGARIA	2	5	10	7	2
RPA	14	2	7	8	9
SRI LANKA	11	12	5	9	6
CHILE	5	1	11	10	7
KOSTARYKA	10	9	8	11	10
ROSJA	4	7	13	12	11
SERBIA	9	14	9	13	13
TURCJA	7	10	14	14	12
HISZPANIA	3	4	15	15	14
(1 = najbardziej atrakcyjna lokalizacja)					
BPO – LOKALIZACJE DOJRZAŁE					
LOKALIZACJA	30% WARUNKI	20% RYZYO	50% KOSZT	POZYCJA (2016)	POZYCJA (2015)
1	2	3	4	5	6
RUMUNIA	1	12	6	1	2
FILIPINY	19	20	1	2	1

1	2	3	4	5	6
WĘGRY	6	16	5	3	5
BRAZYLIA	20	18	3	4	4
MAROKO	18	22	2	5	7
CZECHY	9	8	7	6	8
POLSKA	10	9	8	7	9
INDIE	22	19	4	8	11
CHINY	12	10	9	9	6
MALEZJA	17	7	10	10	3
KOLUMBIA	16	11	11	11	10
WIELKA BRYTANIA	2	3	14	12	15
NIEMCY	5	4	15	13	13
ARGENTYNA	21	15	13	14	14
KANADA	11	1	18	15	17
AUSTRALIA	13	5	17	16	16
MEKSYK	15	17	16	17	12
USA	4	2	19	18	18
FRANCJA	3	6	21	19	19
IRLANDIA	7	13	22	20	20
(1 = najbardziej atrakcyjna lokalizacja)					

Źródło: Cushman & Wakefield, Where In the World?..., s. 10–11.

Wiele miejsc uważanych jako najlepsze pod względem niskich kosztów pracy musi obecnie stawić czoła bardziej konkurencyjnym dyslokacjom. Dla przykładu, Indie ulepszają swoją ofertę, koncentrując się na poprawie jakości i ilości swojego potencjału kadrowego, ponieważ ich korzyści niskiego kosztu stopniowo zanikają w porównaniu z Filipinami czy Meksykiem. Jak wynika z badań przeprowadzonych przez PwC²⁵ w związku z utrzymującą się tendencją wzrostu wynagrodzeń,

²⁵ Szerzej: Raport PwC, World in 2050, <https://www.pwc.com/gx/en/issues/economy/the-world-in-2050.html> (dostęp: 20.01.2020).

różnica w wynagrodzeniach w krajach rozwiniętych i rozwijających się znacząco zmniejszy się do roku 2030²⁶.

Pomimo iż argument niskich kosztów pracy dla wielu inwestorów jest wciąż decydujący, to jednak na znaczeniu zyskują inne czynniki, które sprzyjają lub ograniczają nowe destynacje inwestycyjnych projektów usługowych. Czynnika-
mi ograniczającymi są:

- brak odpowiedniej infrastruktury telekomunikacyjnej, bezprzewodowej łączności, szybkiego łącza internetowego, jak również infrastruktury drogowej (większość krajów Afryki)²⁷,
- brak stabilności politycznej, która jak na razie dyskryminuje państwa Afryki i Bliskiego Wschodu, a w niektórych krajach Ameryki Łacińskiej zmniejsza atrakcyjność inwestycji w ten region,
- brak odpowiedniego systemu prawnego, który w ocenie inwestorów powinien być przejrzysty, stabilny i zbliżony do obowiązującego w państwie macierzystym,
- brak wspólnej płaszczyzny kulturowej, dla której wiele firm jest skłonna zrezygnować z oszczędności kosztów w zamian za świadczenie usług nie tylko w języku klienta, ale również w bliskim mu otoczeniu kulturowym. Szczególnie istotne jest to w kontaktach bezpośrednich z klientem,
- brak bezpieczeństwa biznesowego (niestabilność polityczna, przestępczość, rozboje, awarie dostaw prądu, internetu, brak bezpieczeństwa pracowników), co zagraża utrzymaniu ciągłości biznesowej firm i ich klientów.

Pozycja poszczególnych regionów w czworoboku czynników (kompetencje, koszty, klimat biznesowo-ekonomiczny, czynniki lokalizacji usług) przedstawia tabela IV.8, wykres IV.1 przedstawia natomiast udział regionów według wartości przychodów z działalności usługowej.

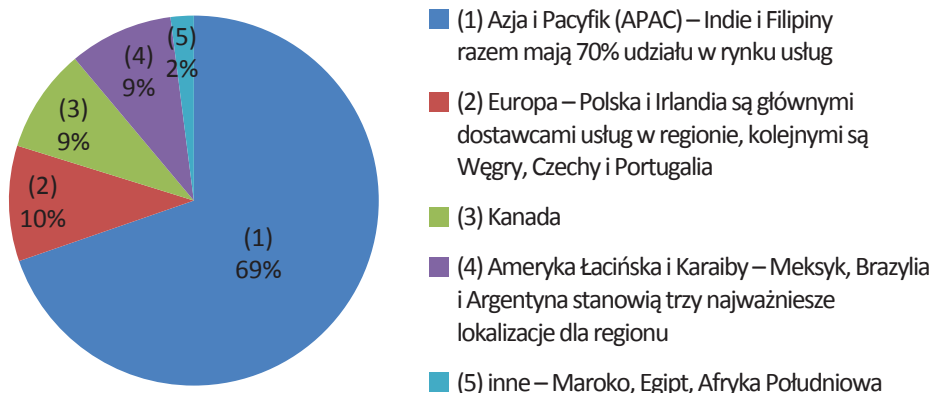
26 Dziś średnia miesięczna płaca w Indiach jest ok. 25 razy niższa niż w Wielkiej Brytanii, jednakże według prognoz w roku 2030 różnica ta ma wynosić tylko 7,5. Oznacza to, że średnia płaca w Indiach może wzrosnąć ponad 4-krotnie. Również na Filipinach przewiduje się ponad 3-krotny wzrost wynagrodzeń. Podobna tendencja jest w innych rejonach świata. Dla przykładu w Meksyku średnia płaca jest ok. 7,5 razy niższa w porównaniu do Stanów Zjednoczonych, a prognozy pokazują, że do 2030 r. zarobki będą już tylko 4-krotnie mniejsze.

27 Utrudnione warunki uruchomienia i prowadzenia biznesu (poza nielicznymi wyjątkami), co przejawia się w długich terminach, licznych procedurach, korupcji, małym dostępem do internetu. Ma go w Afryce 11% populacji. Obecnie korzysta z niego 464,9 mln osób, w 2012 r. było to 139,8 mln osób, podczas gdy w 2000 r. tylko 4,5 mln osób, <http://www.internetworldstats.com/stats.htm> (dostęp: 05.05.2012, oraz: 11.12.2018).

Tabela IV.8. Atrakcyjność lokalizacji offshoringowych w podziale na regiony geograficzne

Pozycja	Kompetencje	Koszty	Klimat biznesowo- -ekonomiczny	Czynniki lokalizacji
1	Azja-Pacyfik	Azja-Pacyfik	Azja-Pacyfik	Europa Środkowo- -Wschodnia
2	Europa Środkowo- -Wschodnia	Europa Środkowo- -Wschodnia	Europa Środkowo- -Wschodnia	Azja-Pacyfik
3	Ameryka Łacińska	Ameryka Łacińska	Ameryka Łacińska	Bliski Wschód i Afryka
4	Bliski Wschód i Afryka	Bliski Wschód i Afryka	Bliski Wschód i Afryka	Ameryka Łacińska

Źródło: opracowanie własne na podstawie Y. Kwacz, M. Ruiz, J.I. Scasso, *Perspectives Services Offshoring Ranking: A comparative analysis of emerging economies*, Towers Watson, 2013, s. 6.

**Wykres IV.1.** Udział regionów według przychodów z działalności usługowej

Źródło: opracowanie własne na podstawie Everest Group, *Global Locations Annual Report, Resurgence of Activity Amidst Evolving Propositions*, November 2015, s. 8, <https://www2.everestgrp.com/Files/previews/EGR-2015-2-R-1619-preview.pdf> (dostęp: 11.09.2019).

Jak wynika z powyższych danych, kraje Azji i Pacyfiku zdecydowanie dominują w wartości offshoringu usług. Niżej przedstawiono krótką ocenę poszczególnych regionów świata jako miejsc lokalizacji usług biznesowych.

4.3.1. Ocena regionu Azji i Pacyfiku

Kiedy ocenimy ten region świata przez pryzmat ośmiu kryteriów (jak w tabeli niżej), okaże się, że poszczególne kraje charakteryzują się wyraźnie różnymi atutami w zakresie inwestycji w usługach.

Tabela IV.9. Ocena rynków Azji i Pacyfiku według determinant wyboru lokalizacji w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza słaby, a 5 oznacza dobry

Wyszcze- gólnienie/ kraj	Chiny	Indie	Filipiny	Malezja	Taj- landia	Wiet- nam	Nowa Zelandia	Singa- pur	Austra- lia
Populacja	5	5	4	2	3	3	1	2	3
Koszty pracy	5	5	5	3	5	5	1	2	1
Biegłość j. angielskiego	2	5	5	3	2	1	5	4	5
Znajomość j. europejskich	1	1	2	1	1	1	3	1	3
System edukacji	4	5	4	4	3	3	5	5	5
Rynek BPO	2	5	5	3	1	1	3	3	3
Zachęty rządowe	2	3	4	3	2	2	2	3	2
Bezpie- czeństwo polityczne	3	3	3	4	2	2	5	5	5
Średnia	3,0	4,0	4,0	2,9	2,4	2,3	3,1	3,1	3,4

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów rocznych A.T Kearneya oraz informacji CBRE Group, Inc.

Zdecydowanym liderem mającym najwięcej najwyższych ocen w regionie od wielu lat są Indie, ze względu na wielkość populacji, koszty pracy, poziom edukacji, znajomość języka angielskiego, stan rozwoju rynku usług BPO, infrastruktury ICT. Słabiej oceniane są zachęty rządowe i bezpieczeństwo. Spośród ośmiu kryteriów oceny regionu pięć z nich uzyskała najwyższą notę. Kolejnym krajem regionu wysoko ocenianym z punktu widzenia lokalizacji usług są Filipiny. Atutami tego kraju jest wielkość populacji, poziom edukacji, koszty, rozwój rynku usług BPO.

Drugą pozycję zajmują Filipiny z uwagi na koszty pracy, biegłość w posługiwaniu się językiem angielskim, system edukacji i rozwinięty rynek usług BPO. Dużą rolę odgrywa wysoki poziom zachęt dla inwestorów. Rząd Filipin wprowadził regulacje administracyjne i prawne niezbędne w działalności offshoringowej, a także zachęty finansowe i podatkowe. Filipiny dzięki tym regulacjom poprawiły swoją pozycję w rankingu atrakcyjności. Przykładem może być tutaj program Next Wave Cities²⁸, który ma na celu zapewnienie dostępu do cyfrowych miejsc pracy i możliwości znacząco przyczyniających się do wzrostu gospodarczego oraz rozwoju regionów poza stolicą. Partnerzy projektu (rząd, biznes, środowisko akademickie i inni interesariusze) współpracują w celu wykorzystania technologii informacyjnych i komunikacyjnych. Obecnie, spośród 1,1 miliona bezpośrednich pracowników w filipińskim sektorze technologii informatycznych i zarządzania procesami biznesowymi (IT-BPM), około 300 000+ pracuje w centrach IT-BPM w miastach Next Wave, zapewniając niezwykle korzyści ekonomiczne na Filipinach²⁹.

Projekt bazuje na partnerstwie publiczno-prywatnym stworzonym pomiędzy Stowarzyszeniem Technologii Informacyjnych i Procesów Biznesowych na Filipinach oraz Departamentem Handlu i Przemysłu Rządu Filipińskiego. Program ma na celu zmniejszenie migracji ekonomicznej, ma również sprzyjać tworzeniu krajowych miejsc pracy w usługach, co ma niewątpliwie wpływ na rozwój sektora outsourcingu. Filipiny rozwijają call center, czego przykładem są inwestycje z 2016 roku, w którym zrealizowano 16 z 20 najlepszych projektów dotyczących właśnie tych usług. Powstają także centra świadczące usługi z obszaru finansowo-księgowego oraz IT, które do niedawna były mało znaczącą niszą biznesu filipińskiego.

Malezja, Wietnam, Tajlandia oferują głównie niskie koszty pracy, lepszą edukację. Malezja postawiła na rozwój umiejętności językowych i dziś postrzegana jest jako uniwersalne miejsce dla call center. Znacząco poprawiła się sytuacja Wietnamu, który od roku 2008 zdecydowanie zwiększył odsetek mieszkańców płynnie posługujących się językiem angielskim. Według A.T. Kearneya lokalizacja ta znalazła się na 6. miejscu atrakcyjności w 2017 roku, podczas gdy rok wcześniej lokowano Wietnam na pozycji 11. Z kolei Cushman & Wakefield lokuje ten kraj na 1. miejscu (tabela IV.7), podkreślając dynamiczny wzrost branży BPO, która rosła w tempie od 20% do 25% rocznie w ciągu ostatniej dekady. Jest to efekt właśnie niskich kosztów siły roboczej (niższych o 50% w porównaniu z Indiami³⁰). Tutaj największymi inwestorami w BPO są Japończycy, stąd niewątpliwie dalszy dynamiczny rozwój tej branży zależeć będzie w znacznej części od potencjału i dynamiki wzrostu japońskiej gospodarki.

Podkreślić należy, że Australia, Nowa Zelandia i Singapur oferują inwestorom bezpieczeństwo polityczne. Wyższe koszty w tych krajach są kompensowane

28 Szerzej: A.T. Kearney, Global Services Location Index...

29 <https://www.itu.int/net4/wsis/archive/stocktaking/Project/Details?projectId=1487147778> (dostęp: 16.01.2020).

30 Szerzej: raporty A.T. Kearneya; Cushman & Wakefield, Where In the World?...

bliskością kulturową, dojrzałym prawem, bezpieczeństwem biznesowym danych oraz własności intelektualnej. To przykład lokalizacji, w których niższe ryzyko prowadzenia biznesu jest istotnym argumentem lokalizacyjnym.

Sytuacja Chin na rynku usług BPO z punktu populacji jest bardzo korzystna, ale kraj ten zostaje dość nisko oceniany w obszarze praw własności intelektualnej, co jest powodem niechęci inwestorów do inwestowania w ten sektor. Stąd znaczenie Chin na rynku BPO będzie rosło raczej jako klienta, a nie dostawcy usług biznesowych.

Atrakcyjność poszczególnych krajów związana jest także z aktywnością ich rządów w zakresie tworzenia warunków dla inwestycji w usługi i pozyskiwania międzynarodowych inwestorów. Przykładem może być nie tylko rząd Filipin, ale także rząd Singapuru, który podjął działania między innymi w obszarze technologii informacyjno-komunikacyjnych na rzecz partnerstwa między rządem a środowiskiem biznesowym. To pozwoliło, aby kraj ten stał się światowej klasy centrum rozwoju IT, finansów i usług opartych na wiedzy.

4.3.2. Rynek Ameryki Łacińskiej

Wzrost zainteresowania tym rynkiem dla lokalizacji usług miał miejsce w połowie pierwszej dekady bieżącego stulecia. Dotyczył głównie takich krajów, jak Argentyna, Brazylia, Meksyk, Kostaryka, a z czasem także Salwador, Gwatemala i Panama. Należy jednakże podkreślić, że mimo silnej konkurencji pomiędzy krajami regionu, czołowymi państwami atrakcyjnymi dla działalności BPO na kontynencie amerykańskim pozostają nadal Meksyk³¹, Brazylia, Argentyna i Kostaryka.

Tabela IV.10. Ocena rynków Ameryki Łacińskiej w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza słaby, a 5 oznacza dobry

Wyszczególnienie/kraj	Argentyna	Brazylia	Kostaryka	Meksyk
1	2	3	4	5
Populacja	4	5	1	5
Koszty pracy	4	3	3	3
Biegłość j. angielskiego	3	2	4	3
Znajomość j. europejskich	4	2	3	3

31 Rosnąca przestępczość w Meksyku podwyższa ryzyko inwestycyjne w tym obszarze, a tym samym sprawne funkcjonowanie centrów BPO (omawiana branża musi zapewnić ciągłość biznesową bardzo często w trybie całodobowym). Pomimo to Meksyk nadal pozostaje atrakcyjną lokalizacją i jest ściśle monitorowany przez inwestorów w celu ustalenia profilu zmiany ryzyka. Według A.T. Kearneya (Global Services Location Index) Meksyk awansował z pozycji 11. w 2009 r. na 6. w 2011 r., natomiast rok 2016 przyniósł mu spadek na 13. lokatę.

1	2	3	4	5
System edukacji	4	3	4	3
Rynek BPO	4	4	4	4
Zachęty rządowe	2	2	3	2
Bezpieczeństwo polityczne	3	3	4	3
Średnia	3,5	3	3,25	3,25

Źródło: jak w tabeli IV.9.

Najlepszą pozycję ma Argentyna. Jej atutami są duże zasoby pracy (16,8 miliona osób, w sektorze usług pracuje 72% zatrudnionych), dobra edukacja (największa liczba uczelni publicznych z Ameryki Łacińskiej w światowym rankingu), dobra infrastruktura telekomunikacyjna, obecność globalnych firm IT, zachęty dla przedsiębiorstw w celu wspierania startu w branży IT, dobrze rozwinięty rynek BPO. Słabe strony to głównie długie procedury uruchamiania biznesu (146. miejsce w świecie), wysoki współczynnik strat z powodu zaniku prądu (3,5% wartości sprzedaży).

Meksyk to głównie atrakcyjna lokalizacja nearshoringowa dla amerykańskich firm obsługujących populację latynoamerykańską w USA (a także innych krajach Ameryki Łacińskiej). Do zalet zaliczyć można dobrze rozwiniętą infrastrukturę telekomunikacyjną³², dużą liczbę anglojęzycznych pracowników oraz inżynierów w technologii informacyjno-komunikacyjnych³³, a także odległość od Doliny Krzemowej i czas podróży do miejsc docelowych w USA. Oprócz tego atutami są duże zasoby pracy, relatywnie niskie płace w sektorze IT: od 26%–47% płacy specjalistów w USA różnych szczebli. Słabością lokalizacji są natomiast: niskie bezpieczeństwo, rosnąca przestępczość, rosnące koszty wynagrodzeń – wyższe niż w większości krajów regionu.

Brazylia w rankingu inwestycji offshoringowych od 10 lat plasowana jest w pierwszej dwunastce krajów świata, a w latach 2016–2017 w pierwszej piątce. Atutem tego kraju jest duży potencjał zasobów pracy (105 milionów osób), z czego 66% pracuje w sektorze usług (czyli około 68 milionów osób), duży potencjał programistów, dojrzały rynek outsourcingu – od lat funkcjonują tu globalne firmy outsourcingowe. Czynniki ograniczające rozwój rynku są obciążenia biurokratyczne i podatkowe (zwiększają one koszty prowadzenia działalności), długi czas i liczne procedury uruchomienia biznesu, brak realizacji inwestycji budowlanych, niedobory osób ze znajomością języka angielskiego. Oznaką polepszenia klimatu inwestycyjnego w Brazylii niewątpliwie jest umocnienie miejscowej waluty,

³² W ciągu ostatnich 15 lat w Ameryce Łacińskiej odnotowano wzrost wykorzystania internetu o 1644,3%.

³³ Ok. pół miliona specjalistów IT pracujących w sektorze BPO.

która w 2017 roku zyskała wobec dolara aż 4,5%³⁴. W ocenie inwestorów, w porównaniu do roku 2008, znacznie poprawiła się liczba populacji osób ze znajomością języka angielskiego, system edukacji, a przede wszystkim zachęty rządowe.

Na mapie krajów Ameryki Łacińskiej o rosnącym znaczeniu pojawiły się Kolumbia, Kostaryka, Salwador, Gwatemala i inne. Krajem cieszącym się dużym powodzeniem wśród inwestorów jest Kolumbia. We wcześniejszych rankingach zajmowała bardzo odległe pozycje (43. miejsce w świecie w 2014 roku, 20. w 2016 roku według rankingu A.T. Kearneya). W latach 2011–2015 powstało tam 12%³⁵ nowych centrów usług BPO w Ameryce Łacińskiej. Na taki stan rzeczy miały wpływ poprawa atrakcyjności finansowej napędzana deprecjacją peso, a także poprawa w infrastrukturze krajowej (wspierająca technologie 4G). Kolumbia w 2016 roku była lokalizacją dla największych przedsięwzięć typu nearshoring. Rośnie także znaczenie Peru ze względu na przewagę kosztową³⁶.

Kostaryka, Salwador, Gwatemala i Panama w ocenie inwestorów coraz częściej uznawane są za korzystne dla lokowania BPO. Kostarykańska siła robocza jest stosunkowo droższa niż w innych krajach regionu, jednak przyjazne środowisko biznesowe, spójność społeczna, bliskość kulturowa z USA oraz jakość pracy rekompensują różnicę kosztów. Eksport na przykład usług komputerowych i biznesowych stanowi 5,8% PKB kraju³⁷. Wzrost znaczenia usług w regionie związany jest także z działaniami rządów. Tworzy się rozmaite zachęty dla inwestorów (tabela IV.11).

Tabela IV.11. Zachęty rządów państw latynoamerykańskich dla inwestorów w centra usług

Kostaryka	Strefa wolnego handlu	Podatek dochodowy – zwolnienie 100% na 8–10 lat Podatek dochodowy – zwolnienie 50% po 6 latach Zwolnienie z ceł, VAT-u i ogólnego podatku obrotowego
Urugwaj	Strefa wolnego handlu	SSC, Distant Attention Center, wolna strefa Podatek dochodowy – zwolnienie 90% przez 5 lat Wolna strefa – 100% zwolnienia z podatków importowych i eksportowych Distant Attention Center – 100% zwolnienie z podatku
Panama	Strefa wolnego handlu	Specjalne warunki dla wielonarodowych centrali Pełne zwolnienie z podatku dochodowego Zwolnienie z podatku VAT i podatku potrącanego u źródła od wypłat dywidendy Kierownictwo SSC – zwolnienie z podatku dochodowego

34 <https://www.rp.pl/Dane-gospodarcze/304189886-Brazylia-znow-na-fali-wznoszacej.html>.

35 A.T. Kearney, Global Services Location Index 2017, The Widening Impact of Automation, s. 12.

36 Według Everest Group, pracownicy centrów BPO i IT kosztują ok. jednej trzeciej mniej wobec swoich odpowiedników w brytyjskich miastach (tzw. miast poziomu 2) i jedną czwartą (w miastach poziomu 2) w Stanach Zjednoczonych.

37 A.T. Kearney, Global Services Location Index 2016, On the Eve of Disruption, s. 7.

Argentyna	Eksport usług	Usługi eksportowe niepodlegające podatkowi VAT Odzyskiwanie podatku VAT poniesionego jako koszty Przemysł oprogramowania: zwolnienie z pośredniego opodatkowania Nowy system wprowadzania/wyprowadzania waluty obcej
Peru	Zachęty BPO	BPO i CCO nie podlegają podatkowi VAT System ZOFRATACNA zwolniony z podatku dochodowego, VAT, podatku akcyzowego
Chile	Eksport usług	Usługi <i>back office</i> nieobjęte podatkiem VAT Inne usługi świadczone w innych krajach mogą być zwolnione
Brazylia	Ustalane miasta	Specjalne zachęty w niektórych miastach Obniżony podatek od usług, obniżone podatki od nieruchomości
Kolumbia	Strefa wolnoctwa	VAT i cła Podatek dochodowy w wysokości 15% Silna sieć umów o unikaniu podwójnego opodatkowania Szkolenia techniczne sponsorowane przez rząd
Meksyk	Brak specjalnych zachęt	Zredukowane podatki pośrednie Silna sieć umów o unikaniu podwójnego opodatkowania

Źródło: opracowanie własne na podstawie <http://mvdconsulting.com/wp-content/uploads/2016/07/Costa-Rica-7-Julio-2016-MVD-Consulting.pdf> (dostęp: 12.01.2020).

Kraje omawianego regionu charakteryzują się wysokim ryzykiem związanym z bezpieczeństwem. W Ameryce Środkowej i Południowej, którą zamieszkuje 8% ludności świata, dochodzi do 40% ogółu morderstw i 66% porwań dla okupu. Średnio na 100 tysięcy mieszkańców przypada 25,6 morderstwa. Dla porównania, w Afryce liczba ta wynosi 20, w Europie – 8,9, a w Azji Południowo-Wschodniej – 5,8 (według raportu Organizacji Państw Amerykańskich). Wśród 50 najbardziej niebezpiecznych miast na świecie, aż 40 znajduje się w Ameryce Łacińskiej³⁸.

4.3.3. Region Afryki

Na kontynencie afrykańskim krajami atrakcyjnymi dla lokowania usług są kraje Afryki Północnej (Maroko, Egipt) ze względu na europejską strefę czasową, anglojęzyczny personel i dobrą infrastrukturę. Argumentem przemawiającym

³⁸ Cyt. za: S.M. Szukalski, *Ameryka Łacińska na światowym rynku offshoringu usług biznesowych*, [w:] K.A. Kłosiński (red.), *Ameryka Łacińska – w poszukiwaniu nowego konsensusu*, Lublin 2013.

za Egiptem jest duża liczba osób z wysokimi kwalifikacjami³⁹, niskie koszty pracy i brak skłonności wśród Egipcjan do częstej zmiany pracy. To także decyzja rządu o unormowanie funta egipskiego w stosunku do dolara i późniejsza deprecjacja zwiększyły konkurencyjność Egiptu. Dodatkowo stworzono subsydiowane przez rząd tak zwane Smart Village ze specjalną agencją ITIDA⁴⁰. To zawansowana technologicznie (w obszarze IT i usług) strefa oraz niektóre urzędy i instytucje biznesowe (giełda). Tym samym według rankingu Top outsourcing countries 2010 Egipt stał się jedną z najatrakcyjniejszych lokalizacji inwestycyjnych (7. pozycja), wyprzedzając między innymi Polskę. Również według raportu A.T. Kearneya, Global Services Location Index 2011 (tabela III.8), Egipt uważany jest za lidera wśród 50 krajów atrakcyjnych miejsc offshoringowych, awansując z 6. pozycji w 2009 roku na 4. lokatę w roku 2011.

Globalne firmy, które szukają lokalizacji dla swoich oddziałów, biorą pod uwagę nie tylko konkurencyjne koszty prowadzenia biznesu, ale w dużej mierze bezpieczeństwo i ciągłość polityczno-gospodarczą kraju, o czym wspomniane było przy charakterystyce determinant. Z tego też względu odnotowana z początkiem 2011 roku rewolucja w Egipcie, zamieszki w Tunezji, protesty w Maroku, a przede wszystkim odłączenie internetu, co w konsekwencji zablokowało operacje wielu międzynarodowych koncernów i zagroziło utrzymaniu ciągłości biznesowej firm i ich klientów, w znaczny sposób obniżyły ocenę nie tylko tych krajów, ale i całego regionu Północnej Afryki i Bliskiego Wschodu⁴¹. Obecnie są to obszary obciążone największym ryzykiem inwestycyjnym: politycznym, prawnym, społecznym, naturalnym, technicznym⁴². Obecna sytuacja w Egipcie skłoniła wiele koncernów do migracji projektów biznesowych do innych swoich oddziałów w różnych częściach świata. W rezultacie Egipt spadł w rankingach atrakcyjności (z 4. miejsca w 2014 roku na 14. w 2017 roku). Niemniej jednak pozostaje on popularnym celem outsourcingu w obszarze ICT/ BPO. Spośród 90 tysięcy miejsc pracy w sektorze outsourcingu i usług wspólnych w Egipcie według ITIDA około 50 tysięcy jest powiązanych z działalnością offshoringową.

39 Ok. pół miliona studentów rocznie kończy studia, z czego 10% w dziedzinach związanych z IT i innych dziedzinach związanych z BPO, dlatego są jedną z największych wykwalifikowanych grup pracowników poza Indiami.

40 Według egipskiej agencji inwestycyjnej ITIDA (Egypt's Information Technology Industry Development Agency) Egipt stał się jedną z najważniejszych lokalizacji dla projektów outsourcingowych, zwłaszcza ITO i call center.

41 Zaufanie inwestorów, szczególnie tych strategicznych, budowane jest latami i nie poddaje się krótkotrwałym kryzysom, pod warunkiem że są one rzeczywiście chwilowe, a sektor szybko odzyskuje zdolności operacyjne.

42 Szerzej: raport LinkLeaders, Wzrost ryzyka na światowej mapie usług biznesowych – szansa dla Polski, <http://linkleaders.pl/aktualnosc/16/1/> (dostęp: 12.12.2019).

4.3.4. Rynek Europy Środkowo-Wschodniej

Ten region odgrywa coraz ważniejszą rolę w lokowaniu usług biznesowych dla przedsiębiorstw europejskich oraz przedsiębiorstw ze Stanów Zjednoczonych. Dzieje się tak ze względu na bliskość kulturową, szeroką ofertę wykształconej, wielojęzycznych zasobów pracy, bardzo dobrą infrastrukturę, przyjazny klimat inwestycyjny, stabilne środowisko ekonomiczne, wysoką jakość systemu edukacji, a w przypadku Europy Zachodniej – bliskość. Rozszerzenie Unii Europejskiej o państwa Europy Środkowo-Wschodniej wzmocniło ten trend. Najatrakcyjniejsze lokalizacje to Polska, Czechy, Węgry, a w ostatnich latach także Bułgaria i Rumunia⁴³, które po przystąpieniu do Unii Europejskiej wzmocniły stabilność polityczną i gospodarczą oraz zreformowały otoczenie biznesowe poprzez dostosowanie regulacji prawno-administracyjnych. Rumunia zwolniła firmy z podatków od programów komputerowych (jak również osoby, które nad takimi programami pracują) i stała się popularną lokalizacją nearshoringu ze względu na dobrze rozwinięte umiejętności pracowników w zakresie IT, finansów i rachunkowości, a także języków obcych. Jej atutem są kadry o wysokich kwalifikacjach i niskie koszty wynagrodzeń. Polska ma przewagę nad innymi państwami regionu pod względem wielkości populacji osób mogących pracować w centrach o wysokich kwalifikacjach. Biorąc pod uwagę trzy kryteria: zasoby pracy, infrastruktura, stabilność polityczna i ekonomiczna, ocena poszczególnych krajów za lata 2005–2018 jest podobna – z zaznaczeniem silnej pozycji Polski (tabela IV.12). Uwagę zwraca gorsza ocena Polski pod względem stabilności politycznej, prawnej i ustawowej. Ocena według pozostałych kryteriów jest niezmienną i w większości korzystna, bardzo korzystna lub neutralna. Koszty pracy bardzo korzystne są w Bułgarii i Rumuni, gdzie godzina pracy w 2018 roku wynosiła odpowiednio 5,4 euro i 6,9 euro. Najwyższe koszty pracy są w Czechach, Słowacji oraz Polsce. W tym miejscu należy podkreślić, że są to wciąż kraje o najniższych kosztach pracy w całej Europie. W Polsce godzinowe koszty pracy w 2018 roku wynosiły niewiele ponad 10 euro, w Słowacji 11,6 euro, natomiast w Czechach 12,6 euro⁴⁴.

Rumunia czy Bułgaria w omawianym obszarze stają się konkurencją dla Polski. Dlatego wyzwaniem dla naszego kraju będzie zrównoważenie rosnących kosztów pracy ze wzrostem umiejętności pracowników i generowaniem wartości dodanej w procesach. Jak wynika z raportu Colliers International A Thoroughbred Racer – CEE BPO/SSC Office Sector⁴⁵, podwyżka płac jakkolwiek ma miejsce, to jednak nie jest jeszcze postrzegana jako duże ryzyko, porównując ją z płacami w krajach Europy Zachodniej. Ten wzrost jest rekompensowany innymi atutami regionu.

43 Według danych A.T. Kearneya dotyczących rankingu lokalizacji na świecie Polska obecnie zajmuje 12. pozycję, Czechy są na 16.

44 Dla porównania, w latach 2006–2007 przeciętny koszt pracy pracownika pełnoetatowego wynosił w Polsce 4,74 euro, Słowacji 4,41 euro, a w Czechach 5,85 euro.

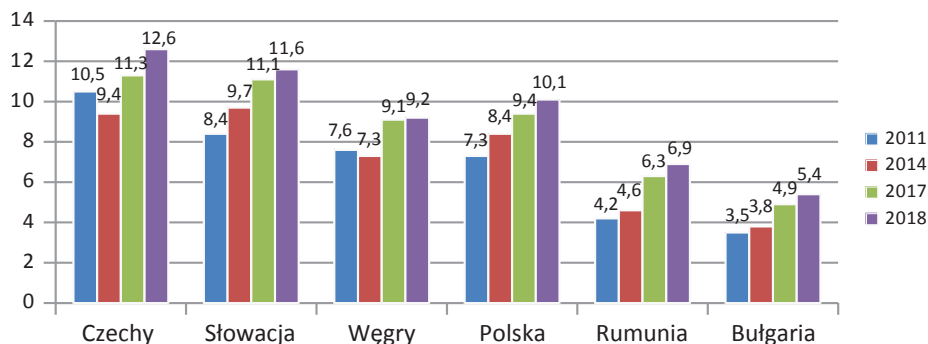
45 <http://www.qbusiness.pl/uploads/Raporty/colbpocee2017.pdf> (dostęp: 10.01.2020).

Tabela IV.12. Ocena wybranych rynków Europy Środkowo-Wschodniej według determinant wyboru lokalizacji w 2005 i 2018 roku

	Czechy		Węgry		Słowacja		Polska		Rumunia		Bułgaria	
	2005	2018	2005	2018	2005	2018	2005	2018	2005	2018	2005	2018
Zasoby ludzkie		-	-	+	+	0	0	0	0	++	++	++
	Koszty pracy											
	Kwalifikacje, dostępność	+	+	+	0	0	+	+	+	-	0	0
Infrastruktura	Prawo pracy	0	0	0	+	+	0	0	0	0	0	0
	Bliskość, dostęp	++	++	++	+	+	+	+	-	-	-	-
	Opodatkowanie działalności	0	0	++	+	++	++	++	++	++	+	+
	Biurokracja urzędowa	0	0	-	-	-	-	+	+	+	+	+
Stabilność	Stabilizacja polityczna	+	+	++	-	+	0	-	-	-	0	0
	Stabilizacja ekonomiczna	+	+	0	0	+	0	0	0	0	0	0
	Stabilna sytuacja prawna i ustawowa	+	+	+	0	0	0	-	-	-	0	0
	Kontrola korupcji	+	+	+	-	0	0	0	0	-	-	-

++ korzystny, + dość korzystny, - niekorzystny, 0 neutralny

Źródło: opracowanie własne na podstawie T. Zimmermann, T. Harzer, *Offshoring to Central and Eastern Europe*, Rolland Berger, 2005, raporty A.T. Kearney; badanie Coface *The singularity of political risk in Central and Eastern Europe 2017*.



Wykres IV.2. Godzinowe koszty pracy w krajach Europy Środkowo-Wschodniej (w euro)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostat 2011, 2014, 2017, 2018, https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Wages_and_labour_costs/pl#Koszty_pracy (dostęp: 10.01.2020).

Skoro mowa o Europie Środkowo-Wschodniej warto przywołać przykład Ukrainy i Rosji. Kraje te w ocenie inwestorów są potencjalnie dobrą lokalizacją dla BPO głównie z uwagi na infrastrukturę IT, wielkość rynku, zasoby pracy o wysokich kwalifikacjach językowych, podobieństwo kulturowe do Europy, posiadanie 11 stref czasowych, jednakże brak bezpieczeństwa biznesowego i politycznego spowalnia inwestycje w tym rejonie⁴⁶. Także Estonia, Litwa i Łotwa postrzegane są jako ciekawe miejsce dla nearshore, jednak występuje tam brak wsparcia ze strony rządu.

Dla przedsiębiorstw z krajów „starej” Unii Europejskiej kraje regionu Europy Środkowo-Wschodniej są nadal atrakcyjne pod względem kosztów, które są na poziomie 15%–30% średniej europejskiej⁴⁷, podaży wysoko kwalifikowanych zasobów pracy, dobrze rozwiniętej infrastruktury technicznej i innych. Niektóre wcześniejsze analizy przewidywały, że wyrównanie kosztów pracy nastąpi najpóźniej do 2020 roku⁴⁸, co okazało się nierealne. Nawet przy założeniu wskaźnika wzrostu wynagrodzeń o 4%–5% rocznie w porównaniu z zaledwie 2% w Europie Zachodniej potrzeba na to 15–20 lat, zanim różnice płacowe zmniejszą się z obecnej proporcji, która wynosi około 1:3 do 1:2. Atutem krajów Europy Środkowo-Wschodniej jako miejsca alokowania usług dla firm pochodzących z Europy

46 Rosja ma korzystne warunki dla lokowania inwestycji w usługach, takie jak edukacja, duży udział studentów na studiach inżynierskich, dużą podaż programistów, dobrą bazę B+R, dobrą infrastrukturę w dużych miastach, konkurencyjny koszt pracy. Jednakże ograniczeniem są słabe umiejętności językowe, niskie rządowe wsparcie dla usług, wysoka korupcja, niewystarczająca ochrona własności intelektualnej, pewne ryzyko geopolityczne. Cyt. za: S.M. Szukalski, *Sektor usług w strukturze gospodarki rosyjskiej. Stan i perspektywy rozwoju*, [w:] K.A. Kłosiński, *Rosja. Ambicje i możliwości rozwoju*, Lublin 2010, s. 229.

47 Pomimo wzrostu kosztów wynagrodzeń w latach 2000–2006 o 173% w Czechach, 130% na Węgrzech i 87% w Polsce.

48 Szerzej: D. Riddle, *General agreement on trade in services. Opportunities for developing countries*, „International Trade Forum” 2000, no. 1.

Zachodniej jest obok dużych zasobów pracy bliskość kulturowa, niewielka odległość do centrali. To oznacza, że choć cięcie kosztów pozostaje podstawowym priorytetem dla całego sektora usług, to w krajach omawianego regionu Europy rośnie znaczenie jakości usług, możliwości ich standaryzacji i transformacji procesów. Następuje ewolucja usług w kierunku dostarczania bardziej zaawansowanych i wyższej jakości usług, generujących wyższą wartość dodaną, oraz lepszych relacji z klientami⁴⁹, które obecnie w znacznie większym stopniu dotyczą współpracy, a nie, jak wcześniej, koncentrują się wyłącznie w obszarze obsługi. Stąd, według danych przedstawionych przez EY⁵⁰, w 2016 roku jedna czwarta bezpośrednich inwestycji zagranicznych (5845 projektów ogółem) w Europie dotyczyła sektora usług biznesowych (681 projektów) i rozwoju oprogramowania (780 projektów). Tym samym w usługach biznesowych nastąpił największy wzrost inwestycji (47%), przypadło tam również 27 513 nowych miejsc pracy, co daje wzrost o 98% w porównaniu z rokiem 2015.

Analizując ryzyko w państwach Europy Środkowo-Wschodniej, można zauważyć różne formy i etapy ryzyka politycznego. Dla przykładu, Węgry oraz Polska wymieniane są w kontekście obaw związanych z poszanowaniem praworządności zgłaszanych przez Unię Europejską oraz międzynarodowe instytucje. W Rumunii zaproponowane zmiany prawa i sądownictwa uważa się za mające negatywny wpływ na skuteczność działań w zwalczaniu korupcji. W rankingach korupcji Bułgaria, Węgry i Rumunia zajmują ostatnie miejsca wśród państw Unii Europejskiej.

Wśród innych ryzyk związanych z atrakcyjnością inwestycyjną omawianego regionu Europy, które mogą wystąpić najbliższych latach, można wymienić między innymi⁵¹:

Ryzyka o charakterze globalnym:

- globalna niestabilność geopolityczna,
- regionalna niestabilność ekonomiczna i polityczna w Unii Europejskiej, w tym skutki brexitu,
- jeszcze silniejsza konkurencja rynków wschodzących (głównie azjatyckich).

Ryzyka wewnętrzne dotyczące krajów regionu:

- zmienność kursów walut (dotyczy krajów poza strefą euro),
- kurczenie się zasobów pracy wymagającej odpowiednich umiejętności,
- rosnące koszty pracy i redukcja różnic pomiędzy krajami inwestorami a krajami przyjmującymi inwestycje w usługi,
- wewnętrzna niestabilność polityczna i gospodarcza,
- słaba zdolność dogenerowania i aplikacji innowacji (wdrożenie rozwiązań 4P).

49 Zmiana charakteru relacji z klientami została uwzględniona w międzynarodowym standardzie jakościowym ISO 9001:2015 r., a podejście procesowe uzyskało rangę wymogu.

50 EY's Attractiveness Survey Europe, Investors vote 'remain' in Europe, May 2017, s. 23.

51 EY's Attractiveness Survey Europe, June 2018, s. 19, [https://www.ey.com/Publication/vwLU-Assets/ey-attractiveness-survey-europe-june-2018/\\$FILE/EY-Attractiveness-Survey-Europe-June-2018-Game-changers.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLU-Assets/ey-attractiveness-survey-europe-june-2018/$FILE/EY-Attractiveness-Survey-Europe-June-2018-Game-changers.pdf) (dostęp: 20.01.2020).

Podsumowując rozważania na temat trendów w lokalizacji usług biznesowych, można zauważyć, że:

- coraz więcej regionów świata ubiega się o inwestycje BPO, atutami są dziś nie tylko czynniki kosztowe, ale także jakość zasobów ludzkich (w tym umiejętności językowe), bliskość kulturowa,
- postrzeganie poszczególnych regionów jako miejsca offshoringu usług zmienia się z uwagi na dynamiczny charakter walorów różnych lokalizacji (wsparcie rządów),
- tańsze i mniej rentowne proste procesy przenoszone są z krajów o słabszej pozycji na mapie offshoringu do bardziej efektywnych kosztowo lokalizacji (kraje azjatyckie i łatyńskie),
- wyraźnie zaznacza się specjalizacja krajów i regionów, co wynika głównie z dostępności ekspertów w danej dziedzinie, na przykład usługi outsourcingu IT są aktualnie mocną stroną Indii. Najbardziej atrakcyjnym obszarem inwestycji są kraje azjatyckie,
- rośnie nacisk na dywersyfikację ryzyka i równoległego otwierania centrów alternatywnych w regionach bardziej stabilnych, gwarantujących bezpieczeństwo i ciągłość biznesu, do których będzie można przenieść najbardziej istotne procesy w sytuacji wystąpienia niepożądanych zjawisk (kataklizmy naturalne, rosnąca przestępczość, zamieszki czy awarie zasilania, zakłócenia dostępu do internetu),
- kraje Europy Środkowo-Wschodniej są atrakcyjnym miejscem dla nearshoringu głównie ze względu na bliskość kulturową, niewielką odległość do centrali, duże zasoby wykształconej kadry, bliskość kraju macierzystego inwestora, rosnące znaczenie zaawansowanych usług wymagających wiedzy eksperckiej, tak zwanego KPO (*knowledge process outsourcing*).

Rozdział V

Polska w offshoringu usług biznesowych. Wyniki badań

5.1. Polska jako miejsce offshoringu usług biznesowych

5.1.1. Atuty Polski

Region Europy Środkowo-Wschodniej w ostatnich kilkunastu latach zyskał silną pozycję na globalnej mapie offshoringu usług biznesowych. Po części zawdzięcza swój sukces wycofaniu się inwestorów z Afryki Północnej i Bliskiego Wschodu w związku z destabilizacją polityczną i niepokojami społecznymi oraz Ameryki Środkowej i Południowej, głównie ze względu na rosnącą przestępczość. Polska jest zdecydowanym liderem w Europie Środkowo-Wschodniej, gdzie ulokowanych jest ponad 1400 centrów usług, z czego 920 z kapitałem zagranicznym¹, w Czechach – 250, na Węgrzech – 110, w Rumunii – 260, około 70 w Bułgarii i 65 centrów ulokowanych na Słowacji². Korzystna pozycja Polski wynika z kilku czynników o charakterze systemowym determinujących atrakcyjność naszego kraju i wysoką dynamikę rozwoju usług w Polsce³. Zaliczyć do nich można:

- bliskość kulturową i wspólną strefę czasową z wieloma krajami europejskimi,
- członkostwo w Unii Europejskiej oraz organizacjach międzynarodowych,
- praktyki biznesowe podobne do obowiązujących w przedsiębiorstwach Europy Zachodniej,
- stosowanie przepisów unijnych dotyczących praw autorskich i własności intelektualnej,
- przestrzeganie standardów amerykańskich w zakresie księgowości (U.S. GAAP), bezpieczeństwa danych czy ochrony własności intelektualnej.

1 ABSL Raport, Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2019.

2 Szacunki własne na podstawie raportów za lata 2012–2018, ABSL, SARIO, HAYS-Deloitte, PAIH.

3 Średnioroczny wzrost tego sektora w Polsce utrzymuje się na poziomie 20%.

Drugą grupę czynników stanowią te, które w istotny sposób sprzyjają w szczególności lokowaniu usług biznesowych i warunkują ich rozwój. Są to:

Po pierwsze, wysoka podaż nowoczesnych powierzchni biurowych, która w 2018 roku w dziewięciu największych ośrodkach⁴ (Warszawie, Krakowie, Wrocławiu, Trójmieście, Katowicach, Poznaniu, Łodzi, Lublinie, Szczecinie) wynosiła 104 miliony metrów kwadratowych. Od kilku lat czyni to nasz kraj niekwestionowanym liderem w regionie Europy Środkowo-Wschodniej i stanowi źródło przewagi konkurencyjnej na tle innych państw regionu. Jak podaje ABSL⁵, całkowita podaż nowoczesnych powierzchni biurowych w Polsce od 2012 roku systematycznie wzrasta. O ile w 2012 roku wyniosła 5,78 miliona metrów kwadratowych, w 2015 roku – 7,5 miliona metrów kwadratowych, to w 2016 roku było to już 9,0 milionów metrów kwadratowych, a w 2017 roku 100,0 milionów metrów kwadratowych. Należy również nadmienić, iż obok miast uznawanych jako ustabilizowane rynki (Kraków, Warszawa, Wrocław, Łódź, Poznań) na mapie znajdują się nowe lokalizacje biurowe: Bydgoszcz, Białystok, Kielce, Olsztyn, Opole, Toruń, Rzeszów. Inwestorzy w naszym kraju mają możliwość korzystania z szerokiej oferty lokalizacji o podobnym standardzie jakościowym, a różniących się kosztami wynajmu⁶.

Po drugie, wysoka podaż wykwalifikowanych kadr. Choć w polskich ośrodkach akademickich w ostatnich latach odnotowano spadek liczby studentów⁷ i absolwentów, co związane jest ze zmniejszającym się odsetkiem osób w wieku 19–24 lata (niż demograficzny), to Polska nadal zajmuje 1. miejsce w regionie z największą liczbą absolwentów szkół wyższych. Pomimo ich spadku w porównaniu z poprzednią dekadą w roku akademickim 2017–2018 wyniosła ona 327,7 tysięcy osób i jest znacznie wyższa w porównaniu z Rumunią (ponad 120 tysięcy) oraz Czechami, Węgrami, Bułgarią, gdzie liczba absolwentów w każdym z krajów wynosi znacznie poniżej 90 tysięcy osób rocznie.

Po trzecie, to Polskę na tle krajów Europy Środkowo-Wschodniej wyróżnia relatywnie niski wskaźnik zmniejszenia się liczby ludności. Według danych Eurostatu⁸ najsilniejszy spadek w okresie 2020–2035 nastąpi na Litwie (18%), Łotwie (13%), w Bułgarii (12%), Rumunii (9%). W Polsce ma on wynieść 4%.

Po czwarte, atutem Polski jako miejsca dla lokalizacji usług biznesowych jest wsparcie danego sektora udzielane inwestorom przez rząd i samorządy. Chodzi głównie o ustawę z 2018 roku o wspieraniu inwestycji (szerzej w podrozdziale 5.1.2), która może poprawić pozycję naszego kraju w rywalizacji o inwestycje

4 ABSL Raport 2019..., s. 60.

5 Dane z raportów ABSL za lata 2012–2019, Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce.

6 Stawki za powierzchnie biurowe spełniające wymagania firm z sektora nowoczesnych usług kształtują się na poziomie od 11 do 14,5 euro za m² za miesiąc w największych miastach w Polsce oraz ok. 8–12 euro za m² w innych miastach.

7 Liczba zmniejszyła się z 1 927,8 tys. osób w roku akademickim 2008–2009 do 1 230,3 tys. w roku akademickim 2018–2019.

8 Eurostat, *Database on population projections*, 2017.

zagraniczne w regionie. Tym bardziej że kraje takie jak Czechy, Węgry i Słowacja (główni konkurenci Polski) rozwiązanie w postaci zwolnienia inwestorów z podatku dochodowego na obszarze całego kraju stosują już od kilku lat.

5.1.2. Rządowe i regionalne systemy wsparcia inwestycji

Pakiet rządowych ustaw sprzyjających inwestowaniu to ustawy o finansowym wspieraniu inwestycji, ustawy o specjalnych strefach ekonomicznych, ustawy o finansach publicznych⁹ (art. 80 stanowiący podstawę prawną dla opracowania planów wieloletnich), ustawy o promocji zatrudnienia i instrumentach rynku pracy (z 20.04.2004 r.)¹⁰, przepisy Unii Europejskiej (w szczególności rozporządzenie 800/2008)¹¹, wytyczne w sprawie krajowej pomocy regionalnej oraz wspomniana wcześniej ustawa o wspieraniu nowych inwestycji, na mocy której od 30.06.2018 roku działa Polska Strefa Inwestycji.

Drugą grupę stanowią fundusze unijne. W latach 2007–2013 inwestorzy mogli uzyskać wsparcie z Programu Operacyjnego „Innowacyjna Gospodarka”¹² działania 4.5.2 „Wsparcie inwestycji w sektorze usług nowoczesnych” specjalnie ukierunkowanego dla centrów usług¹³. Warunkiem ubiegania się o pomoc była liczba zaplanowanych nowych miejsc pracy. Dla centrów usług wspólnych, BPO i ITO stanowiła minimum 200 miejsc, a maksymalna wysokość wsparcia to 30% wartości wydatków kwalifikowanych. Dla centrów badawczo-rozwojowych zatrudnienie powinno być nie mniejsze niż 10 osób personelu B+R przy dodatkowych kosztach kwalifikowanych w wysokości minimum 2 miliony złotych. Przy czym maksymalna wysokość wsparcia była zgodna z mapą pomocy regionalnej (30–70%, w zależności od lokalizacji inwestycji i wielkości przedsiębiorstwa).

W okresie finansowania 2014–2020 tak jak w latach poprzednich fundusze europejskie są dostępne zarówno w programach krajowych, jak i w programach regionalnych. Na programy regionalne przypadło 60% ogółu środków przeznaczonych dla Polski, czyli około 31,24 miliarda euro. W obecnym okresie programowania samorządy wojewódzkie zarządzają nie tylko środkami z Europejskiego Funduszu

9 Dz.U. z 2009 r. Nr 157, poz. 1240.

10 Dz.U. z 2004 r. Nr 99, poz. 1001.

11 Rozporządzenie Komisji (WE), nr 800/2008 z dnia 6 sierpnia 2008 r., <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CONSLEG:2008R0800:20131201:PL:PDF> (dostęp: 15.10.2010).

12 Program „Innowacyjna Gospodarka” składa się z 9 osi priorytetowych, które są podzielone na szczegółowe działania, w ramach których można ubiegać się o wsparcie. Każda oś priorytetowa koncentruje się na wsparciu pewnych typów projektów i realizuje tym samym wyznaczone cele szczegółowe Programu.

13 Minimalną/maksymalną kwotę dofinansowania określa rozporządzenie Ministra Gospodarki z dnia 2 kwietnia 2008 r. w sprawie udzielania pomocy finansowej dla nowych inwestycji o dużym znaczeniu dla gospodarki w ramach Programu Operacyjnego „Innowacyjna Gospodarka”, 2007–2013 (Dz.U. z 2008 r. Nr 61, poz. 379, z późn. zm.), <https://www.paih.gov.pl/index/?id=0d1a9651497a38d8b1c3871c84528bd4> (dostęp: 26.11.2020).

Rozwoju Regionalnego, ale również z Europejskiego Funduszu Społecznego. Największą pulę pieniędzy uzyskały odpowiednio województwa: podkarpackie 2,11 miliarda euro, lubelskie – 2,22, łódzkie – 2,25, wielkopolskie – 2,44, a małopolskie – 2,87 miliarda euro¹⁴. Realizacja specjalnego ponadregionalnego Programu dla Polski Wschodniej na lata 2007–2013 oraz 2014–2020 umożliwiła dofinansowanie między innymi projektów dotyczących opracowywania nowych lub ulepszaniu istniejących produktów (innowacje produktowe) oraz procesów (innowacje procesowe), co było zachętą dla inwestycji z obszaru nowoczesnych usług biznesowych. Świadczy o tym rozwój centrów usługowych w tym regionie. Każde województwo indywidualnie określa główne wyzwania rozwojowe oraz powiązane z nimi cele, w ramach których będzie można uzyskać dofinansowanie. Te Regionalne Programy Operacyjne (podobnie jak programy krajowe) muszą być zgodne z Umową Partnerstwa i z celami rozwojowymi kraju przedstawionymi w Strategii Rozwoju Kraju 2020 oraz wpisywać się w realizację celów Strategii Europa 2020.

Dotacje rządowe obwarowane są szeregiem warunków¹⁵. Inwestorzy w centrach usług, w tym SSC, BPO oraz ITO, ubiegający się o wsparcie z tytułu kosztów kwalifikowanych tworzenia nowych miejsc pracy¹⁶ muszą dopełnić obowiązku zatrudnienia co najmniej 250 osób (przy minimalnych nakładach inwestycyjnych w wysokości 2 milionów złotych), natomiast w przypadku centrów B+R wymagane jest zatrudnienie minimum 35 osób z wyższym wykształceniem¹⁷ (przy minimalnych całkowitych kosztach inwestycyjnych nie mniejszych niż 3 miliony złotych). To wynika z utworzonego w 2011 roku instrumentu wsparcia pod nazwą *Program wspierania inwestycji o istotnym znaczeniu dla gospodarki polskiej na lata 2011–2020*¹⁸. Wysokość dotacji na utworzenie jednego miejsca pracy wynosi 3200–15600 złotych w zależności od: a) liczby utworzonych nowych miejsc pracy oraz ich jakości (liczba stanowisk dla pracowników z wyższym wykształceniem); b) specyfiki, rodzaju zaawansowania i unikatowości wykonywanych procesów w tworzonym centrum; c) lokalizacji inwestycji.

Od roku 2005 inwestorzy z sektora usług biznesowych mogą korzystać ze Specjalnych Stref Ekonomicznych, w których można uzyskać zezwolenie

14 *Narodowa Strategia Spójności*, „Biuletyn Informacyjny Fundusze Europejskie na lata 2014–2020”, nr 33, marzec 2014, s. 19.

15 Zgodnie z zasadami dotacji rządowych nie łączy się z innymi formami pomocy publicznej, chyba że dotyczą one sektora nowoczesnych usług biznesowych w następujących przypadkach: a) wartość wsparcia w ramach Programu nie przekracza 3 mln zł lub 10% łącznej kwoty wsparcia w ramach Programu i innych form pomocy regionalnej; b) centrum usług utworzy ponad 500 nowych miejsc pracy; c) projekt ma charakter centrum B+R.

16 <https://www.gov.pl/web/rozwoj-praca-technologie/program-wspierania-inwestycji-o-istotnym-znaczeniu-dla-gospodarki-polskiej-na-lata-2011-2030> (dostęp: 25.11.2020).

17 Do roku 2010 liczba nowych miejsc pracy w obszarze B+R wynosiła minimum 80 osób.

18 Przyjęty przez Radę Ministrów 5.07.2011 r. na podstawie art. 19 ust. 2 ustawy z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju (Dz.U. z 2009 r. Nr 84, poz. 712 i Nr 157, poz. 1241) zmieniony uchwałą Rady Ministrów z dnia 20 marca 2012 r.

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 nieruchomości¹⁹. Specjalne Strefy Ekonomiczne powoli przechodzą do historii, a dotychczasowe zezwolenia na prowadzenie w nich działalności gospodarczej tracą ważność w 2027 roku. W ich miejsce stworzono Polską Strefę Inwestycji, która objęła przywilejami strefowymi blisko 100% terenów w naszym kraju, a to oznacza, że możliwe jest uzyskanie zwolnienia podatkowego (CIT lub PIT) na obszarze całej Polski, a nie jak dotychczas w wydzielonych strefach stanowiących zaledwie 0,08 powierzchni Polski. Przywileje można otrzymać po spełnieniu kryteriów ilościowych (koszty inwestycji) i jakościowych, na przykład stworzenia działalności badawczo-rozwojowej, tworzenia dobrze płatnych miejsc pracy czy inwestycji w rozwój personelu. Takie same zasady obowiązują inwestorów zagranicznych i polskich.

Tabela V.1. Porównanie Specjalnych Stref Ekonomicznych i Polskiej Strefy Inwestycji

	Specjalne Strefy Ekonomiczne	Polska Strefa Inwestycji
1	2	3
Forma wsparcia	Zwolnienie podatkowe	Zwolnienie podatkowe
Przedmiot wsparcia	Inwestycja początkowa	Inwestycja początkowa
Maksymalny poziom wsparcia	50% wartości nakładów inwestycyjnych lub 2-letnich kosztów pracy (60% dla średnich i 70% dla małych przedsiębiorstw)	50% wartości nakładów inwestycyjnych lub 2-letnich kosztów pracy (60% dla średnich i 70% dla małych przedsiębiorstw)
Obowiązek utrzymania	Utrzymanie wspieranej inwestycji, utworzonych miejsc pracy i zakupy środków trwałych	Utrzymanie wspieranej inwestycji, utworzonych miejsc pracy i zakupy środków trwałych
Forma decyzji administracyjnej	Zezwolenie na prowadzenie działalności	Decyzja o wsparciu
Lokalizacja	Obszar Specjalnej Strefy Ekonomicznej	Dowolne miejsce w Polsce

19 M. Wodnicka, *Polityka kreowania atrakcyjności regionów i miast dla lokalizacji projektów BPO*, „Zarządzanie i Marketing. Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej” 2010, nr 1, s. 463.

Tab. V.1 (cd.)

1	2	3
Okres zwolnienia podatkowego	Do końca 2026 roku	Od 10–15 lat, w zależności od lokalizacji inwestycji
Ocena kryteriów przyznania zwolnienia podatkowego	Spełnienie kryteriów ilościowych co do nakładów inwestycyjnych i nowych miejsc pracy. Wymóg poniesienia nakładów to minimum 100 tysięcy euro	Spełnienie kryteriów ilościowych co do nakładów inwestycyjnych i jakościowych (nakłady na B+R, dobrze płatne miejsca pracy i tym podobne)

Źródło: Colliers International, EY oraz Polska Agencja Inwestycji i Handlu, raport Polska Strefa Inwestycji 2018, s. 11; https://cdn.files.smcloud.net/t/media/files/Raport_Polska-Strefa-Inwestycji-2018.pdf (dostęp: 12.09.2019).

Wysokość wsparcia zależy między innymi od lokalizacji inwestycji i wielkości przedsiębiorstwa²⁰. Polska Strefa Inwestycji, pomimo iż oferuje ulgę podatkową i preferencyjne warunki każdej firmie w każdym mieście czy gminie, to jednak promuje regiony biedniejsze. Większa ulga przewidziana jest dla projektów realizowanych na obszarach o wyższym bezrobociu, w niewielkich i średniej wielkości miastach oraz terenach wiejskich. Dla przykładu, w województwach podlaskim, warmińsko-mazurskim, podkarpackim i lubelskim duże przedsiębiorstwa mogą uzyskać ulgę do 50%. Okres wsparcia zależy od lokalizacji²¹.

Tabela V.2. Ulgą w podatku dochodowym dla firm w wybranych województwach w Polskiej Strefie Inwestycji (w %)

Województwo	Ogółem	Mikro- i małe przedsiębiorstwa	Średnie przedsiębiorstwa	Duże przedsiębiorstwa
podkarpackie	70	70	60	60
lubelskie	70	70	60	50
mazowieckie	55	55	45	35

Źródło: <http://www.strefainwestycji.arp.pl> (dostęp: 3.01.2020).

20 Może ona wynosić: dla dużych firm 10–50% wartości nakładów inwestycyjnych lub 2-letnich kosztów pracy, średnich firm 20–60% wartości nakładów inwestycyjnych lub 2-letnich kosztów pracy, dla mikro- i małych firm 30–70% wartości nakładów inwestycyjnych lub 2-letnich kosztów pracy.

21 Decyzja o udzieleniu wsparcia wydawana będzie na określony czas 10, 12 lub 15 lat, w zależności od intensywności pomocy publicznej ustalonej dla określonego obszaru, wydana zostanie także nie tylko na realizację nowych projektów, ale również w związku z rozwojem już istniejących przedsiębiorstw, np. utworzeniem nowego zakładu, zwiększeniem zdolności produkcyjnej, wprowadzeniem nowych produktów czy wdrożeniem innowacji, wyjątek stanowi województwo mazowieckie, gdzie wspierane są tylko nowe inwestycje.

Pomoc na poziomie regionalnym wynika z wyposażenia samorządów 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 inwestorów co do miejsca lokalizacji działalności. Pomoc może wiązać się również z całkowitym bądź częściowym zwolnieniem z podatku od nieruchomości.

Kolejną zachętą przygotowaną dla inwestorów jest Innovation Box (zwana też IP Box)²². Od stycznia 2019 roku Polska oferuje specjalną ulgę podatkową w wysokości 5% dla podmiotów prowadzących działalność badawczo-rozwojową (B+R)²³. Podatnik będzie uprawniony do stosowania ulgi przez cały okres ochrony prawnej swoich praw własności intelektualnej, pod warunkiem że dochód z tytułu praw własności intelektualnej zostanie wypracowany i opodatkowany w Polsce. Należy podkreślić, że to jeden z najbardziej atrakcyjnych wariantów IP BOX spośród krajów rozwiniętych. Katalog praw własności intelektualnej jest jednym z najszerzszych na świecie, a obniżona stawka podatkowa jest jedną z najniższych ze wszystkich krajów rozwiniętych.

5.2. Charakterystyka rynku usług biznesowych w Polsce

5.2.1. Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w sektor usług biznesowych w Polsce w latach 2003–2018

Rozwój polskiego rynku usług biznesowych był możliwy dzięki bezpośrednim inwestycjom zagranicznym (BIZ). Inwestycje związane z offshoringiem usług stały się znaczące po 2004 roku. W kolejnych latach Polska okazała się liderem wśród państw regionu Europy Środkowo-Wschodniej w absorpcji kapitału zagranicznego w postaci inwestycji zagranicznych do sektora usług biznesowych²⁴.

22 Raport Klimat inwestycyjny w Polsce 2019, *Utrzymuje się dobry klimat dla biznesu*, PAIH, Grant Thornton, HSBC, czerwiec 2019, s. 38.

23 Prace badawczo-rozwojowe związane z tworzeniem, rozwijaniem lub ulepszaniem tzw. składników własności intelektualnej, czyli m.in. patentami, ochroną wzorów użytkowych, rejestracją wzorów przemysłowych, rejestracją topografii układu scalonego, dodatkowymi świadectwami ochronnymi dla patentu na produkt leczniczy lub środek ochrony roślin.

24 Według danych UNCTAD w latach 2005–2010 bezpośrednie inwestycje zagraniczne w Polsce wyniosły w sumie ok. 91,7 mld dolarów i były zdecydowanie wyższe od odpowiednich wartości dla innych krajów europejskich: Litwa – ok. 7,6 mld dolarów, Łotwa – ok. 6,4 mld dolarów, Czechy – ok. 37,7 mld dolarów, Bułgaria – ok. 39,5 mld dolarów, Węgry ok. – 30,3 mld dolarów.

Jak wynika z danych UNCTAD²⁵, już w 2014 roku Polska była postrzegana jako lider nie tylko w Europie Środkowo-Wschodniej, ale także w skali globalnej, co wyrażało się wysokim napływem kapitału zagranicznego. Polska znalazła się w gronie 20 krajów – największych odbiorców BIZ na świecie. Jak pokazują dane PAIH, przedsięwzięcia inwestycyjne z sektora usług w latach 2005–2018 pod względem liczby stanowiły 30% zagranicznych inwestycji, a w latach 2012–2016 niemal 50%. Podobnie jest, jeżeli chodzi o przyrost nowych miejsc pracy – niemal połowa z nich powstała w sektorze usługowym. Te dane świadczą o istotnej roli sektora usług w inwestycjach zagranicznych w Polsce. Dla przykładu, w roku 2015 i pierwszym kwartale 2016 roku PAlIIZ²⁶ zakończyła obsługę 71 projektów inwestycyjnych o łącznej wartości blisko 844 milionów euro i deklarowanym zatrudnieniu na poziomie 12,5 tysiąca miejsc pracy, z czego 34 projekty pochodzą z sektora usług biznesowych o łącznych nakładach ponad 55 milionów euro i deklarowanym zatrudnieniu powyżej 10 tysięcy, co stanowi 56% ogólnego poziomu. Również w roku 2017 i 2018²⁷ zagraniczni inwestorzy stawiali na branżę nowoczesnych technologii oraz sektor usług. Tego typu projekty dominowały w portfolio PAIH zarówno w aspekcie wielkości deklarowanego zatrudnienia²⁸, jak i liczby inwestycji. W kolejnych latach było podobnie: w 2017 roku liczba projektów dotyczących sektora usług wsparcia dla biznesu wynosiła 26, a w obszarze B+R – 13. Rok 2018 zakończył się realizacją 30 projektów, w tym 8 w sektorze B+R.

Jak wynika z raportu EY, Atrakcyjność inwestycyjna Europy 2019, w rejonie Europy Środkowo-Wschodniej w roku 2018 zrealizowano 1598 bezpośrednich inwestycji zagranicznych, z czego 272 zrealizowano w Polsce. Nasz kraj pod względem atrakcyjności inwestycyjnej zajął 6. miejsce w Europie i 1. w regionie.

Należy zauważyć, że o ile na początku inwestycje w sektor usług dla biznesu dotyczyły prostych projektów, na przykład centra finansowo-księgowo, które nie były nadmiernie kapitałochłonne w przeciwieństwie do przemysłu czy budowy nowych zakładów produkcyjnych i bazowały głównie na tanich zasobach pracy (inwestycje tego typu tworzą relatywnie dużo nowych miejsc pracy), to z czasem dotyczyły bardziej zaawansowanych usług. Obecnie realizuje się coraz bardziej skomplikowane projekty usługowe, w których dominuje zaawansowana technologicznie działalność usługowa, wymagająca wykwalifikowanych pracowników ze specjalistyczną

25 Szerzej: UNCTAD, World Investment Report 2015.

26 Raport PAlIIZ, Business Services Sector in Poland Gaining momentum, http://www.outsourcingportal.eu/pl/userfiles/image/aktualnosci/2016/6/7/Raport_BSS_in_Poland_2016.pdf (dostęp: 12.09.2019).

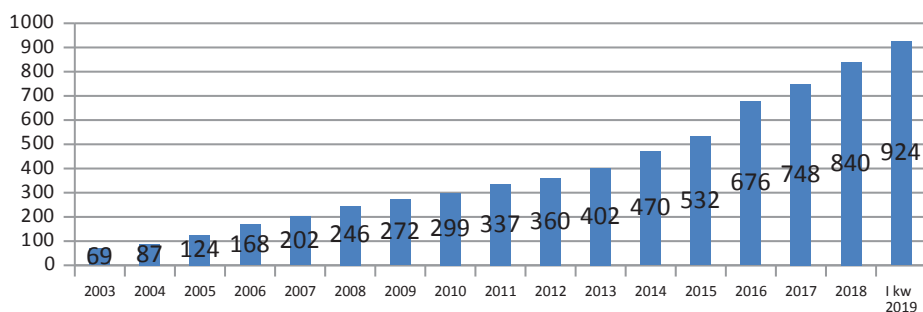
27 Szerzej: Klimat inwestycyjny w Polsce, raport za lata 2017–2018, PAIH, Grant Thornton, HSBC.

28 Amerykański gigant finansowy J.P. Morgan Chase zdecydował o utworzeniu centrum operacyjnego w Warszawie. Instytucja podjęła decyzję o przeniesieniu części działalności z Londynu do Europy Środkowo-Wschodniej, rozważając także lokalizację na Węgrzech i w Rumunii. Ostatecznie to w Polsce dzięki nakładom inwestycyjnym w wysokości 8,5 mln euro powstało około 2,5 tys. miejsc pracy dla wysoko wykwalifikowanych specjalistów. Była to największa inwestycja zagraniczna w Polsce w 2017 r. pod względem miejsc pracy.

wiedzą. Dobrym przykładem jest tutaj firma Equinix, globalny dostawca usług interconnectowych i centrów danych, która uruchomiła w Warszawie pierwsze w Europie Centrum Rozwoju Produktu²⁹. Osoby zatrudnione to inżynierowie oraz menedżerowie produktu, którzy odpowiedzialni są za opracowywanie i testowanie zaawansowanych technologicznie rozwiązań sieciowych. Kolejnym przykładem jest firma Standard Chartered, jeden z wiodących globalnych banków, która otworzyła w 2018 roku w Warszawie Standard Chartered Global Business Services Sp. z o.o. działającą w formule „centrum doskonałości”. Pracownikami firmy są doświadczeni specjaliści w takich dziedzinach, jak zapobieganie przestępczości finansowej, cyberbezpieczeństwo, rekrutowanie pracowników w Polsce, Wielkiej Brytanii i USA oraz innych usług związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi, zarządzaniem ryzykiem płynności i stopy procentowej oraz negocjowaniem kontraktów z klientami korporacyjnymi i instytucjonalnymi³⁰.

5.2.2. Charakterystyka centrów usługowych

Zagraniczne centra wsparcia biznesowego w okresie 2003–2019 należą do najdynamiczniej rozwijających się form organizacji biznesu w Polsce. Do 2003 roku łącznie w Polsce powstało 69 centrów usług z kapitałem zagranicznym, a u progu bieżącej dekady działało 299, w pierwszym kwartale 2019 roku zaś 924 centra³¹ (wykres V.1), co stanowi 66% liczby centrów usług (BPO, SSC/ GBS, IT, R&D) w Polsce, która wynosi 1400.



Wykres V.1. Liczba zagranicznych centrów usług w Polsce w latach 2003–2019

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów ABSL, Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce, dane z lat 2008–2019.

29 Polska stolica będzie trzecim ośrodkiem rozwojowym w strukturach Equinixa obok Doliny Krzemowej i Singapuru. W ciągu najbliższych pięciu lat Equinix planuje zainwestować w rozwój polskiego centrum 40 mln euro.

30 Szerzej: Raport Klimat inwestycyjny w Polsce 2019, *Utrzymuje się dobry klimat dla biznesu*, PAIH, Grant Thornton, HSBC, czerwiec 2019, s. 33.

31 ABSL Raport 2019..., s. 7.

Od 2003 roku liczba centrów usług biznesowych wzrosła ponad 13-krotnie (1339%). Szczególnie korzystne były lata 2003–2008, kiedy to średnioroczna stopa wzrostu wynosiła 29,2%. W tym okresie średnio w roku powstawało 31 centrów, najwięcej przypadało w roku 2006 i roku 2008 (44 centra). W latach 2009–2012 miało miejsce nieznaczne zwolnienie tempa wzrostu do średnio 29 centrów. Mogło to być wynikiem światowego kryzysu finansowego (świadczą o tym również dane dotyczące dynamiki bezpośrednich inwestycji zagranicznych w świecie)³². Od 2013 roku obserwujemy ponowne przyspieszenie tworzenia centrów lokowanych w Polsce. Rekordowym był rok 2016 (powstały 144 centra). Od początku pierwszego kwartału 2018 roku do końca pierwszego kwartału 2019 roku rozpoczęło działalność 91 nowych centrów usług.

Najważniejsze cechy centrów biznesowych w Polsce są następujące³³:

- w centrach usługowych pracuje niemal 320 tysięcy osób, z czego 7 z nich zatrudnia powyżej 10 tysięcy osób każde, 54 centra zatrudniają powyżej tysiąca osób,
- inwestorzy pochodzą z 41 państw, 10% z nich stanowią firmy z listy Fortune Global 500 (w liczbie 86)³⁴,
- biorąc pod uwagę kraj pochodzenia, najwięcej centrów utworzyły podmioty pochodzące z USA (330 centrów i 30% zatrudnienia w polskim sektorze CUW), 109 z krajów nordyckich (Szwecja, Finlandia, Dania, Norwegia), 86 pochodzi z Francji, 79 z Wielkiej Brytanii, 66 z Niemiec³⁵,
- globalny zasięg świadczonych usług charakteryzuje działalność ponad połowy centrów, bo 53%³⁶ z nich działa w skali globalnej na rzecz klientów wewnętrznych i zewnętrznych, z różnych części świata. Usługi świadczone dla klientów z wybranych krajów lub regionów świata są przedmiotem działalności 44% firm, natomiast 3% firm swoje usługi kieruje do odbiorców z jednego kraju. Analogicznie w 2015 roku było to: 54%, 39%, 7%, a w roku 2017: 48%, 47% i 5%³⁷,
- w strukturze zasięgu geograficznego świadczonych usług niezmiennie największy odsetek centrów koncentruje się na obsłudze klientów z Europy Zachodniej (88% w 2017 i 2019 roku; 89% w 2015 roku) oraz Polski (75% w 2019 roku; 81% – 2017 rok; 82% – 2015 rok). W porównaniu z rokiem 2015 zwiększył się odsetek firm obsługujących kraje Europy Środkowo-Wschodniej z 64% do 73% (67% – 2017 rok). Wzrost można zauważyć również dla kierunków Bliskiego Wschodu i Afryki – z 37% do 40%, Azji, Australii i Oceanii z 27% do 35% (33% – 2017 rok) oraz Ameryki Północnej z 45% do 53% (55% – 2017 rok). Ameryka Południowa ma niezmiennie

32 World Investment Report 2015, UNCTAD, New York–Geneva 2015, s. 7.

33 Dane z raportów ABSL z lat 2012–2019.

34 ABSL Raport 2015..., s. 23; Raport 2019..., s. 7.

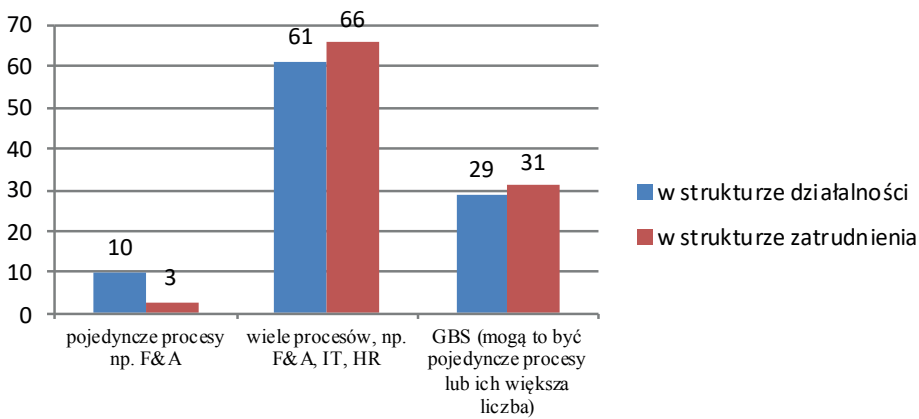
35 ABSL Raport 2017..., s. 22.

36 Oznacza to wzrost o 5 p.p. w porównaniu do 2018 r.

37 ABSL Raport 2019..., s. 28.

20% udziału (z wyjątkiem 24% w 2017 roku). Można zaobserwować również aktywność innych regionów świata, w tym udział krajów nordyckich (Szwecja, Finlandia, Dania, Norwegia), który jest większy o 7 punktów procentowych niż w 2017 roku, kiedy to wynosił 60%. Najważniejszymi państwami docelowymi, dla których świadczone są usługi realizowane w Polsce, pozostają niezmiennie: Niemcy, Wielka Brytania i USA. Na kolejnym miejscu znajduje się Francja. Pierwszą piątkę uzupełnia Polska.

Funkcjonujące w Polsce centra usług mają bardzo szeroki zakres usług i cechują się znacznym zróżnicowaniem. Większość podmiotów świadczy usługi w zakresie kilku kategorii procesów biznesowych (wykres V.2).



Wykres V.2. Udział poszczególnych modeli działalności centrów w podziale na liczbę realizowanych procesów i strukturę zatrudnienia

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ABSL Raport 2019, s. 46.

Pośród głównych obszarów i rodzajów świadczonych usług można wymienić: usługi informatyczne IT (*information technology*) z zakresu utrzymania systemów, tworzenia oprogramowania, projektowania nowych produktów i rozwiązań informatycznych, usługi call center – centra telefoniczne wyspecjalizowane w pasywnym zbieraniu zgłoszeń (*inbound call*) lub aktywnym kontakcie z klientem (*outbound call*), usługi księgowości, w tym prowadzenia rachunkowości przedsiębiorstw, obsługi dokumentacji księgowej, sprawozdawczości i analiz, oraz usługi HR (*human resources*) w obszarze prowadzenia rozliczeń płacowych, ale także szerszych zagadnień związanych z rekrutacją pracowników, wynajmem specjalistów. Warto zauważyć, iż do roku 2001 zdecydowaną większość stanowiły centra świadczące usługi z zakresu call center, tylko nieliczne działały w obszarze usług z zakresu finansów i księgowości. Obecnie właśnie finanse i księgowość, procesy IT i obsługi klienta, usługi finansowe i HR to najprężniej rozwijające się sektory usług. Przykładowy zakres usług świadczonych przez centra przedstawia tabela V.3.

Tabela V.3. Główne obszary i rodzaje świadczonych usług biznesowych w Polsce

Główne obszary	Rodzaje świadczonych usług
1	2
Finanse i księgowość (F&A)	Zarządzanie rachunkami zobowiązań
	Rozliczanie delegacji
	Zarządzanie rachunkami należności
	Rozliczanie księgi głównej
	Analiza i planowanie finansowe
	Zarządzanie środkami finansowymi
	Podatki
	Kontroling finansowy
	Zarządzanie bazami danych finansowych
	Factoring
Zarządzanie zasobami ludzkimi (HR)	Rekrutacja i raportowanie
	Nagrody i uznania
	Uzgodnienia danych i wypłaty pracowników
	Płace
	Program motywacyjny
	Opodatkowanie
	Zarządzanie programami rozwoju pracowników
Zarządzanie zaopatrzeniem	Procesy od zakupu do zapłaty
	Wsparcie taktyczne i strategiczne
	Zarządzanie dostawcami
	Pozyskiwanie firm
	Procesy inwentaryzacyjne
Obsługa klienta z wyłączeniem wsparcia IT	Obsługa klienta
	Contact center/call center
	Helpdesk
	Zarządzanie zamówieniami
	Telemarketing

1	2
Usługi bankowe, finansowe, ubezpieczeniowe (BFSI)	Usługi bankowe
	Usługi ubezpieczeniowe
	Usługi inwestycyjne
	Usługi wymiany walut
	Inne usługi finansowe
<i>Knowledge process outsourcing</i> – KPO (procesy wiedzy)	Analizy i badania biznesowe
	Analizy i badania rynku
	Usługi prawne i patentowe
	Zarządzanie treścią dokumentacji
	Pozostałe usługi wiedzochłonne (inne niż IT)
IT	Budowanie i zarządzanie aplikacjami biznesowymi
	Obsługa techniczna baz danych
	Zarządzanie i kontrola zawartości stron WWW
	Zarządzanie zmianami systemów ERP

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji z centrów usług działających w Polsce.

Warto zauważyć, iż od 2009 roku Polska stała się nie tylko miejscem księgowania i rozliczania faktur, ale także zarządzania całymi procesami biznesowymi oraz realizacji bardziej zaawansowanych procesów biznesowych opartych na eksperckiej wiedzy i doświadczeniu (KPO – *knowledge process outsourcing/offshoring*). Zdecydowana większość firm sektora wprowadziła do swojej oferty usługi oparte na wiedzy jako uzupełnienie realizowanych procesów finansowo-księgowych, IT czy HR. Stało się tak dlatego, że firmy poszukują nie tylko dostawców usług, ale przed wszystkim partnera w biznesie, który pomoże zapewnić przewagę konkurencyjną poprzez dostarczanie wiedzy i unikatowych rozwiązań.

Tabela V.4. Zakres usług realizowanych w różnych modelach centrów usługowych (%)

Rodzaj usług	Model SSC	Model hybrydowy	Model outsourcingu
1	2	3	4
IT	21	44	28
Finanse i księgowość	25	15	17
Bankowość	16	12	22

Tab. V.4 (cd.)

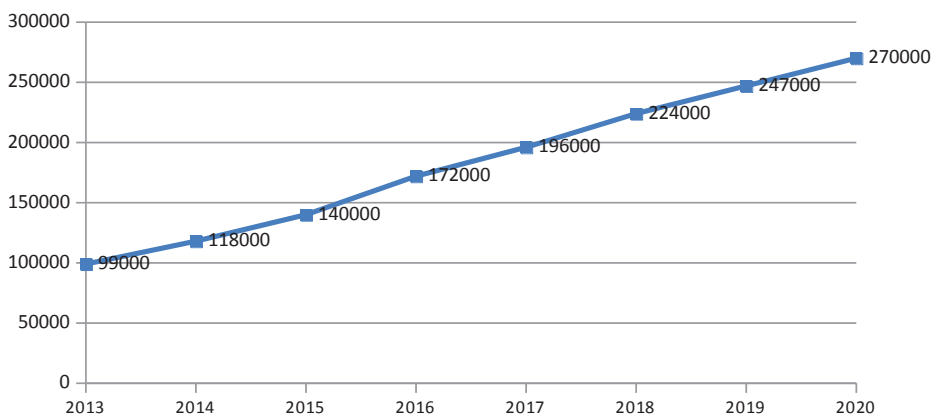
1	2	3	4
Obsługa klienta	10	10	16
B+R	7	5	2
HR	6	2	2
Logistyka	4	1	5
Razem	100	100	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ABSL Raport 2017..., s. 24.

W centrach ulokowanych w Polsce używa się 40 języków. Najpopularniejsze to: angielski, polski, niemiecki i francuski. Około 10% stanowią centra, w których pracownicy realizują zadania w językach: japońskim, koreańskim, wietnamskim, hindi, suahili, urdu, armeńskim. Średnio w 37% centrach obsługa odbywa się w 10 językach, a 58% korzysta z co najmniej 5 języków.

5.2.3. Zatrudnienie w centrach usług biznesowych

W zagranicznych centrach usługowych w Polsce pracuje 247 tysięcy osób (pierwszy kwartał 2019 roku)³⁸. Inwestorzy zagraniczni odpowiadają za 81% zatrudnienia w sektorze. Przeciętne zatrudnienie w zagranicznych centrach biznesowych to 271 osób, w centrach polskich to 126 osób.



Wykres V.3. Zatrudnienie w zagranicznych centrach usług w latach 2013–2019 (pierwszy kwartał roku)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ABSL Raport 2019..., s. 30.

38 ABSL Raport 2019..., s. 30.

Od początku 2013 roku średnioroczny przyrost zatrudnienia w centrach zagranicznych wyniósł 16,5%. Szacunki dla 2020 roku wynoszą 270 tysięcy osób. Średnia deklarowana docelowa wielkość zatrudnienia nowo powstałych centrów zagranicznych wynosi 130 osób. Należy zauważyć, że w zdecydowanej większości przypadków założenia pierwotnie przyjmowane przez inwestorów są ostrożniejsze od rzeczywistego, późniejszego przyrostu zatrudnienia.

Branżowa struktura zatrudnienia od lat jest podobna i wynika z niej, że najczęściej miejsc pracy generują firmy branży IT oraz usług komercyjnych i profesjonalnych, łącznie 58%. Na trzecim miejscu są usługi finansowe i bankowe, dając 14% miejsc pracy³⁹. Biorąc pod uwagę kraj pochodzenia centrów, należy podkreślić, że tu również nie ma dużych zmian. Pomimo spadku udziału miejsc pracy w centrach z USA o 5 punktów procentowych w porównaniu do 2016 roku nadal odpowiadają za największą liczbę miejsc pracy (27%).

Tabela V.5. Struktura zatrudnienia w centrach w Polsce (w %)

Struktura zatrudnienia				
Według obsługiwanych procesów	Według miejsca siedziby centrali	Według podziału na branże	Według typu (profilu) centrów	Według modelu organizacyjnego
IT – 29 Finanse i księgowość – 22 Obsługa klienta – 14 Usługi finansowe, bankowość i ubezpieczenia (BFSI) – 13 Zarządzanie zasobami ludzkimi – 6 B+R (KPO) – 4 Zarządzanie łańcuchem dostaw/logistyka – 4 Pozostałe – 8	USA – 27 Polska – 19 Kraje nordyckie – 10 Wielka Brytania – 9 Francja – 9 Niemcy – 7 Pozostałe – 19	IT – 30 Usługi komercyjne i profesjonalne – 28 Usługi finansowe, sektor bankowy i sektor ubezpieczeń – 14 Towary i usługi konsumpcyjne – 12 Usługi telekomunikacyjne – 5 Pozostałe – 11	Centra usług wspólnych SSC – 35 Centra IT – 33 Centra outsourcingowe BPO – 19 B+R – 13	Komercyjni dostawcy (centra outsourcingowe) – 39 Działające na rzecz firm macierzystych SSC – 38 Podmioty działające w modelu hybrydowym (klienci zewnętrzni i wewnętrzni) – 23

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ABSL 2019.

Struktura usług dla biznesu świadczonych w centrach w Polsce cechuje się znacznym różnicowaniem w obsługiwanych procesach. Zdecydowana większość podmiotów świadczy usługi w zakresie kilku kategorii procesów biznesowych. Warto zauważyć, że procesy z zakresu IT oraz usługi finansowo-księgowo-

39 ABSL Raport 2019..., s. 29.

(F&A) generują łącznie ponad połowę zatrudnienia w branży (51%). Na trzecim miejscu pod względem udziału w strukturze zatrudnienia znajdują się usługi kontaktu z klientem (14%). Ważną rolę w strukturze zatrudnienia odgrywają również – z 13% udziałem – usługi bankowe, finansowe i inwestycyjne (BFSI). Łącznie cztery wspomniane wyżej kategorie procesów generują ponad trzy czwarte zatrudnienia w sektorze (tabela V.5).

5.2.4. Regionalna lokalizacja centrów usług i atrakcyjność regionów Polski

Jakkolwiek lokalizacja centrów biznesowych w Polsce ulega pewnym zmianom i od kilku lat pojawiają się nowe lokalizacje, to największymi ośrodkami usługowymi wciąż są największe miasta i ośrodki akademickie. W 11 największych ośrodkach usług biznesowych w Polsce (Kraków, Warszawa, Wrocław, Trójmiasto, Aglomeracja Katowicka, Łódź, Poznań, Bydgoszcz, Lublin, Rzeszów i Szczecin) zatrudnionych jest 95% pracowników branży. Zdecydowanym liderem pod względem zatrudnienia jest Kraków, gdzie pracuje 64 tysiące osób, co stanowi 23% udziału miasta w strukturze zatrudnienia branży w kraju. Ponad 51 tysięcy miejsc pracy sektor stworzył w Warszawie, a 45 tysięcy we Wrocławiu. W ostatnim roku w trzech ośrodkach (Trójmieście, Aglomeracji Katowickiej i Łodzi) zatrudnienie w branży przekroczyło 20 tysięcy osób. Sektor nowoczesnych usług biznesowych wygenerował miejsca pracy w 40 ośrodkach, w tym 17, w których centra usług zatrudniają po ponad tysiąc osób. W 7 ośrodkach zatrudnienie w centrach usług BPO, SSC, IT, R&D przekracza 10 tysięcy osób. W kolejnych 10 ośrodkach centra usług zatrudniają od tysiąca do 10 tysięcy osób.

Mówiąc o rozwoju zagranicznych CUW w Polsce, warto podkreślić następujące zjawiska:

1. Zmianie ilościowej i ogromnej dynamice liczby zagranicznych centrów biznesowych w Polsce towarzyszą istotne zmiany jakościowe, stale bowiem powiększa się liczba centrów świadczących bardziej zaawansowane usługi. W miejsce prostych usług (na przykład księgowości) pojawiają się w ostatnich latach nowe obszary usług, jednocześnie prostsze zadania przenoszone są do innych lokalizacji, głównie azjatyckich. Rośnie liczba centrów zarządzania biznesowego bazujących na specjalistycznej wiedzy, powstają także regionalne centrale, dla tworzenia których ważne jest nie tylko wysoka jakość zasobów pracy, umiejętności językowe, ale także bliskość kulturowa, bliskość czasowa.
2. Zmienia się przestrzenne zróżnicowanie lokalizacji centrów. Na tej mapie w ostatnich czterech latach pojawiają się: Lublin, Szczecin, Rzeszów, Toruń, Zielona Góra, Częstochowa, Białystok, Kielce, Opole, Radom i inne. Powodów jest kilka: pewne nasycenie wielkich aglomeracji, w których zaczyna brakować kadr, wzrost ilości powierzchni biurowych w mniejszych miastach

spełniających standardy wymagane przez inwestorów, zasoby pracy oferowane przez mniejsze ośrodki akademickie, polityka władz lokalnych.

3. Usługi świadczone w centrach biznesowych są istotnie zróżnicowane. Można wyróżnić kilkadziesiąt kategorii i podkategorii procesów, co przedstawiono wcześniej. W strukturze usług realizowanych w centrach biznesowych w modelu SSC (*shared service centers*), czyli usług świadczonych na potrzeby macierzystej korporacji, dominują usługi księgowo (25%), w modelu hybrydowym zaś (usługi dla macierzystej korporacji i klientów zewnętrznych) dominują usługi IT (44%), podobnie jak u usługodawców świadczących usługi na zasadzie outsourcingu.

5.3. Inwestycje w sektor usług w Polsce. Wyniki badań własnych

5.3.1. Cel badań

W tym fragmencie zaprezentowano wyniki badania centrów, jakie przeprowadzono w 2011 roku i ponownie powtórzono je częściowo w 2018 roku. Ich celem była ocena procesu delokalizacji korporacyjnych centrów usług biznesowych do Polski, w tym głównie identyfikacja kluczowych czynników determinujących ten proces, identyfikacja motywów lokalizacji inwestycji offshoringowych w Polsce oraz ocena perspektyw rozwojowych. Postawiono następującą hipotezę badawczą: „Umiejscowienie usług związane jest ze zmianami zachodzącymi w organizacji globalnego biznesu, przekształcaniami filozofii działania korporacji oraz transgranicznym transferem potencjału usług (offshoringiem usług). W tym kontekście Polska jest atrakcyjnym miejscem lokowania korporacyjnych centrów usługowych”. Szczegółowe cele badań były następujące:

- motywy uruchomienia centrum usług wsparcia w Polsce przez korporacje transnarodowe,
- ocena warunków prowadzenia biznesu usługowego w Polsce przez badane korporacje od momentu uruchomienia centrum,
- rola polskich instytucji wspierania biznesu (PAIiZ, regionalne biura obsługi inwestorów) w procesie przygotowania do inwestycji,
- ocena perspektyw rozwoju usług BPO w Polsce przez menedżerów funkcjonujących tutaj firm,
- ocena współpracy przedsiębiorstw-inwestorów z innymi lokalnymi instytucjami/organizacjami (uczelnie, instytucje wsparcia biznesu),
- ocena ułatwień i wsparcia procesu inwestycyjnego w sektor BPO w regionie,
- identyfikacja barier w rozwoju BPO w Polsce.

5.3.2. Metoda badań i charakterystyka badanej populacji

Pierwotne badania przeprowadzono w dwóch etapach. Pierwszy polegał na badaniu ankietowym korporacji transnarodowych, które ulokowały swoje centra usługowe w Polsce. Drugi miał charakter badań jakościowych i polegał na pogłębionym wywiadzie indywidualnym z menedżerami wyższego szczebla kierującymi centrami usługowymi lub podejmującymi strategiczne decyzje w zakresie zarządzania centrum usług. Techniką doboru menedżerów do tego wywiadu była analiza ankiet, która dała podstawę do opracowania scenariusza pogłębionego wywiadu indywidualnego. W 2018 roku powtórzono badanie jakościowe przy pomocy wywiadu z menedżerami centrów oraz dokonano własnej oceny tendencji rozwojowych centrów usługowych, między innymi w kontekście zachodzących zmian technologicznych.

W pierwotnym badaniu ilościowym wysłano 80 kwestionariuszy badawczych (ankiet), odpowiedzi uzyskano w 54 przypadkach, 15 firm odmówiło wypełnienia ankiety, motywując decyzję tajemnicą handlową bądź faktem, iż nigdy nie uczestniczą w takich badaniach, 11 nie odpowiedziało w ogóle na ankietę. Wykorzystana do badań ankiet podzielona była na dwie części. Pierwsza dotyczyła informacji ogólnych o badanym podmiocie (kraju pochodzenia, daty rozpoczęcia działalności w Polsce, kapitału, liczby oddziałów w Polsce, profilu centrum, zakresu usług, głównych rynków, zatrudnienia – liczby zatrudnionych i profilu zatrudnienia). Druga część dotyczyła problemów wyszczególnionych w punkcie „cel badań”.

Pogłębiony wywiad indywidualny przeprowadzony został wśród ośmiu menedżerów i stanowił rozszerzenie problemów dotyczących głównie warunków prowadzenia biznesu w Polsce, głównych perspektyw i barier rozwoju oraz charakterystyki modelu korporacyjnego funkcjonowania centrum ze wskazaniem na czynniki determinujące decyzje o projekcie uruchomienia centrum, a także przebiegu tranzycji procesów. W badaniu w 2018 roku skoncentrowano się na perspektywach i barierach dalszego rozwoju centrów oraz charakterystycznych zmianach w ich funkcjonowaniu również w kontekście Polski.

5.3.3. Wyniki badań zagranicznych centrów usług w Polsce

1. Motywy uruchomienia centrum usług w Polsce. Czynniki determinujące

Jak już wspomniano, korporacje, poszukując lokalizacji swoich usług za granicą, kierują się oprócz kosztów pracy szeregiem innych kryteriów, takich jak: dostępność kwalifikowanej siły roboczej, umiejętności językowe, bliskość rynków, perspektywa wzrostu rynku, infrastruktura IT i ogólna infrastruktura, klimat dla biznesu. Jeszcze do niedawna o wyborze lokalizacji decydowały głównie koszty prowadzenia działalności, atrakcyjność lokalnego rynku czy odpowiednia infrastruktura. Obecnie przy lokalizacji inwestycji w Polsce ważna jest dostępność

pracowników, a kluczowym wyzwaniem na etapie planowania lokalizacji stało się zapewnienie jak najlepszej ich jakości.

W pytaniu o motywy uruchomienia centrum usług w Polsce wyszczególniono 16 czynników. Respondenci mieli wskazać rangę tych czynników w decyzji o wyborze lokalizacji w Polsce. Wyniki przedstawiają tabele V.6 i V.7.

Tabela V.6. Motywy uruchomienia centrum w Polsce – ranga czynników determinujących wybór lokalizacji

Motywy uruchomienia centrum w Polsce	Call center – CC	Centra usług wspólnych – SSC	Centra technologii informacyjnych – IT	Centrale regionalne – CR
Koszty płac	2*	1	1	3
Dostępność siły roboczej	3	2	2	2
Znajomość języków	1	3	3	1
Infrastruktura IT	8	12	6	12
Infrastruktura ogólna	9	6	13	5
Logistyka	13	13	14	14
Klimat dla biznesu	6	7	10	8
Bliskość kulturowa	10	9	12	9
Korzyści podatkowe	14	11	7	13
Wsparcie ze strony władz	11	10	9	10
Bliskość rynku	12	8	8	4
Potencjał rynku	4	4	4	6
Wzrost rynku	5	5	5	7
Mała odległość do centrali	15	15	15	15
Bezpieczeństwo (<i>flexicurity</i>)	7	14	11	11

* Ranga czynników od 1 do 15, gdzie 1 stanowi najważniejszy czynnik, natomiast 15 czynnik najmniej ważny.

Źródło: Badanie ankietowe, opracowanie własne.

Tabela V.7. Główne motywy delokalizacji różnych kategorii usług do Polski*

Call center - CC		Centrum usług wspól- nych - SSC		Ośrodki IT		Centrale re- gionalne - CR	
Znajomość języków	57%	Koszty płac	53%	Koszty płac	51%	Znajomość języków	60%
Koszty płac	50%	Dostępność siły roboczej	52%	Dostępność siły roboczej	50%	Dostępność siły roboczej	52%
Dostępność siły roboczej	43%	Znajomość języków	39%	Znajomość języków	48%	Koszty płac	50%
Potencjał rynku	40%	Potencjał rynku	27%	Potencjał rynku	25%	Bliskość rynku	30%
Wzrost rynku	25%	Wzrost rynku	23%	Wzrost rynku	20%	Infrastruktura ogólna	25%

* Ze względu na możliwość kilku odpowiedzi wyniki nie sumują się do 100%.

Źródło: jak w tabeli V.6.

Z uzyskanych danych wynika, że zarówno dla usług call center, wspólnych ośrodków usługowych, ośrodków IT, jak i centrali regionalnych ważne są przede wszystkim niższe koszty, dostępność kwalifikowanej siły roboczej oraz umiejętności językowe. Te wyniki nie odbiegają zasadniczo od podobnych badań przeprowadzonych przez UNCTAD⁴⁰, z których wynikają analogiczne wnioski, choć w odniesieniu do poszczególnych rodzajów usług są zróżnicowane. Można powiedzieć, że czynniki te odgrywają w dalszym ciągu wiodącą rolę w wyborze lokalizacji.

Pytanie ankietowe o czynniki determinujące wybór Polski jako miejsca lokalizacji inwestycji usługowych postawiono ponownie w wywiadzie z menedżerami badanych firm. Wynika z nich, iż decyzja o lokalizacji dla nowej działalności stanowi dla menedżerów decyzję złożoną, także czasochłonną, wymagającą wielu informacji i przeprowadzenia licznych analiz, dlatego proces przygotowania do inwestycji trwa czasem 2 lata i więcej. Dla 52% firm biorących udział w badaniu czas przygotowań do inwestycji nie przekroczył roku, 29% zadeklarowało, że 2 lata, 5% – ponad 3 lata. Decyzja o lokalizacji inwestycji usługowych związana jest z uzyskaniem wielu informacji (tabela V.8).

40 UNCTAD, World Investment Report 2004, Shift Towards Services, New York–Geneva 2004.

Tabela V.8. Podejmowane działania w celu znalezienia optymalnej lokalizacji oraz najważniejsze informacje dla ułatwienia decyzji w odniesieniu do rynku pracy

Działania	Informacje
- określenie oczekiwań w odniesieniu do lokalizacji	- poziom i jakość bezrobocia
- określenie profilu wykształcenia i kompetencji pożądanych pracowników	- system szkolnictwa i poziom edukacji
- zbieranie informacji o potencjalnych miejscach lokalizacji firmy	- konkurencja na rynku pracy
- analiza zebranych informacji	- poziom wynagrodzeń pracowników wszystkich szczebli
	- doświadczenie innych pracodawców działających na analizowanym rynku

Źródło: opracowanie własne na podstawie wywiadu.

2. Ocena warunków prowadzenia biznesu od momentu uruchomienia BPO

Biorąc pod uwagę fakt, że badanie prowadzono wśród podmiotów już funkcjonujących w Polsce, zapytano respondentów o ocenę warunków funkcjonowania biznesu usługowego. Na brak zmian w tym zakresie wskazało 46% badanych firm, 36% badanych oceniły te warunki jako lepsze, aniżeli w momencie ich startu, 9% stwierdziło zaś, iż warunki się pogorszyły, a pozostałe 9% nie miało zdania na ten temat. Wydaje się, iż na opinię o pogarszających się warunkach prowadzenia biznesu usługowego mógł mieć wpływ fakt, iż rynek pracy w niektórych aglomeracjach się kurczył. Na to wskazywali respondenci, uznając to jako barierę rozwoju centrów usług w Polsce. Wobec zwiększenia możliwości inwestycji w mniejszych ośrodkach tę opinię można uznać dziś za mającą mniejsze znaczenie.

3. Rola polskich instytucji wspierania biznesu

Kolejny problem dotyczył roli polskich instytucji wspierania biznesu (PAiIZ, regionalne biura obsługi inwestorów) w procesie przygotowania do inwestycji w sektorze usług w Polsce. Inwestorzy wskazywali na pewne słabości działania tych instytucji zarówno na szczeblu samorządowym, jak i rządowym. Najważniejsze z nich można sformułować następująco:

1. Samorządy lokalne rzadko interesują się tematem BPO. Instytucje, biura czy organizacje powołane na szczeblu samorządowym w celu obsługi inwestorów tylko w teorii sprawują nad nimi opiekę, nie wykazują bowiem inicjatywy. Czasami nawet nie wiedzą o nowych inwestycjach, gdyż na przykład inwestor cały proces uruchomienia działalności wspiera o wiedzę firmy konsultingowej. Taki stan rzeczy potwierdzają informacje uzyskane w trakcie przygotowania badań, kiedy zwrócono się do instytucji z pytaniami o liczbę

centrów czy adresy kontaktowe. Brak było pełnej ewidencji i informacji w poszczególnych regionach o liczbie firm z kapitałem zagranicznym działających na danym obszarze. Co więcej, nie było również informacji o przedsiębiorstwach, które wycofały się z Polski bądź zgłosiły zamiar inwestycji, po czym zrezygnowały z polskiej lokalizacji. W ostatnich latach zainteresowanie organów lokalnych problemem wyraźnie wzrosło i zmieniło się na korzyść. Inwestycje w usługi traktowane są jako istotny element rozwoju biznesu lokalnego.

2. Podkreślano, że w wielu ośrodkach (szczególnie mniejszych) brak jest odpowiednich ofert lokali biurowych. Ten argument dziś stracił na ważności wobec dynamicznego przyrostu oferowanych lokali w różnych ośrodkach, także mniejszych.
3. Pewne zastrzeżenia zgłaszano pod adresem instytucji rządowych obsługujących proces realizacji przyznanych ulg, głównie chodziło o czas realizacji porozumienia i wypłaty przyznanych środków finansowych. Trudno ocenić, na ile zmieniła się ta opinia dziś, nie badano bowiem ponownie tego zagadnienia. W tej grupie problemów zwracano uwagę na brak czytelnej i rzetelnej komunikacji informacyjnej pomiędzy PAIiIZ-em a Ministerstwem Gospodarki oraz brak dostatecznej obsługi poinwestorskiej.
4. Funkcjonowanie placówek regionalnych powołanych do obsługi inwestorów zagranicznych w sieci PAIiIZ (tak zwane centra obsługi inwestycji zagranicznych) do niedawna pozostawiało wiele do życzenia. W wielu przypadkach (szczególnie tam, gdzie inwestycji zagranicznych jest niewiele) trudno było uzyskać szczegółowe informacje o inwestorach w regionach, o zainteresowaniu potencjalnych inwestorów lokowaniem inwestycji, o ofercie inwestycyjnej.

Podkreślić wypada, iż badania prowadzono na przełomie 2011 i 2012 roku. Obserwując dużą aktywność regionalnych biur po tym okresie, można mieć nadzieję, iż te opinie inwestorów tylko częściowo pozostają aktualne.

4. Ocena perspektyw rozwoju usług biznesowych w Polsce

Perspektywy rozwoju w Polsce zostały ocenione dość dobrze, choć 32% respondentów uważa, że Polska traci na konkurencyjności placowej w związku z szybkim wzrostem wynagrodzeń. 68% ankietowanych jest zdania, że rynek ma ogromny potencjał, jeżeli chodzi o podaż wysoko wykwalifikowanej kadry fachowców, jej dużego zaangażowania w powierzone zadania. Kolejny argument to deklarowane wsparcie władz oraz priorytetowe traktowanie tej branży biznesu. Jak przewidywali wówczas niektórzy menedżerowie centrów usług oraz eksperci ABSL, centra nowoczesnych usług biznesowych z jednej strony będą kontynuowały rozszerzanie swoich ofert, by móc świadczyć coraz bardziej kompleksowe usługi, z drugiej strony jednak będą zmierzać w kierunku obsługi specjalistycznych procesów z obszaru ITO (Information Technology Outsourcing) oraz technologii analizujących, tak zwanych *big data* (duże ilości danych) oraz KPO. Ostatnie badania potwierdzają

te przewidywania, co wykazano wcześniej, opisując zakres działalności centrów w 2019 roku.

Dalszy wzrost sektora nowoczesnych usług biznesowych w Polsce będzie zależał od kolejnych inwestycji w zasoby ludzkie dostępne na lokalnych rynkach pracy, między innymi w zakresie rozszerzania współpracy z uczelniami wyższymi, kształcenia praktycznego czy popularyzowania nauki języków obcych. Dodatkowo będzie również zależny od podejmowania zintegrowanych i międzynarodowych działań promujących polską branżę nowoczesnych usług biznesowych, ze wskazaniem na istotne przewagi konkurencyjne i warunki rozwoju offshoringu usług w Polsce.

5. Współpraca z innymi lokalnymi instytucjami/organizacjami i innymi firmami BPO

Tylko nieliczne firmy biorące udział w badaniu wskazały na współpracę z innymi firmami BPO (15%). Dotyczyła ona przede wszystkim skorzystania z wiedzy o regionalnym rynku pracy (75%), o regionalnych instytucjach (38%), o firmach w regionie (50%) czy informacjach o regionie w ogóle (13%). Informacje te pozyskane zostały bądź to w wyniku bezpośrednich rozmów między menedżerami centrów, bądź na regionalnych konferencjach i spotkaniach. Bywa, że dla wsparcia projektu są to informacje bezcenne, z uwagi na brak ich występowania w oficjalnych raportach i/lub statystykach, co zostało podkreślone przez 43% respondentów. Odrębną rzeczą są informacje o klimacie inwestycyjnym w kraju czy regionie oraz warunkach życia w danym mieście, pozyskiwane od menedżerów już istniejących tam firm, na co wskazywali menedżerowie, z którymi przeprowadzono indywidualne wywiady pogłębiane.

Wiele badanych firm zadeklarowało współpracę w zakresie zdobycia niezbędnych informacji z firmami konsultingowymi (52% badanych), przedstawicielami Urzędów Miast (48%), urzędami pracy (52%), jak również szkołami wyższymi i jednostkami oświatowymi (86%). Uwagę zwraca niewielka współpraca z regionalnymi agencjami wspierania biznesu, takim jak na przykład agencje rozwoju regionalnego.

Kontakty z uczelniami miały i mają głównie dostarczyć informacji o podaży zasobów pracy o określonym profilu kształcenia, w mniejszym stopniu dotyczyły kształcenia wspólnie z uczelniami kadr do sektora usług. Menedżerowie skarżą się na brak współpracy z uczelniami, sami jednak zachowują dystans do wspólnej organizacji edukacji.

Zainteresowanie współpracą z urzędami pracy wynika głównie z potrzeb analizy rynku pracy, oceny możliwości przekwalifikowania bezrobotnych o profilu nieodpowiadającym zakresowi działalności przyszłego pracodawcy, liczby osób bezrobotnych, ich poziomu wykształcenia, a także gotowości do podjęcia pracy bądź przekwalifikowania. Dodatkowym argumentem decydującym o tej współpracy jest chęć skorzystania ze środków pomocowych oferowanych w ramach funduszy Unii Europejskiej będących w dyspozycji urzędów pracy. Oprócz tego, przygotowując projekt, analizowane są anonse promocyjne miast oraz raporty

płacowe dotyczące podaży pracowników o wymaganych kwalifikacjach, wysokości wynagrodzeń i jakości życia społeczeństwa z uwzględnieniem prognoz ewolucji poziomu wynagrodzeń w perspektywie najbliższych lat. Informacje te posiadają między innymi firmy konsultingowe. Z przeprowadzonego badania wynika, iż 52% ankietowanych deklarujących współpracę z lokalnymi instytucjami podejmuje ją.

6. Ocena ułatwień i wsparcia procesów inwestycyjnych w sektor BPO w regionie

Z badania wynika, iż 57% badanych oceniło pozytywnie ułatwienia w procesie inwestycyjnym, pozostali oceniali je negatywnie (19%) lub nie mieli zdania (24%). Jednakże respondenci pierwszej grupy wskazywali nie tyle na ułatwienia, co na warunki, jakie są w regionie. Głównie podaż wykwalifikowanych pracowników (92%) oraz podaż przestrzeni biurowej (92%) były dwoma podstawowymi warunkami lokalizacji centrum. Ważne miejsca zajmują korzystne płace (67%) i infrastruktura (75%). Na wsparcie przez instytucje publiczne (dofinansowanie miejsc pracy) wskazuje tylko 33% tych, którzy pozytywnie odpowiadają na to pytanie.

Podobnie wyglądała sytuacja, gdy zapytano o to, czy warto nadal inwestować w centra usług. Odpowiedź pozytywną dało 100% respondentów, wskazując na dostępność kwalifikowanych pracowników (91%), korzystne koszty płac (91%), dostępną przestrzeń biurową (77%) czy jakość regionalnej infrastruktury (55%).

7. Identyfikacja barier w rozwoju BPO w Polsce

Pytanie o bariery rozwoju usług BPO w Polsce miało na celu identyfikację przeszkód utrudniających prowadzenie określonej działalności gospodarczej na danym terenie. Chodziło tutaj o bariery prawne, infrastrukturalne, przestrzenie biurowe i tym podobne, poza podstawowymi determinantami (podaż zasobów pracy, ich jakość, płace). W 2011 roku respondenci wskazywali na bariery prawne i administracyjne, wymieniając w szczególności ZUS oraz urzędy wojewódzkie jako organy nieprzygotowane do pracy na rynku Unii Europejskiej pod względem prawnym. Wśród badanych firm aż 72% wskazało na te punkty. Szczególnie źle oceniano pracę urzędów wojewódzkich. Podniesiony został problem legalizacji pobytu i pracy obcokrajowców w Polsce oraz obsługi już zatrudnionych⁴¹. W 2018 roku te czynniki zostały wyraźnie złagodzone, nie zajmowały tak eksponowanego miejsca. O ile w 2011 roku zwracano uwagę na słabą infrastrukturę w niektórych regionach, głównie chodzi o jakość gruntów pod inwestycje czy dostęp do lokali biurowych najwyższej klasy, to w ostatnim badaniu bariera ta była niemal niedostrzegalna.

⁴¹ Okazuje się, że raz wydane pozwolenie na pracę nie gwarantuje obcokrajowcowi podejmowania pracy na terenie całej Polski.

Na szczególną uwagę zasługuje pogląd, iż jedną z barier w rozwoju działalności BPO jest kurczący się rynek pracy (wskazało na to 67% respondentów). Przyczyną takiego stanu rzeczy jest koncentracja dużej liczby firm w danej lokalizacji (metropolie) konkurujących o pracowników o takich samych kwalifikacjach (na przykład informatyków). To zaostrza warunki płacowe. W związku z tym od kilku lat zyskują popularność lokalizacje w mniejszych ośrodkach, dotychczas będące na marginesie offshoringu usług, przez co bariera ta ma mniejsze znaczenie.

Zakończenie

Zmiany w organizacji globalnego biznesu są tendencją trwałą, a procesy delocalizacji usług należy uznać za istotną cechę współczesnej gospodarki. W pracy zwrócono uwagę na najatrakcyjniejsze obszary gospodarki światowej do przeniesienia usług oraz pozycję Polski w tym procesie, zarówno w wymiarze globalnym, jak i regionalnym. Nieodparcie rodzi się pytanie o tendencje rozwojowe sektora. W grupie uwarunkowań globalnych wymienić trzeba dynamiczny rozwój technologii informatycznych oraz uwarunkowania polityczne związane z nasilającymi się tendencjami protekcjonistycznymi, głównie w Stanach Zjednoczonych i Chinach, po części związane z polityką obecnej administracji amerykańskiej. Pytanie, na ile biznes weźmie to pod uwagę?

Po pierwsze, jeżeli chodzi o postęp techniczny, to wypada postawić pytanie, na ile nowe rozwiązania informatyczne wpłyną na zmiany w organizacji i funkcjonowaniu centrów? Chodzi tutaj o takie procesy, jak digitalizacja produktów i usług, robotyzacja, dalsza standaryzacja procesów usługowych, zintegrowanie różnych aplikacji odpowiedzialnych za tworzenie usługi na poszczególnych jej etapach. To również wdrażanie zaawansowanych aplikacji wspierających lub zastępujących pracę w procesach opartych na wiedzy, automatyzacja i robotyka. Algorytmy budowane w oparciu o rozwiązania informatyczne stają się już dziś częścią modeli operacyjnych w centrach usług. Konsekwencją jest zatrudnianie pracowników o większych kompetencjach w zakresie obsługi technologii (rosnąca liczba zaawansowanych programów). W rezultacie można oczekiwać redukcji liczby realizowanych procesów rutynowych, które zastąpione zostaną przez technologie. W związku z tym możliwe są przejścia mniejszych centrów usług przez podmioty o zasięgu globalnym i tworzenie rozwiązań hybrydowych, będących kombinacją procesów realizowanych przez własne centrum i przez globalne przedsiębiorstwa outsourcingowe, na przykład takie jak opisane wcześniej modele (na przykład *virtual captive*).

Po drugie, powinna nastąpić konsolidacja centrów usług i optymalizacja liczby lokalizacji centrów w określonych dziedzinach.

Po trzecie, można spodziewać się zaostrzenia międzynarodowej konkurencji w zakresie pozyskiwania inwestorów głównie w krajach obszaru Ameryki Łacińskiej i Azji, co już ma miejsce, a o czym pisano w pracy. Chodzi tutaj głównie

o działania rządów wspierających rodzime lokalizacje dla usług i rozwój infrastruktury technicznej, podaż kadr.

W grupie czynników wewnętrznych odnoszących się do sytuacji w polskim sektorze usług można oczekiwać następujących przeobrażeń:

- dalszego systematycznego wzrostu liczby realizowanych procesów opartych na wiedzy (od 2012 roku podwojona została liczba tych usług świadczonych w ulokowanych w Polsce centrach biznesowych),
- zmiany preferencji lokalizacyjnych i wzrost znaczenia oraz silniejszej konkurencji ze strony mniejszych ośrodków. Dotyczy to zarówno zagranicznych podmiotów, jak i polskich, powstałych na bazie lokalnego kapitału, przy wsparciu regionalnych funduszy. Argumentem może być tutaj zatrudnienie osób, które mają odpowiednie kwalifikacje, a nie zamierzają wyjeżdżać do dużych ośrodków i pracują na stanowiskach poniżej swoich kwalifikacji,
- silniejszego konkurowania o pracowników między centrami, co zmuszać będzie do zwiększenia nakładów na marketing rekrutacyjny, oferowania lepszych warunków pracy i płac. Niektórzy inwestorzy rekrutują przyszłych pracowników w końcowych latach studiów,
- lepszego wykorzystania polskiego potencjału badawczo-rozwojowego, włączenia do współpracy innowacyjnych jednostek badawczych.

Konkludując, Polska mocno zaznaczyła swoją obecność na międzynarodowym rynku usług biznesowych, ma bowiem liczne atuty związane z zasobami pracy, ich jakością i otoczeniem gospodarczym. Należy oczekiwać dalszego rozwoju usług w Polsce i włączenia się jej w czekające sektor zmiany technologiczne.

Bibliografia

- A Survey of Outsourcing*, „The Economist” November 2004.
- Abbot P.Y., Jones M.R., *The Importance of Being Nearest: Nearshore Software Outsourcing and Globalisation Discourse*, [w:] E.H. Wynn, E.A. Whitley, M. Myers, J.I. DeGross (red.), *Global and Organizational Discourse About Information Technology*, IFIP TC8 / WG8.2 Working Conference on Global and Organizational Discourse about Information Technology, December 12–14, Barcelona, Spain 2002.
- ABSL Raport, Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2019.
- ABSL Raporty za lata 2012–2019.
- Allen P., Foster C., *Virtual Captives—the future offshoring*, TPI Market Presentation 2006, www.tpi.net/pdf/webex/20060403_webex_virtualcaptivesolutions.pdf. (dostęp: 8.05.2012).
- Amiti M., Wei S.-J., *Fear of Service Outsourcing: Is It Justified?*, IMF Working Papers, International Monetary Fund, 2004.
- Armington P.B., *A Theory of Demand for Products Distinguished by Place of Production*, IMF Staff Papers, 1969, Palgrave Macmillan, vol. 16(1).
- Arora A., Gambardella A., *The Globalization of Software Industry-Perspectives and Opportunities for Developed and Developing Countries*, National Bureau of Economic Research, NBER Working Papers 10538, May 2004.
- Baldwin C., Clark K., *Managing in an age of modularity*, „Harvard Business Review” 1997, vol. 75.
- Bardhan A., Kroll C., *The new wave of outsourcing*, Fisher Centre Research Report No. 1103, cyt. za World Investment Report, 2004.
- Berry B.J.L., Conkling E.C., Ray D.M., *The Global Economy in Transition*, Upper Saddle River–New York 1997.
- Bhagwati J.N., *International Trade in Services and its Relevance for Economic Development*, [w:] O. Giarini (red.), *The Emerging Service Economy*, Oxford 1987.
- Bhagwati J.N., *Trade in services and the multilateral trade negotiations*, „The World Bank Economic Review” 1987, vol. 1, no. 4.
- Blaug M., *Teoria ekonomii. Ujęcie retrospektywne*, Warszawa 1994.
- Blinder A.S., *Fear of Offshoring*, Princeton University, CEPS Working Papers No. 119, December 2005.
- Bożyk P., *Międzynarodowe stosunki ekonomiczne*, Warszawa 2002.
- Bravard J.L., Morgan R., *Inteligentny outsourcing*, Warszawa 2010.
- Budnikowski A., *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*, Warszawa 2001.
- Budnikowski A., Kawecka-Wyrzykowska E. (red.), *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*, Warszawa 1997.
- Budner W., *Lokalizacja przedsiębiorstw. Aspekty ekonomiczno-przestrzenne i środowiskowe*, Poznań 2004.
- Burenstam-Linder S., *An Essay on Trade and Transformation*, New York 1961.
- Carmel E., Tija P., *Offshoring Information Technology Sourcing and Outsourcing to Global Workforce*, Cambridge 2005.
- Chłodnicki M., *Usługi profesjonalne. Przez jakość do lojalności klientów*, Poznań 2004.

- Coface, The singularity of political risk in Central and Eastern Europe, 2017.
- Colliers International, EY oraz Polska Agencja Inwestycji i Handlu, raport Polska Strefa Inwestycji 2018, https://cdn.files.smcloud.net/t/media/files/Raport_Polska-Strefa-Inwestycji-2018.pdf (dostęp: 12.09.2019).
- Commission of the European Communities, *Communication from the commission to the council, The contribution of business services to industrial performance. A common policy framework*, Brussels 1998.
- Corbett M.F., *The Outsourcing Revolution*, Dearborn 2004.
- Cushman & Wakefield, Where In the World? Business process outsourcing and shared service location index 2016.
- Cynarski W.J., *Globalizacja a spotkanie kultur*, Rzeszów 2003.
- Cyrek M., *Rozwój sektora usług a gospodarka oparta na wiedzy*, Rzeszów 2012.
- Cyrson E., *Nowy paradygmat strategii konkurencji*, [w:] E. Skawińska (red.), *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*, Warszawa–Poznań 2002.
- Cyrson E., *Strategie konkurencji jutra*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 2001, z. 4.
- Czarnitzki D., Spielkamp A., *Business Services in Germany: Bridges for Innovation*, October 2000, Centre for European Economic Research (ZEW), Mannheim University of Applied Sciences Gelsenkirchen.
- Daszkiewicz N., Wach K., *Małe i średnie przedsiębiorstwa na rynkach międzynarodowych*, Kraków 2013.
- Daszkowska M., *Ekonomika organizacji usług*, Warszawa 1982.
- Deloitte’s 2016 Global Outsourcing Survey.
- Dicken P., *Global Shifts. The Internationalization of Economic Activity*, New York 1992.
- Dominiak J., *Innowacyjność w sferze usług*, „Przegląd Geograficzny” 2011, t. 83, z. 4.
- Dunning J.H., *International Production and the Multinational Enterprise*, London 1981.
- Dunning J.H., *The role of Foreign Direct Investment in a Globalization Economy*, „BNL Quarterly Review” 1995, no. 193.
- Dziennik Urzędowy L 145, 04/06/2008 P. 0065–0226, <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2008:145:0065:01:PL:HTML> (dostęp: 12.05.2011).
- Dz.U. z 1998 r. Nr 34.
- Dz.U. z 2004 r. Nr 33, poz. 289.
- Dz.U. z 2004 r. Nr 99, poz. 1001.
- Dz.U. z 2009 r. Nr 157, poz. 1240.
- Dz.U. z 2009 r. Nr 84, poz. 712 i Nr 157, poz. 1241.
- Economist Intelligence Unit, The new face of offshoring: Closer to home?, Report 2006.
- Elliot T.L. & Torkko D.E., *World class outsourcing strategies*, „Telecommunication, American Edition” 1996, vol. 30(8).
- Essinger J., Gay C.L., *Outsourcing strategiczny*, Kraków 2002.
- Eurostat, *Database on population projections*, 2017.
- Eurostat 2011, 2014, 2017, 2018, https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Wages_and_labour_costs/pl#Koszty_pracy (dostęp: 10.01.2020).
- Everest Group Research, Global Locations Annual Report 2014, 2015, 2017.
- Everest Group, Global Locations Annual Report, Resurgence of Activity Amidst Evolving Propositions, November 2015, <https://www2.everestgrp.com/Files/previews/EGR-2015-2-R-1619-preview.pdf> (dostęp: 11.09.2019).
- EY’s Attractiveness Survey Europe, Investors vote ‘remain’ in Europe, May 2017.
- EY’s Attractiveness Survey Europe, June 2018, [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-attractiveness-survey-europe-june-2018/\\$FILE/EY-Attractiveness-Survey-Europe-June-2018-Game-changers.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-attractiveness-survey-europe-june-2018/$FILE/EY-Attractiveness-Survey-Europe-June-2018-Game-changers.pdf) (dostęp: 20.01.2020).
- Farrell D., *Odkryj globalny potencjał swojej firmy*, „Harvard Business Review Polska” 2006, listopad.

- Farrell D., *Smarter Offshoring*, „Harvard Business Review” 2006, no. 6, June.
- Flexicurity bezpieczny i elastyczny rynek pracy*, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Departament Rynku Pracy, Warszawa 2009.
- Foster C., Funk J., *The offshore solutions spectrum: getting the best fit*, „Journal of Sourcing Leadership” 2006, vol. 3, no. 1, July.
- Fuchs V.R., *The Growing Importance of the Service Industries*, New York 1965, National Bureau of Economic Research, Occasional Paper, no. 96.
- Fuchs V.R., *The Service Economy*, New York 1968, National Bureau of Economic Research, General series, no. 87.
- Gallouj C., Gallouj F., *Neo-Schumpeterian perspectives for Innovation in Services*, [w:] M. Boden, I. Miles (red.), *Services and the Knowledge Based Economy*, London–New York 2000.
- Gay Ch.L., Essinger J., *Outsourcing strategiczny, Koncepcja, modele, wdrażanie*, Kraków 2002.
- The General Agreement on Trade in Services, Annex 1B, <http://www.mg.gov.pl/NR/rdonlyres/6239F88F-91AE-4103-8741-91F64495E032/13525/tekstgats1.pdf> (dostęp: 29.06.2012).
- Gershuny J., Miles I., *The New Service Economy. The Transformation of Employment in Industrial Societies*, London 1983.
- Gibbs M., *Interlinkages Between Services and Other Economic Sectors in United Nations Centre on Transnational Corporations, Services and Development: The Role of Foreign Direct Investment and Trade*, United Nations, New York 1989.
- Gierszewska G., Wawrzyniak B., *Globalizacja, Wyzwania dla zarządzania strategicznego*, Warszawa 2001.
- Gronroos Ch., *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*, Lund 1994.
- Gottfredson M., Puryear R., Phillips S., *Strategiczne pozyskiwanie źródeł dostaw, jak marginalna funkcja staje się podstawą*, „Harvard Business Review Polska” 2005, wrzesień.
- Grosse R., Trevino L.J., *New Institutional Economics and FDI Location in Central and Eastern Europe*, „Management International Review” 2005, vol. 45, no. 2.
- The Group of Lisbon, *Limits to competitiveness*, Cambridge, Massachusetts–London, England 1995.
- Grover V., Teng J.T.C., Cheon M.J., *Towards a Theoretically-based Contingency Model of Information Systems Outsourcing, in IS outsourcing*, [w:] L.P. Willcocks, M.C. Lacity, *Strategic Sourcing of Information System*, New York 1998.
- Grubel H.G., Lloyd P.J., *Intra-Industry Trade. The Theory and Measurement of International Trade in Differentiated Products*, New York 1975.
- Grudzewski W.M., *Współczesne kierunki rozwoju nauk o zarządzaniu*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2006, nr 3.
- Grudzewski W., Hejduk I., *Przedsiębiorstwo przyszłości*, Warszawa 2000.
- Grudzewski W., Hejduk I., *Projektowanie systemów zarządzania*, Warszawa 2001.
- Gupta S., Puranam P., Srikanth K., *Services sourcing in the banking and financial services. Exploring myths and describing emerging best practice*, London Business School and Capco Institute, 2006.
- GUS, *Rynek wewnętrzny w 1996 roku*, Warszawa 1997.
- Grycuk A., *Centra nowoczesnych usług biznesowych w Polsce*, „INFOS. Zagadnienia społeczno-gospodarcze” 2014, nr 3(163).
- Hatzichronoglou T., *Revision of the High-Technology Sector and Product Classification*, OECD Science, Technology and Industry Working Papers 1997, <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/134337307632.pdf?expires=1582811297&id=id&accname=guest&checksum=2A-C685A72756B99F219D71DE6D1F534A> (dostęp: 20.05.2009).
- Henderson D., *The role of the OECD in liberalising international trade and capital flows*, „The World Economy” 1996, vol. 19.
- Henrich T., *Standard wars, tied standards, and network externality induced path dependence in the ICT Sector*, „Technological Forecasting & Social Change” 2014, vol. 81.
- Hesse H., *Hypothesis for the Explanation of Trade between Industrial Countries 1953–1970*, [w:] H. Gierch, J.C.B. Mohr (red.), *On the Economics of Intra-Industry Trade*, Tübingen.

- Hill T.P., *On goods and services*, „Review of Income and Wealth” 1977, vol. 23, no. 4, December.
- Hufbauer G.C., *The Impact of National Characteristics and Technology on the Commodity Composition of Trade in Manufactured Goods*, [w:] R. Vernon (red.), *The Technology Factor in International Trade*, New York 1970.
- Hünerberg R., *Internationales Marketing*, Landsbach/Lechh 1994, za: R. Oczkowska, *Joint venture jako alians przedsiębiorstw na rynku międzynarodowym – rozważanie terminologiczno-definityjne*, „Zeszyty Naukowe” nr 720, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2006.
- IMF, *Balance of Payments Manual*, Fifth Edition, 1993.
- International Labour Organization, *Global Wage Report 2012/13*, Geneva 2013.
- Jahrrei W.B., *Zur Theorie der Direktinvestitionen im Ausland. Versuch einer Bestandaufnahme, Weiterführung Und Integration partialanal forschungsansätze*, Berlin 1984.
- Jensen P.D., Kirkegaard J., Laugesen N., *Offshoring in Europe – Evidence of a Two-Way Street from Denmark*, Washington 2006.
- Jepma C.J., Rhoen A.P., *International Trade – A business Perspective*, Addison Wesley Longman Ltd, 1996.
- Jones R.W., Ruane F., *Appraising the options for international trade in services source*, „Oxford Economic Papers” 1990, New Series, vol. 42, no. 4, October, <http://www.jstor.org/stable/2663113> (dostęp: 20.06.2011).
- Karpiński A., *Przyszłość rynku pracy w Polsce*, Komitet Prognoz „Polska 2000 Plus”, PAN, Warszawa 2006.
- Kądziała S., *Facility Management jako strukturalne wsparcie korporacji outsourcingu i Lean Enterprise*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 7–8.
- Kearney A.T., *Global Services Location Index 2004, 2005, 2007, 2009, 2011, 2014, 2016, 2017*.
- Kearney A.T., *Global Services Location Index 2017, The Widening Impact of Automation*.
- Kearney A.T., *Global Services Location Index 2016, On the Eve of Disruption*.
- Kępa E., *Sektory usługowe krajów Grupy Wyszehradzkiej*, Warszawa 2008.
- King R., Kendall G., *The State, Democracy and Globalization*, London 2004.
- KLG, *Nearshore vs. Offshore Sourcing: Relative risks, rewards, and economics outcomes, Current Trends in Global Sourcing*, March 2005.
- Klimat Inwestycyjny w Polsce, raport za lata 2017–2018.
- Kłosiński K., Mongiało D., *Usługi biznesowe w Unii Europejskiej na przełomie wieków*, „Wiadomości Statystyczne. The Polish Statistician” 2005, nr 12.
- Kłosiński K.A., *Międzynarodowy obrót usługowy*, Warszawa 2002.
- Kłosiński K.A., *Międzynarodowy rynek usług*, [w:] K.A. Kłosiński, *Usługi w gospodarce światowej*, Warszawa 2009.
- Kłosiński K.A., *Pojęcia: usług oraz sektora usług*, „Handel Wewnętrzny” 1994, nr 4.
- Kłosiński K.A., Masłowski A., *Globalizacja sektora usług w Polsce*, Warszawa 2005.
- Komunikat KE ustanawiający wytyczne dla I rundy EQUAL 2003.
- KPMG, *Location, location, location*, Report 2007.
- Kravis I.B., *Services in the Domestic Economy and in World Transactions*, Working Paper No. 1124, Cambridge Massachusetts: National Bureau of Economic Research, 1983.
- Kryńska E., *Podstawowe cele i kierunki polityki rynku pracy w dokumentach programowych Unii Europejskiej i Polski*, [w:] E. Kryńska (red.), *Flexicurity w Polsce, diagnoza i rekomendacje*, Raport końcowy z badań, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej Departament Rynku Pracy, Warszawa 2009.
- Kuczevska L., *Polski handel usługami na arenie międzynarodowej*, „Handel Wewnętrzny” 2002, nr 3.
- Kwacz Y., Ruiz M., Scasso J.I., *Perspectives Services Offshoring Ranking: A comparative analysis of emerging economies*, Towers Watson 2013.
- Larsen M.M., Manning S., Pedersen T., *Uncovering the hidden costs of offshoring: the interplay of complexity, organizational design, and experience*, „Strategic Management Journal” 2013, no. 34.
- Leamer E.E., *The effect of trade in services, technology transfer and delocalisation on local and global income inequality*, „Asia-Pacific Economic Review” April 1996, vol. 2, no. 1.

- Lewin A.Y., Couto V., *Next Generation offshoring, The Globalization of Innovation*, Duke CIBER/Bozz Allen Hamilton, Offshoring Research Network, 2006 Survey Report, March 2007.
- Lewin A.Y., Massini S., Peeters C., *Why Are Companies Offshoring Innovation? The Emerging Global Race for Talent*, CEB Working Paper 2008, no. 08/09.
- Liberska B., *Globalizacja a offshoring usług sektora IT*, [w:] A. Szymaniak (red.), *Globalizacja usług. Outsourcing, offshoring i shared services center*, Warszawa 2008.
- Loch C.H., Chick S., Huchzermeier A., *Can European manufacturing companies compete? Industrial competitiveness, employment and growth in Europe*, „European Management Journal” 2007, vol. 25, no. 4.
- Low B., *Huawei Technologies Corporation: from local dominance to global challenge*, „Journal of Business & Industrial Marketing” 2007, vol. 22, no. 2.
- Lowes P., Celner A., Gentle C., *A Global Shift How Offshoring is Changing the Financial Services Business Model*, Financial Technology International, Deloitte 2004.
- Malmgren H.B., *Negotiating rules for trade in services*, „The World Economy” 1985, vol. 8, no. 1.
- Marciniak J., *Optymalizacja zatrudnienia: zwolnienia, outsourcing, outplacement*, Kraków 2009.
- Miles I., Kastrinos N., Flanagan K., Bilderbeek R., den Hertog P., Hunting W., Bouman M., *Knowledge-intensive Business Services: Their Roles as Users, Carriers and Sources of Innovation*, Manchester 1995.
- Miles I., *Services innovation: coming of age in the knowledge-based economy*, „International Journal of Innovation Management”, vol. 4, no. 4.
- Miles I., *Services in the New Industrial Economy*, „Futures” 1993, vol. 25, July/Aug.
- Misala J., *W kierunku teorii międzynarodowej wymiany usług*, www.we.radom.pl/pliki/upload/kms-giir/Wymiany_uslug.pdf (dostęp: 29.06.2012).
- Misala J., *Współczesne teorie wymiany międzynarodowej i zagranicznej polityki ekonomicznej*, Warszawa 2003.
- Mittelman J., *Globalization: Critical Reflection*, Boulder 1996.
- Mongiało D., *Możliwości zastosowania wybranych teorii handlu międzynarodowego dla wyjaśnienia rozwoju wymiany usługami*, „Bank i Kredyt” 2007, listopad–grudzień.
- Mongiało D., *Pojęcie usług we współczesnej myśli ekonomicznej*, „Studia Ekonomiczne” 2007, nr 1–2.
- Mongiało D., *Szósta Konferencja Ministerialna WTO i jej skutki dla sektora usług Unii Europejskiej*, „Wspólnoty Europejskie” 2006, nr 1.
- Moosa I.A., *Foreign Direct Investment. Theory, Evidence and Practice*, Wiltshire 2002.
- Mundell R.A., *International Trade and Factor Mobility*, „American Economic Review” 1957, vol. 47.
- Naisbitt J., *Megatrendy. Dziesięć nowych kierunków zmieniających nasze życie*, Poznań 1997.
- Narodowa Strategia Spójności, *Biuletyn Informacyjny Fundusze Europejskie na lata 2014–2020*, nr 33, marzec 2014.
- Naslund B., *Financial Innovations. A Comparison with R&D in Physical Products*, EFI Research Paper/Report, Stockholm 1986.
- Naumowicz K., *Usługi – zagadnienia ogólne*, Szczecin 1992.
- Nicolaidis P., *Liberalizing Service Trade, Strategies for Success*, London 1989.
- Niedzielski P., Rychlik K., Markiewicz J., *Innowacyjność przedsiębiorstw sektora usług – nowe ścieżki rozwoju*, [w:] E. Okoń-Horodyńska, A. Zachorowska-Mazurkiewicz (red.), *Tendencje innowacyjnego rozwoju polskich przedsiębiorstw*, Warszawa 2008.
- OECD, *Benchmark Definition of Foreign Direct Investment*, Third Edition, Paris 1999.
- OECD, *Codes of Liberalisation of Capital Movements and of Current Invisible Operations: User's Guide*, Paris 2003.
- Offshoring in turbulent times*, CEBIT 2010 Global Business Magazine, March 2–6, 2010.
- Opinia Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego w sprawie zakresu i skutków delokalizacji przedsiębiorstw, CCMI/014, Bruksela 2005.
- Pawlak J., *Możliwości przejścia na outsourcing – praktyczne rozwiązania organizacyjne*, Warszawa 1999.
- Penc J., *Strategie zarządzania*, Warszawa 1995.
- Penc-Pietrzak I., *Strategie biznesu i marketingu*, Kraków 1998.

- Porter M.E., *Porter o konkurencji*, Warszawa 2001.
- Posner M.V., *International trade and technological change*, „Oxford Economic Papers” 1961, vol. 13.
- Power M.J., Desouza K.C., Bonifazi C., *Outsourcing. Podręcznik sprawdzonych praktyk*, Warszawa 2008.
- Predöhl A., *The theory of location in its relation to general economics*, „Journal of Political Economy” 1928, vol. 36.
- Program Operacyjny „Innowacyjna Gospodarka”, 2007–2013 (Dz. U. z 2008 r. Nr 61, poz. 379, z późn. zm.).
- Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data – Oslo Manual, third edition* (OECD/EC/Eurostat, 2005).
- Raport Klimat inwestycyjny w Polsce 2019, *Utrzymuje się dobry klimat dla biznesu*, PAIH, Grant Thornton, HSBC, czerwiec 2019, s. 38.
- Raport LinkLeaders, *Wzrost ryzyka na światowej mapie usług biznesowych – szansa dla Polski*, <http://linkleaders.pl/aktualnosc/16/1/> (dostęp: 12.12.2019).
- Raport PAIiZ, *Business Services Sector in Poland Gaining momentum*, http://www.outsourcing-portal.eu/pl/userfiles/image/aktualnosci/2016/6/7/Raport_BSS_in_Poland_2016.pdf (dostęp: 12.09.2019).
- Raport PwC, *World in 2050*, <https://www.pwc.com/gx/en/issues/economy/the-world-in-2050.html> (dostęp: 20.01.2020).
- The Results of the Uruguay Round of Multilateral Trade Negotiations, WTO, Genewa 1995.
- Riddle D., *General agreement on trade in services. Opportunities for developing countries*, „International Trade Forum” 2000, no. 1.
- Rogoziński K., *Globalizacja, mundializacja, nowa taksonomia usług*, [w:] K.A. Kłosiński (red.), *Przejawy globalizacji na rynku usług w transformującej się gospodarce*, Warszawa 2003.
- Rogoziński K., *Usługi rynkowe*, Poznań 2000.
- Romer P.M., *The origins of endogenous growth*, „The Journal of Economic Perspectives” 1994, vol. 8.
- Rozporządzenie Komisji (WE), nr 800/2008 z dnia 6 sierpnia 2008 r., <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CONSLEG:2008R0800:20131201:PL:PDF> (dostęp: 15.10.2010).
- Rymarczyk J., *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, Warszawa 2004.
- Rynarzewski T., Zielińska-Głębocka A., *Międzynarodowe stosunki gospodarcze. Teoria wymiany i polityki handlu międzynarodowego*, Warszawa 2006.
- Sampson G.P., Snape R.H., *Identifying the issues in trade in services*, „The World Economy” 1985, vol. 8.
- Schumpeter J.A., *Kapitalizm, socjalizm, demokracja*, Warszawa 1995.
- Schumpeter J.A., *Teoria rozwoju gospodarczego*, Warszawa 1960.
- Shelp K., *Beyond Industrialization, Ascendancy of the Global Service Economy*, New York 1981.
- Schwab K., *The Global Competitiveness Report 2018*, <http://www3.weforum.org/docs/GCR2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2018.pdf> (dostęp: 20.01.2020).
- Smith D.M., *The theoretical framework for geographical studies of industrial location*, „Economic Geography” 1996, vol. 42.
- Stern R.M., Hoekman B.M., *Issues and data needs for GATT negotiations on services*, „The World Economy” 1987, vol. 10, no. 1.
- Stępiak A., Umiński S., *Polska – EWG. Możliwości inwestowania na obszarze Wspólnoty*, Gdańsk 1993.
- Stonehouse G., Hamill J., Campbell D., Purdie T., *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Warszawa 2001.
- Stoner J.S., Freeman R.E., *Management*, Englewood Cliffs, New Jersey 1992.
- Szukalski S.M., *Ameryka Łacińska na światowym rynku offshoringu usług biznesowych*, [w:] K.A. Kłosiński (red.), *Ameryka Łacińska – w poszukiwaniu nowego konsensusu*, Lublin 2013.
- Szukalski S.M., *Bezpośrednie inwestycje w centra usług w Polsce na tle nowych krajów Europy Środkowej i Wschodniej (UE-9)*, [w:] T. Guz, K.A. Kłosiński, P. Marzec, *Człowiek, granice państw, gospodarka*, Lublin 2008.
- Szukalski S.M., *Delokalizacja potencjału usług jako instrument wzrostu konkurencyjności gospodarki*, [w:] K.A. Kłosiński (red.), *Unia Europejska – Integracja – Konkurencyjność – Rozwój*, Lublin 2007.

- Szukalski S.M., *Gospodarka Stanów Zjednoczonych wobec Unii Europejskiej oraz krajów grupy BRIC. Stan i perspektywy*, [w:] K.A. Kłosiński (red.), *Stany Zjednoczone – obrona hegemonii w XXI wieku*, Lublin 2009.
- Szukalski S.M., *Innowacje w zarządzaniu centrami usług wspólnych*, [w:] *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości opartej na wiedzy*, SOOIPP Annual 2010, „Zeszyty Naukowe” nr 642, „Ekonomiczne problemy usług” nr 64, Szczecin 2011.
- Szukalski S.M., *Sektor usług w strukturze gospodarki rosyjskiej. Stan i perspektywy rozwoju*, [w:] K.A. Kłosiński, *Rosja. Ambicje i możliwości rozwoju*, Lublin 2010.
- Szukalski S.M., *Serwicyzacja gospodarki i industrializacja usług*, „Handel Wewnętrzny” 2004, nr 4–5.
- Szukalski S.M., *Światowy rynek usług i perspektywy jego rozwoju w XXI wieku*, [w:] *Usługi w gospodarce światowej*, Warszawa 2009.
- Szukalski S.M., Wodnicka M., *Ewolucja w zarządzaniu przedsiębiorstwami. Od funkcjonalnej struktury zarządzania do zarządzania poprzez procesy*, [w:] S.M. Szukalski, M. Wodnicka, B. Wentura-Dudek, *Innowacje i trendy we współczesnej gospodarce*, Kraków 2018.
- Szukalski S.M., Wodnicka M., *Outsourcing. Metodyka przygotowania procesów i ocena efektywności*, Warszawa 2016.
- Szymański W., *Interesy i sprzeczności globalizacji. Wprowadzenie do ekonomii ery globalizacji*, Warszawa 2004.
- ThoughtFocus 2016, *Hybrid Captive Model*, Addressing global business and IT needs, https://www.thoughtfocus.com/insights_doc/Hybrid-Captive-addressing-global-needs.pdf (dostęp: 20.01.2018).
- Thurow L.C., *Creating Health. The New Rule for Individuals, Companies and Countries in a Knowledge-based Economy*, London 2000.
- Törnqvist G., *The geography of economic activities: some critical viewpoints on theory and application*, „Economic Geography” 1977, vol. 53.
- Trefler D., *Offshoring: Threats and Opportunities*, Washington 2005.
- Trocki M., *Outsourcing*, Warszawa 2002.
- Trocki M., *Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, Warszawa 2001.
- UNCTAD, Roland Berger, *Service offshoring takes off in Europe – in search of improved competitiveness, service offshoring*, June, Geneva 2004.
- UNCTAD, *World Investment Report 2004, Shift Towards Services*, New York–Geneva 2004.
- UNCTAD, *World Investment Report 2015*, New York, Geneva 2015.
- UNCTAD, *World Trade Report 2019, The future of service trade*, New York–Geneva 2019.
- Urry J., *Offshoring*, Warszawa 2015.
- Vashistha A., *The Offshore Nation*, New York 2006.
- Vernon R., *International investment and International trade in the product cycle*, „Quarterly Journal of Economics” 1966, vol. 80.
- Vernon R., *The Location of Economic*, Harmondsworth 1971.
- Vernon R., *The product cycle hypothesis in a new international environment*, „Bulletin of Economics and Statistics” 1979, vol. 41, no. 4.
- Veugelers R., *Market Integration: EU Integration, Globalization and Delocalisation*, EC-BEPA, KU-Leuven & CEPR, Czech Republic 2006.
- Virtual Offshore Captive Centre „Moving from Service Provider to Collaborative Partner”*, „IT Facility”, no. 14.
- Walters M., *Globalization*, London 1993.
- Weber A., *Über den Standort der Industrien*, Tübingen 1909.
- Wilthagen T., Tros F., *The concept of ‘Flexicurity’. A new approach to regulating employment and labour markets*, Tilburg University, Flexicurity Research Paper 2003–4, http://www.tilburguniversity.nl/faculties/frw/research/schoordijk/flexicurity/publications/papers/fxp2003_4.pdf (dostęp: 12.10.2010).

- Witkowska J., *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w Europie Środkowej. Próba interpretacji na gruncie teorii bezpośrednich inwestycji zagranicznych i teorii integracji*, Łódź 1996.
- Wodnicka M., *Determinanty lokowania usług biznesowych i przestrzenna konfiguracja działalności offshoringowej*, [w:] *Rola funduszy unijnych w rozwoju społeczno-gospodarczym regionu*, „Zeszyty Naukowe” nr 753, „Ekonomiczne problemy usług”, nr 103, Szczecin 2013.
- Wodnicka M., *Innowacje rynku usług w redefinicji działalności usługowej*, [w:] *Innowacyjność, doradztwo biznesowe w działalności nauki, biznesu i samorządu*, AOOIPP Annual 2015, „Zeszyty Naukowe” nr 891, „Ekonomiczne problemy usług”, nr 121, Szczecin 2015.
- Wodnicka M., *Outsourcing offshoring usług jako instrument wzrostu konkurencyjności*, [w:] T. Sporek, *Procesy globalizacji internacjonalizacji i integracji w warunkach współczesnej gospodarki światowej – wybrane problemy*, Katowice 2009.
- Wodnicka M., *Polityka kreowania atrakcyjności regionów i miast dla lokalizacji projektów BPO*, „Zarządzanie i Marketing, Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej”, nr 1/2010, Rzeszów 2010.
- Wodnicka M., *Światowe kierunki transferu usług biznesowych*, [w:] K.A. Kłosiński (red.), *Usługi w gospodarce światowej*, Warszawa 2009.
- Wodnicka M., *Transgraniczny transfer usług biznesowych w globalnej gospodarce*, maszynopis pracy doktorskiej oraz prezentacja z konferencji V Letniej Szkoły Innowacji w 2010 r.
- World Economic Forum, *The Global Competitiveness Report 2007–2008*.
- Wróbel A., *Międzynarodowa wymiana usług*, Warszawa 2009.
- Wyszkowska-Kuna J., *Usługi biznesowe oparte na wiedzy. Wpływ na konkurencyjność gospodarki na przykładzie wybranych krajów Unii Europejskiej*, Łódź 2016.
- Yip G.S., *Strategia globalna*, Warszawa 2004.
- Yip G.S., *Strategia globalna. Światowa przewaga konkurencyjna*, Warszawa 1996.
- Zimmermann T., Harzer T., *Offshoring to Central and Eastern Europe*, Rolland Berger, 2005.

Netografia

- <http://mvdconsulting.com/wp-content/uploads/2016/07/Costa-Rica-7-Julio-2016-MVD-Consulting.pdf> (dostęp: 12.01.2020).
- <http://www.funduszezstrukturalne.gov.pl> (dostęp: 14.10.2010).
- <http://www.institut-outsourcingu.pl/?q=sloownikall> (dostęp: 19.10.2012).
- <http://www.internetworldstats.com/stats.htm> (dostęp: 05.05.2012 oraz: 11.12.2018).
- <https://www.gov.pl/web/rozwoj-praca-technologia/program-wspierania-inwestycji-o-istotnym-znaczeniu-dla-gospodarki-polskiej-na-lata-2011-2030> (dostęp: 25.11.2020).
- <http://www.mg.gov.pl/Wspolpraca+z+zagranica> (dostęp: 29.06.2012).
- <https://www.paih.gov.pl/index/?id=0d1a9651497a38d8b1c3871c84528bd4> (dostęp: 26.11.2020).
- <http://www.strefainwestycji.arp.pl> (dostęp: 3.01.2020).
- <https://www.itu.int/net4/wsis/archive/stocktaking/Project/Details?projectId=1487147778> (dostęp: 16.01.2020).
- <https://www.rp.pl/Dane-gospodarcze/304189886-Brazylia-znow-na-fali-wznoszacej.html> (dostęp: 12.12.2019).
- <https://bit.ly/2JiPMeE> (dostęp: 25.11.2020).

Spis tabel

Tabela I.1.	Międzynarodowe transakcje usługami według GATS	13
Tabela I.2.	Podział usług w obrocie międzynarodowym według G.P. Sampsona i R.H. Snape'a	14
Tabela II.1.	Kategorie i główne procesy globalizacji	33
Tabela II.2.	Przyczyny internacjonalizacji przedsiębiorstw	36
Tabela II.3.	Podział ogólnych czynników lokalizacji według kryterium rodzajowego	48
Tabela II.4.	Tradycyjny i nowy paradygmat zarządzania	51
Tabela II.5.	Elementy składowe procesów dostosowawczych w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem	52
Tabela III.1.	Porównanie zakresu pojęciowego outsourcingu i offshoringu	57
Tabela III.2.	Fazy i komponenty usługi profesjonalnej	63
Tabela III.3.	Różnice pomiędzy klasyfikacją z 2004, 2008 i 2015 roku	66
Tabela III.4.	Usługi biznesowe według klasyfikacji EUROSTAT	69
Tabela III.5.	Usługi biznesowe na podstawie Polskiej Klasyfikacji Działalności	71
Tabela III.6.	Typy usług podlegających offshoringowi	73
Tabela III.7.	Offshoring kapitałowy i kontraktowy – zestawienie cech i różnic	74
Tabela III.8.	Kryteria klasyfikacji i rodzaje <i>joint venture</i>	77
Tabela III.9.	Porównanie modeli hybrydowych	78
Tabela III.10.	Porównanie modeli: <i>captive</i> , <i>virtual captive</i> i <i>offshore outsourcing</i>	80
Tabela III.11.	Analiza ryzyka dla usługobiorcy w poszczególnych modelach offshoringowych	82
Tabela III.12.	Analiza korzyści dla usługobiorcy w poszczególnych modelach offshoringowych	83
Tabela III.13.	Rodzaje offshoringu z uwagi na lokalizację i własność	83
Tabela III.14.	Profile centrów BPO oraz rodzaje usług offshoringowych	85
Tabela III.15.	Grupy zadań realizowane w call center/contact center	85
Tabela III.16.	Poziom dojrzałości procesów podlegających offshoringowi	87
Tabela IV.1.	Czynniki brane pod uwagę przy wyborze lokalizacji dla sektora usług	102
Tabela IV.2.	Czynniki atrakcyjności inwestycyjnej lokowania usług według A.T. Kearneya. Kryteria i wagi	104
Tabela IV.3.	Czynniki atrakcyjności inwestycyjnej lokowania usług w 2016 roku	106
Tabela IV.4.	Lokalizacje offshoringu usług z uwagi na obsługiwane rynki i oferowane języki	107
Tabela IV.5.	Udział regionów w globalnym rynku offshoringu w latach 2011–2016 (w %)	108
Tabela IV.6.	Preferowane lokalizacje dla sektora usług według A.T. Kearneya	109
Tabela IV.7.	Lokalizacje dojrzałe i wschodzące	110

Tabela IV.8.	Atrakcyjność lokalizacji offshoringowych w podziale na regiony geograficzne	113
Tabela IV.9.	Ocena rynków Azji i Pacyfiku według determinant wyboru lokalizacji w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza słaby, a 5 oznacza dobry	114
Tabela IV.10.	Ocena rynków Ameryki Łacińskiej w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza słaby, a 5 oznacza dobry	116
Tabela IV.11.	Zachęty rządów państw latynoamerykańskich dla inwestorów w centra usług	118
Tabela IV.12.	Ocena wybranych rynków Europy Środkowo-Wschodniej według determinant wyboru lokalizacji w 2005 i 2018 roku	122
Tabela V.1.	Porównanie Specjalnych Stref Ekonomicznych i Polskiej Strefy Inwestycji	131
Tabela V.2.	Ulga w podatku dochodowym dla firm w wybranych województwach w Polskiej Strefie Inwestycji (w %)	132
Tabela V.3.	Główne obszary i rodzaje świadczonych usług biznesowych w Polsce	138
Tabela V.4.	Zakres usług realizowanych w różnych modelach centrów usługowych (%)	139
Tabela V.5.	Struktura zatrudnienia w centrach w Polsce (w %)	141
Tabela V.6.	Motywy uruchomienia centrum w Polsce – ranga czynników determinujących wybór lokalizacji	145
Tabela V.7.	Główne motywy delokalizacji różnych kategorii usług do Polski	146
Tabela V.8.	Podejmowane działania w celu znalezienia optymalnej lokalizacji oraz najważniejsze informacje dla ułatwienia decyzji w odniesieniu do rynku pracy	147

Spis rysunków

Rysunek II.1.	Motywy internacjonalizacji przedsiębiorstw	36
Rysunek II.2.	Proces internacjonalizacji działalności przedsiębiorstw	40
Rysunek II.3.	Czynniki konkurencyjności wsparte przez delokalizację (offshoring)	53
Rysunek III.1.	Model <i>onsite</i>	89
Rysunek III.2.	Model <i>offsite</i>	90
Rysunek III.3.	Model <i>offshore</i>	92
Rysunek III.4.	<i>Customer project manager offshore model</i>	92

Spis wykresów

Wykres II.1.	Czynniki determinujące decyzję o stosowaniu przez przedsiębiorstwa off-shoringu	54
Wykres IV.1.	Udział regionów według przychodów z działalności usługowej	113
Wykres IV.2.	Godzinowe koszty pracy w krajach Europy Środkowo-Wschodniej (w euro)	123
Wykres V.1.	Liczba zagranicznych centrów usług w Polsce w latach 2003–2019	135
Wykres V.2.	Udział poszczególnych modeli działalności centrów w podziale na liczbę realizowanych procesów i strukturę zatrudnienia	137
Wykres V.3.	Zatrudnienie w zagranicznych centrach usług w latach 2013–2019 (pierwszy kwartał roku)	140