



## Wpływ outsourcingu na wybrane aspekty rozwoju ekonomicznego na przykładzie miasta Krakowa

Agnieszka Borkowska

### ABSTRAKT

**Cel artykułu:** Celem artykułu jest prezentacja rozwoju outsourcingu usług i próba oceny jego znaczenia w rozwoju ekonomicznym miasta na przykładzie Krakowa.

**Metodyka badań:** Badania opierają się na metodzie *desk research* oraz analizie źródeł literatury przedmiotu oraz dostępnych danych pochodzących z Banku Światowego.

**Wyniki:** *Offshoring* w coraz większym zakresie kształtuje przepływ wymiany handlowej między gospodarkami poszczególnych krajów stając się jednym z głównych czynników rozwoju. Analiza światowych rankingów najchętniej wybieranych miejsc na lokowanie inwestycji w zakresie branży outsourcingowej wskazuje, że inwestorzy coraz chętniej wybierają państwa Europy Środkowo-Wschodniej, w tym Polskę. Kraków zajmuje jedno z czołowych miejsc na świecie wśród najbardziej atrakcyjnych miast dla lokalizacji usług outsourcingowych, a ponadto branża ta w tym mieście stale się rozrasta. Powstają nowe miejsca pracy w sektorze outsourcingu i jednocześnie tworzone są stanowiska w otoczeniu tej gałęzi gospodarki. Równocześnie na inne branże ma wpływ pozytywny efekt dochodowy tworzony przez pracowników centrów usług. Dzięki generowanym korzyściom sektora outsourcingu daje miastu możliwość dalszego rozwoju ekonomicznego.

**Wkład i wartość dodana:** Artykuł jest aktualną analizą i próbą ewaluacji outsourcingu na gospodarkę lokalną i w tym aspekcie stanowi wartość dodaną do istniejącego stanu wiedzy naukowej.

**Typ artykułu:** oryginalny artykuł badawczy

**Słowa kluczowe:** outsourcing; offshoring; Kraków; sektor usług biznesowych; rozwój miasta

**Kody JEL:** F23

Artykuł nadesłano: 8 stycznia 2018

Artykuł zaakceptowano: 28 lutego 2018

### Sugerowane cytowanie:

Borkowska, A. (2018). Wpływ outsourcingu na wybrane aspekty rozwoju ekonomicznego na przykładzie miasta Krakowa. *International Entrepreneurship Review* (previously published as *Przedsiębiorczość Międzynarodowa*), 4(1), 49-60. <https://doi.org/10.15678/PM.2018.0401.04>

### WPROWADZENIE

We współczesnym świecie ciągłej konkurencji i wzajemnego oddziaływania na siebie podmiotów gospodarczych, firmy chcą jak najefektywniej zarządzać i wykorzystywać

własne zasoby. Outsourcing, czyli proces zlecenia części dotychczasowej działalności przedsiębiorstwa poza jego strukturę organizacyjną, a także wykorzystywanie produktów i usług, jakie oferują zewnątrzni producenci, stał się jednym ze sposobów na osiągnięcie tychże celów i jako instrument strategiczny daje dostęp do wysokiej jakości świadczonych usług. Obecnie Polska postrzegana jest jako jeden ze światowych liderów dla lokalizacji centrów outsourcingowych, a Kraków konkuruje z takimi miastami jak Mumbaj (Bombaj) czy Manila o potencjalnych inwestorów. Jednocześnie nadal przoduje w statystykach europejskich jako jedno z najbardziej atrakcyjnych miejsc dla inwestycji w sektorze outsourcingu usług. Kraków jest postrzegany jako dojrzały rynek, mający wiele do zaoferowania przedsiębiorcom. W sektorze outsourcingu znajduje zatrudnienie coraz więcej młodych ludzi, a prognozy na najbliższe lata wskazują, że branża ta będzie się nadal rozrastać.

Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie, jak duży wpływ na rozwój ekonomiczny aglomeracji generuje sektor outsourcingu oraz próba oceny rozwoju miasta na przykładzie Krakowa. Z wykorzystaniem technik badawczych: analizy źródeł oraz *desk research*, opracowanie przedstawia pokrótce sektor outsourcingu w gospodarce światowej oraz polskiej, a następnie analizę tej gałęzi gospodarki w odniesieniu do miasta Krakowa.

## OUTSOURCING A PODMOTY GOSPODARKI ŚWIATOWEJ

Znaczenie outsourcingu w procesie delokalizacji produkcji wyrobów i usług spowodowało, iż przez niektórych badaczy jest on nazywany mianem „nowej rewolucji przemysłowej” (Blinder, 2006). Złożoność procesów outsourcingowych i offshoringowych wynikająca z samego charakteru tego zjawiska kreuje wiele następstw dla międzynarodowej gospodarki (Halemba & Babińska, 2016; Myszkowska, 2014).

Za okres początku przenoszenia produkcji własnej firmy za granicę uznaje się już wiek XVII, czyli czas merkantylizmu oraz kolonialnego imperializmu. Właśnie wtedy po raz pierwszy ówczesne mocarstwa decydowały się na przesunięcie części swojej produkcji do zagranicznych, najczęściej zamorskich lokalizacji jak np. Kompania Wschodnioindyjska, zakładająca swoje fabryki w Indiach. Wielu badaczy z kolei wskazuje, że era offshoringu rozumianego współcześnie, rozpoczęła się w latach 60. XX wieku i osiągnęła swój szczytowy punkt w latach 80 (Malik, 2016, s. 52).

Początkowo przenoszeniu poddawana była przede wszystkim produkcja przemysłowa i za główny cel stawiano obniżenie kosztów produkcji. Etap drugi, który przypada na lata 90. XX wieku, cechował się przeniesieniem działalności usługowej. Obejmowało to czynności związane z przetwarzaniem dokumentacji, IT oraz obsługą klientów, aż do coraz bardziej złożonych zadań biznesowych dotyczących na przykład funkcji z obszaru finansów czy księgowości oraz sektora R&D. Rozpoczęto poszukiwanie innych, ważnych z punktu widzenia przedsiębiorstwa macierzystego, czynników lokalizacji, takich jak na przykład jakość kapitału ludzkiego, czynniki instytucjonalne czy powszechny dostęp do infrastruktury informacyjnej (Malik, 2016, s. 52). I tak wraz z początkiem XXI wieku dla wielu gałęzi offshoring stał się popularnym oraz rutynowanym narzędziem (Hutzchenreuter, Lewin, Ressler, 2011, s. 245-248).

Od lat 80. ubiegłego wieku możemy obserwować zmiany, jakie są skutkiem coraz intensywniej rozwijającego się sektora outsourcingowego. Początkowo wydzielanie procesów dotyczyło produkcji, a obecnie obejmuje rozrastający się rynek usług. Liderami w świadczeniu usług outsourcingowych stały się kraje o niskich kosztach pracy. Światowa konkurencja zmusza firmy do tworzenia bardziej efektywnych i wydajnych miejsc pracy. W krajach zleceniodawców procesów outsourcingowych, wpływa on na zmniejszenie liczby miejsc pracy. Najczęściej dotyczy to stanowisk pracochłonnych, o niskiej wartości dodanej. Pojawia się tym samym popyt na wykwalifikowanych pracowników.

Jednocześnie outsourcing kreuje wyzwania, jakim muszą sprostać światowe gospodarki. Konieczna jest modyfikacja systemu edukacji i baczne obserwowanie trendów, ponieważ nie da się jednoznacznie przewidzieć, które sektory będą się rozwijać, a które być może całkiem zanikną. Stawiać powinno się na innowację, która staje się głównym determinantem wzrostu gospodarczego. Dlatego tak istotne jest patrzenie w przyszłość, obserwacja tendencji w gospodarce i odpowiednie reagowanie na bodźce zewnętrzne. Planowanie strategiczne powinno obejmować między innymi wykorzystanie kapitału intelektualnego obywateli danego kraju przebywających poza jego granicami. Orientacja na przyszły kształt światowej gospodarki powinna oznaczać wyjście poza standardowe ramy ostrzegania gospodarki (Rybiński, 2007, s. 113-115).

### **GŁÓWNE LOKALIZACJE OUTSOURCINGU USŁUG NA ŚWIECIE**

W przeciągu ostatniej dekady Indie stały się światowym liderem branży outsourcingu. Można je określić mianem biednego kraju, którego rozwój oparty jest na świadczeniu usług dla firm pochodzących z bogatych państw. Po niemal dwustuletniej eksploatacji przez kolonizatorów Indie były bardzo biedne, a przeprowadzenia koniecznych reform podjął się dopiero premier Rajiv Gandhi w latach 80. XX wieku, a także jego następca Manmohan Singha w latach 2004-2014. Postanowili oni otworzyć tak długo chronioną gospodarkę Indii na świat i skonfrontować ją z zagraniczną konkurencją (Mitrega, 1995, s. 77-84).

Obecnie setki tysięcy miejsc pracy zostały już przeniesione do Indii, a trend ten tylko przybiera na sile. Hindusi obsługują telefonicznie klientów z całego świata, tworzą programy komputerowe i zostają im zlecane coraz bardziej zaawansowane zadania jak na przykład obrót papierami wartościowymi czy księgowość. O ile o Chinach zaczyna się mówić jako o fabryce świata, tak Indie stają się zapleczem biurowym (Meredith, 2009, s. 132). Do najważniejszych zalet przyciągających inwestorów zalicza się tani zasób siły roboczej o stosunkowo dobrym wykształceniu oraz zdobyte przez ostatnie dwie dekady doświadczenie w obsłudze powierzonych procesów. Rząd indyjski zachęca zagranicznych przedsiębiorców do inwestycji poprzez zapewnia niezbędnego minimum infrastrukturalnego oraz dostosowanie regulacji administracyjnych i prawnych do prowadzenia działalności gospodarczej (Bojańczyk, 2008, s. 99-105). Według danych Banku Światowego z praktycznie zerowego poziomu wskaźnik ten poszybował na przestrzeni ostatnich kilku dekad do poziomu 44,009 mld USD w roku 2015. Tabela 1. przedstawia podstawowe wskaźniki determinujące lokalizację usług offshoringu dla Indii oraz dla krajów Europy Środkowej dla porównania.

Początek XXI wieku w gospodarce światowej upływa w warunkach coraz mocniejszej konkurencji ze strony rynków wschodzących, a światowy potentatem stały się, obok Indii, Chiny. To właśnie w Chinach zarejestrowano największy przyrost międzynarodowych

przedsiębiorstw, który spowodowany jest przede wszystkim napływem bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Na przestrzeni ostatnich trzech dekad, według danych zgromadzonych przez Bank Światowy, wskaźnik ten z wartości równej niemal zero wzrósł w krótkim czasie do około 300 miliardów USD (rok 2013).

**Tabela 1. Zastawienie podstawowych wskaźników determinujących lokalizację offshoringu dla Indii i krajów Europy Środkowej**

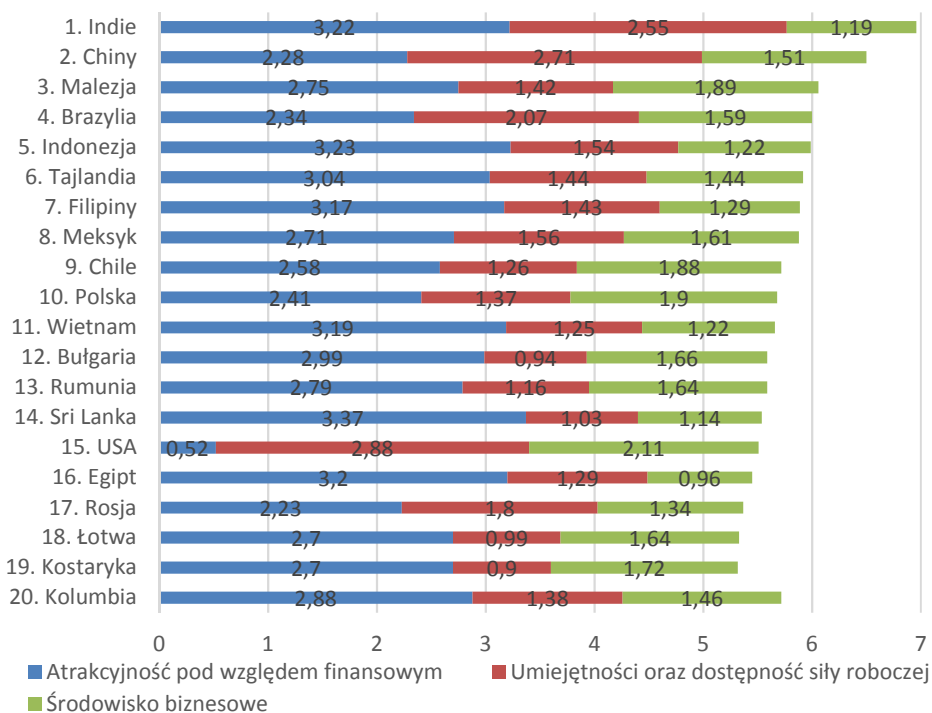
Wskaźnik	Europa Środkowa	Indie
Ludność (mln)	102	1108
PKB/per capita (EUR)	10 020	2397
Stopa bezrobocia (%)	8,2	9,5
Największe obszary miejskie (mln)	Budapeszt 2,6 Katowice 2,6 Warszawa 2,3 Bukareszt 2,2 Praga 1,4 Sofia 1,2	Mumbai 13,1 Delhi 11,5 Bangalore 5,3 Kalkuta 4,6 Chennai 4,4 Ahmadabad 3,6
Szacowana wielkość zatrudnienia w BPO (mln)	50 000	415 000
Koszt zaopatrzenia elektronicznego (EUR)	15 000	4 000
Szacowany procentowy wzrost płac	3-15	7-17

Source: (Ciesielska, 2009, s.74-75).

Inwestorzy wybierają Chiny jako miejsce swojej nowej lokalizacji, gdyż decyduje wypadkowa niskich kosztów pracy tak gigantycznych zasobów siły roboczej oraz pozyskanie nowego tak ogromnego rynku zbytu, jakim są Chiny. Jako kraj rozwijający się, ChRL ma do zaoferowania nie tylko swoje zasoby siły roboczej ale jednocześnie dość rozwiniętą infrastrukturę i technologię sprzyjającą eksportowi, a także ogromny krajowy rynek zbytu. Uważa się nawet, że dzięki tym elementom Chiny wyprzedziły Indie oraz inne kraje rozwijające się, gdyż żadne z nich nie jest w stanie zaproponować potencjalnym inwestorom tak korzystnego zestawu czynników (Meredith, 2009, s. 105-106).

Firma konsultingowa A. T. Kearney co roku publikuje ranking prezentujący zestawienie 20 krajów najchętniej wybieranych jako lokalizacja procesów outsourcingowych. Na szczycie tego zestawienia od kilku lat niezmiennie znajdują się właśnie Indie oraz Chiny, ale inne państwa także starają się konkurować z nimi pod względem atrakcyjności finansowej dla swoich inwestycji, środowiska biznesowego oraz wykształcenia i dostępności siły roboczej (Wykres 1).

Jak wynika z rankingu, na miejsce lokalizacji swojej działalności korporacje transnarodowe coraz chętniej wybierają też kraje Europy Środkowej i Wschodniej. Pomimo, iż koszty pracy są tu wyższe niż w krajach azjatyckich jest to nadal atrakcyjna lokalizacja ze względu na dostępność wykształconej siły roboczej, dobry klimat dla inwestycji czy infrastrukturę na odpowiednim poziomie. Znaczenie ma również bliskość geograficzna i kulturowa, a także znajomość języków. Poza Polską wysokie miejsca w rankingu odnotowały Rumunia i Bułgaria, które po przystąpieniu do Unii Europejskiej mają stabilną sytuację polityczną oraz uatrakcyjniły swoje otoczenie biznesowe. Jednak najważniejsze dla przedsiębiorców są niższe koszty pracy w stosunku do państw Europy Zachodniej czy Stanów Zjednoczonych (Meyer, 2006, s. 6).



**Rysunek 1. Ranking najchętniej wybieranych krajów jako lokalizacji dla usług outsourcingowych**

Źródło: opracowanie własne na podstawie 2016 A.T. Kearney Global Services Location Index™ Top 20.

## ZNACZENIE OFFSHORINGU DLA POLSKIEJ GOSPODARKI

Rosnące znaczenie outsourcingu usług wykorzystujących specjalistyczną wiedzę stwarza szansę Polsce przyspieszenia rozwoju gospodarczego. Przewaga Polski nad innymi krajami tkwi przede wszystkim w odpowiedniej lokalizacji, w samym centrum starego kontynentu. Dodatkowo nie występują znaczne różnice kulturowe między Polską a krajami wysokorozwiniętymi, a polscy pracownicy są dobrze wykwalifikowani, przy jednoczesnym konkurencyjnym poziomie płac w stosunku do państw zachodnich oraz wysokiej wydajności osiąganego przez pracowników (Ciesielska, 2009, s. 65-66).

Według rankingu przeprowadzonego przez amerykańską firmę konsultingową A.T. Kearney w latach 2006-2016 Polska postrzegana była jako atrakcyjna lokalizacja dla usług biznesowych. Z każdym rokiem nasza gospodarka pięła się w tym rankingu do góry, aby w 2016 roku zostać sklasyfikowaną na 10. pozycji na świecie, a zarazem 1. w Europie. Ocena kapitału ludzkiego stale i w dość szybkim tempie wzrasta m.in. dzięki wzrostowi liczby studentów uczelni wyższych i zatrudnienia w sektorze usług dla biznesu. Poprawie systematycznie ulega otoczenie biznesowe, czyli jakość infrastruktury niezbędnej do prowadzenia działalności gospodarczej, co sprzyja lokalizacji offshoringu w Polsce.

Liczba zagranicznych centrów usług biznesowych w Polsce systematycznie wzrasta, a tak dynamiczny rozwój sektora outsourcingu skutkuje zwiększeniem zatrudnienia w tym

obszarze. Rokrocznie następuje wzrost liczby nowopowstałych centrów usług, a ten największy miał miejsce w latach 2015-2016, kiedy otworzono 144 centra. Według raportu przeprowadzonego przez ABSL zatytułowanego *Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2016*, miastem zatrudniającym największą liczbę pracowników w tym sektorze w 2016 roku był Kraków. W skali całego kraju pracowników centrów usługowych było zatrudnionych około 212 tys., z czego w Krakowie pracuje blisko 24% wszystkich zatrudnionych w tej branży tj. około 51 tys. osób. Kolejne miejsca w tym zestawieniu zajmują Warszawa (37,4 tys.), Wrocław (34,2 tys.), Trójmiasto (16,9 tys.) oraz Aglomeracja Katowicka (16,5 tys.). Ta ostatnia, z racji swojego położenia niedaleko Krakowa oraz dobrze rozwiniętych połączeń komunikacyjnych, często postrzegana jest przez przedsiębiorców jako jeden rejon inwestycyjny, który razem z Krakowem daje miejsce pracy niemal dla 1/3 wszystkich zatrudnionych w centrach usług w Polsce.

W efekcie rozwoju omawianego sektora nastąpił znaczący wzrost eksportu usług. W latach 2005-2016 odnotowano wzrost wartości rocznego strumienia eksportu usług biznesowych o ponad 270%. Dane zgromadzone przez Unctadstat pod wspólną nazwą „inne usługi biznesowe” obejmują między innymi usługi reklamowe, konsultingowe, księgowość oraz badania i rozwój. W latach 2005-2016 ich wartość wzrosła o około 400%. Dla usług telekomunikacyjnych i informatycznych wskaźnik ten wzrósł dziesięciokrotnie. Przeniesione do Polski usługi nie są odpowiedzialne za 100% generowanego eksportu krajowego i trudno ustalić dokładnie ich udział w tym wskaźniku. Wydaje się jednak, że ich udział jest znaczny w tym aspekcie.

Outsourcing nie generuje jedynie miejsc pracy ściśle związanych ze świadczeniem usług finalnemu klientowi. Powiązane z nim gałęzie też mogą się intensywnie rozwijać. Na tysiąc nowopowstałych miejsc pracy w centrach offshoringowych szacuje się, że powstaje około 115 nowych stanowisk w firmach obsługujących te podmioty. Dotyczy to między innymi usług medycznych, transportowych, szkoleniowych czy związanych ze sposobem spędzania czasu wolnego. R. Malik (2016) podaje również, że tysiąc miejsc pracy w sektorze usług biznesowych wpływa na utworzenie około 150 stanowisk pracy w sektorze towarów i usług konsumpcyjnych.

### **ATRAKCYJNOŚĆ KRAKOWA JAKO LOKALIZACJI CENTRÓW OUTSOURCINGOWYCH**

W 2015 roku Kraków zajął 9. miejsce wśród najbardziej atrakcyjnych miast na świecie dla lokalizacji inwestycji z sektora outsourcingowego według Tholos Top 100 Outsourcing Destinations, otrzymując tym samym najwyższą lokatę spośród wszystkich miast europejskich (Tabela 2).

Cechą charakterystyczną dla miasta Krakowa jest fakt, że w początkowym okresie rozwoju branży outsourcingowej dotyczył jedynie centrów badawczo-rozwojowych (R&D). W kolejnych latach ich udział stopniowo malał na rzecz centrów SSC (Shared Services Centres – centra usług wspólnych), czyli wyodrębnionych jednostek usługowych danego przedsiębiorstwa oraz BPO (Business Process Outsourcing Centres – centra outsourcingu procesów biznesowych) realizujących usługi w zakresie wybranych, niezwiązanych z produkcją procesów (Micek, Działek, Górecki, 2010, s. 26).

Podstawowym powodem przenoszenia procesów za granicę jest obniżenie kosztów pracy. Jednocześnie jednak firmom zleającym zależy na utrzymaniu dotychczasowej jakości

wykonywanych procesów. W tej kwestii kluczowym czynnikiem staje się dostęp do wykwalifikowanych pracowników. Kraków promowany jest właśnie jako miasto, które spełnia zdecydowaną większość kryteriów sprzyjających inwestycjom w sektorze BPO czy SSC. Nie bez znaczenia stają się też takie czynniki jak dostępność nieruchomości i odpowiedniej przestrzeni biurowej, stan infrastruktury komunikacyjnej czy wsparcie dla inwestycji.

**Tabela 2. Wybrane miasta z rankingu Tholons Top 100 Outsourcing Destinations 2016**

2016 (2015)	Miasto	Kraj
1 (1)	Bangalore	Indie
2 (2)	Manila	Filipiny
3 (3)	Mumbaj	Indie
...	...	...
9 (9)	Kraków	Polska
10 (12)	Dublin	Irlandia
...	...	...
25 (30)	Warszawa	Polska
58 (62)	Wrocław	Polska

Source: opracowanie własne na podstawie ranking Tholons Top 100 Outsourcing Destinations 2016.

Firma Colliers International porównała charakterystykę Krakowa w zestawieniu z innymi miastami Polski, które zostały zaliczone do wielkiej piątki pod względem atrakcyjności inwestycyjnej dla sektora BPO. Na tej liście obok Krakowa umieszczono Łódź, Katowice, Trójmiasto i Wrocław. W przypadku Krakowa autorzy wskazują na niekorzystne tendencje związane z pozyskiwaniem siły roboczej. Może to wynikać z faktu, że Kraków jest miejscem, gdzie powstało tak wiele centrów, że rynek ten powoli się nasycy i zaczyna stawać się już nie tyle rynkiem pracodawcy, co pracownika, który może wymagać na przykład wyższego wynagrodzenia. Jednocześnie wzrastają koszty pracy i niekorzystnie została oceniona polityka prowadzona przez władze lokalne. Jako czynniki sprzyjające wyróżniono infrastrukturę biznesową i przemiany zachodzące na rynku nieruchomości. Według danych z raportu ABSL w 2016 roku Kraków posiadał 800 800 m<sup>2</sup> powierzchni biurowej i zaraz po Warszawie był największym rynkiem w Polsce, a szacuje się, że do 2018 roku zasób ten przekroczy 1 mln m<sup>2</sup>.

Dla inwestorów istotne są też zachęty i ułatwienia jakie oferuje dla nich miasto Kraków. W raporcie przygotowanym na zlecenie Polskiej Agencji Informacji i Inwestycji Zagranicznej *Atrakcyjność inwestycyjna regionów 2016* wskazano, że obok m.in. przemysłu chemicznego, biotechnologicznego czy przemysłu kreatywnego i czasu wolnego, sektor BPO, SSC i ICT (Technologie informacyjno-telekomunikacyjne) znajdują się na liście tzw. sektorów wysokich szans. Ustala ją właśnie PALiiz współpracując z samorządem województwa małopolskiego na podstawie tendencji w napływie inwestycji do regionu. Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na Specjalne Strefy Ekonomiczne funkcjonujące w Małopolsce tj. Katowicką, Mielecką i Krakowską SSE. Najbardziej rozbudowaną jest SSE Krakowska z 32 podstrefami znajdującymi się w województwie małopolskim, podkarpackim i świętokrzyskim. W ofercie dla inwestorów ma przede wszystkim obszary typu *greenfield*, ale też biurowce w centrum Krakowa. Według danych Krakowskiego Parku Technologicznego do końca 2016 roku firmy zadeklarowały poniesione nakłady inwestycyjne na poziomie 4,5 mld PLN i utworzyły 23 tys. miejsc pracy.

## WPLYW SEKTORA OUTSOURCINGU NA ROZWÓJ EKONOMICZNY KRAKOWA

Jak szacują eksperci z ABSL, do końca 2020 roku w sektorze usług biznesowych w Polsce zatrudnienie wzrośnie z poziomu 212 tys. do około 300 tys. Nie tylko pracownicy tego obszaru korzystają na jego tak dynamicznym rozwoju. Pojawia się spore grono innych beneficjentów, dlatego zarówno miasto Kraków, jak i inne miasta na świecie są świadome korzyści płynących z inwestycji na ich obszarze.

Tak intensywny rozwój sektora usług dla biznesu, poza utworzeniem kolejnych miejsc pracy, powoduje dynamizację w innych branżach usługowych, z których korzysta zarówno sam przedsiębiorca, jak i jego pracownicy. Inwestor chcący prowadzić swoją działalność w innym kraju wykorzystuje doświadczenie firm konsultingowych obejmujących na przykład doradztwo prawne, podatkowe, agencje pracy. Trzeba znaleźć odpowiednie lokum na potrzeby centrum, a to z kolei generuje popyt na nowe lokale biurowe, na czym zyskuje tylko branża budowlana. Pojawia się również praca dla dostawców sprzętu elektronicznego i biurowego oraz mebli, do wyposażenia biur. Sami pracownicy generują popyt w innych sektorach gospodarki, takich jak usługi czasu wolnego czy rynek nieruchomości. Dodatkowo oczywiście zyskuje samo miasto dzięki odprowadzanym przez centra podatkom PIT, VAT czy podatkowi od nieruchomości.

Analizując oddziaływanie sektora usług biznesowych na gospodarkę w danym regionie należy zacząć od efektywności mnożnikowej w zakresie rynku pracy. Badania próbujące ustalić wysokość mnożnika są bardzo trudne do przeprowadzenia, jednakże na potrzeby analiz dotyczących wpływu SSE na otoczenie przyjmuje się, że na 1000 miejsc pracy powstałych na obszarze strefy przypada średnio około 250 nowych stanowisk w otoczeniu tego obszaru. Wielkość efektu mnożnikowego determinowana jest przez częstotliwość korzystania centrów z usług lokalnych dostawców. Stopień intensyfikacji zależności od miejscowych produktów czy usług może wpływać na zakorzenienie firmy w środowisku lokalnym. Centra najchętniej korzystają z usług gastronomicznych, ochrony oraz sprzątnia. Z kolei rekrutacja pracowników czy usługi marketingowe bardzo często nie są zlecane podmiotom funkcjonującym na rynku lokalnym, np. w wyniku wyboru przez zarząd korporacji jednego globalnego kontrahenta (Micek, Działek, Górecki, 2010, s. 53-55).

Istotnym czynnikiem prorozwojowym dla miasta jest także występowanie pozytywnego efektu dochodowego, polegającego na tym, że osoby zatrudnione w centrach usług biznesowych, przeznaczają otrzymywane wynagrodzenie na własne potrzeby konsumpcyjne, dzięki czemu uzyskany przez nich dochód przyczynia się do rozwoju różnych sektorów gospodarki, zaczynając od handlu, na usługach czasu wolnego i rekreacji skończywszy. To pociąga za sobą powstanie kolejnych miejsc pracy w innych branżach, a te w kolejnych i właśnie w ten sposób podmioty gospodarcze wzajemnie na siebie oddziałują i napędzają wzrost gospodarczy. Zsumowanie powstałych w ten sposób miejsc pracy pozwala na określenie dochodowych efektów mnożnikowych generowanych przez sektor BPO/SSC/ITO.

Offshoringowe centra usług przyczyniają się także do rozwoju turystyki biznesowej, która stała się ważnym segmentem lokalnej gospodarki. Miasto posiada odpowiednią infrastrukturę, która dodatkowo nieustannie podlega modernizacji. Powstają



centra konferencyjne, kongresowe i hotele oferujące wysoki standard usług. W konsekwencji Kraków, obok Warszawy, przoduje w skali całego kraju w zakresie ilości spotkań i uczestników turystyki biznesowej (Borodako, 2013).

## WNIOSKI

Istnieje zagrożenie, że powstałe w Krakowie centra usług mogą zostać w przyszłości przeniesione do innych lokalizacji. Wydaje się jednak, że nawet w przypadku migracji centrów usług biznesowych z obszaru Krakowa, miasto nadal będzie zapleczem biznesowym dla bogatszych państw Europy Zachodniej tj. Niemiec, krajów skandynawskich czy Holandii. Analizując sytuację polityczną i pogłębiający się kryzys społeczny w krajach trzeciego świata, przy jednocześnie utrzymującej się wśród inwestorów niechęci do niestabilności, sytuacja ta może działać na korzyść Polski, która jest postrzegana jako pewne i stabilne miejsce do lokowania inwestycji.

Istnieje także obawa, że rynek usług biznesowych w Krakowie ulegnie nasyceniu. Taka sytuacja na rynku pracy miałaby być niekorzystna z punktu widzenia pracodawcy z powodu braku kandydatów do pracy czy wzrostu wynagrodzenia. Warto podkreślić, że w Krakowie bezrobocie jest najniższe w skali województwa oraz kraju i wynosiło w 2016 roku 3,5%. Jednak doskonale rozwinięty rynek edukacji w mieście gwarantuje systematyczny dopływ absolwentów uczelni wyższych. Stale rozwijający się sektor zapewnia wykwalifikowanych pracowników – menedżerów i leaderów, którzy mogą usprawnić wdrażanie nowych procesów. Dodatkowo Kraków przyciąga pracowników z całej Polski oraz obcokrajowców. W chwili obecnej według danych z raportu ABSL *Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2016*, w branży tej pracuje około 9% cudzoziemców. Często przyciąga ich jakość życia w mieście oraz jego wizerunek. Dopływ młodych ludzi kształcących się na uczelniach wyższych w Krakowie i stanowiących potencjalną siłę roboczą dla centrów usługowych zapewnia także znaczna liczba migrantów z Ukrainy.

Inwestorzy coraz chętniej decydują się na państwa Europy Środkowo-Wschodniej, a ich wyborem staje się miasto Kraków, o czym świadczy stały wzrost liczby podmiotów działających w tej branży na rynku krakowski. Inwestorów przyciąga wykwalifikowana kadra pracownicza, dostępność nieruchomości, wciąż modernizowana infrastruktura, wsparcie dla inwestycji, no i oczywiście niższe koszty pracy niż w krajach za zachodnią granicą. Działalność sektora outsourcingu generuje wiele korzyści dla miasta. Powstają nowe miejsca pracy, młodzi ludzie znajdują zatrudnienie, a to powoduje dynamizację innych branż, z których korzysta outsourcing, jak i sami jego pracownicy. Kraków może nadal rozwijać się i czerpać korzyści płynące z działalności outsourcingowej. Skupia ludzi wykształconych oraz znających języki obce, które są niezbędne przy współpracy z zagranicznym klientem. Z powodu stopniowego wzrostu kosztów pracy w mieście, to właśnie kapitał ludzki zdaje się być zasadniczym czynnikiem, który pozwoli utrzymać obecną pozycję Krakowa na liście najbardziej atrakcyjnych lokalizacji dla usług outsourcingowych na mapie świata.

Kraków, chcąc nadal przyciągać zagranicznych inwestorów, powinien postawić na dbałość o własny wizerunek, wypracowaną pozycję i jednocześnie podnosić atrakcyjność inwestycyjną. Nie da się tego osiągnąć bez współpracy między władzami miasta, a przedsiębiorstwami z sektora BPO/SSC/ITO. Wspólnie powinien być kładziony nacisk na współpracę z uczelniami i szkołami wyższymi, bo omawiany sektor stale potrzebuje napływu do-

brze wykwalifikowanej siły roboczej. Efektem tej współpracy stanie się przesunięcie nacisku z kosztów wykonywanych procesów w stronę ich jakości. W tym obszarze Kraków powinien nieustannie się rozwijać, ponieważ kraje Europy Wschodniej, takie jak Bułgaria czy Rumunia już konkurują pod względem kosztowym z Polską. Wykwalifikowana siła robocza zachęci do lokowania w Krakowie usług zaawansowanych i wysoce specjalistycznych. Pozyskanie inwestycji w sferze procesów opartych na wiedzy (KPO – Knowledge Process Outsourcing) może się okazać kluczowe dla dalszego rozwoju ekonomicznego miasta.

## LITERATURA

- 2016 A.T. Kearney *Global Services Location Index™ Top 20*. Pozyskano z <https://www.atkearney.com/strategic-it/global-services-location-index> w dniu 3.05.2017
- Atrakcyjność inwestycyjna regionów 2016*, raport przygotowany na zlecenie Polskiej Agencji Informacji i Inwestycji Zagranicznych S.A. w Instytucie Przedsiębiorstwa Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Warszawa 2016
- Bilans kompetencji branży BPO i ITO w Krakowie. Raport końcowy z przeprowadzonych badań*, raport przygotowany na zlecenie Urzędu Miasta Krakowa przez Centrum Ewaluacji i Analiz Polityk Publicznych, Interdyscyplinarne Centrum Badań i Rozwoju Organizacji Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2012
- Blinder, A. S. (2006). *Offshoring: The Next Important Industrial Revolution?*. Pozyskano z [www.foreignaffairs.com/articles/2006-03-01/offshoring-next-industrial-revolution](http://www.foreignaffairs.com/articles/2006-03-01/offshoring-next-industrial-revolution) w dniu 26.11.2017
- Bojańczyk, M. (2008). Rynek kapitałowy w Indiach. *Kwartalnik nauk o przedsiębiorstwie*.
- Boradko, K. (2013). *Turystyka Biznesowa w Krakowie na tle wybranych miast polskich*. Pozyskano z [https://www.wuj.pl/UserFiles/File/Prace%20Geograficzne%20134/04\\_Boradko.pdf](https://www.wuj.pl/UserFiles/File/Prace%20Geograficzne%20134/04_Boradko.pdf) w dniu 5.06.2017
- Ciesielska, D. (2009). *Offshoring usług: wpływ na rozwój przedsiębiorstwa*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska
- Colliers International. *Improving through moving. Perspektywy sektora BPO w Polsce*. Pozyskano z [www.paiz.gov.pl/files/?id\\_plik=10508](http://www.paiz.gov.pl/files/?id_plik=10508) w dniu 6.06.2017
- Halemba, M., & Babińska, D. (2016). Captive offshoring services for SMEs in Poland: The role of mutual trust and cultural aspects. *International Entrepreneurship | Przedsiębiorczość Międzynarodowa*, 2(2), 213-232.
- Hutzchenreuter, T., Lewin, A.Y., Ressler, W. (2011). The Growth of White-collar Offshoring: Germany and US from 1980 to 2006. *European Management Journal*
- Made in Kraków. Sektor Zaawansowanych Usług Biznesowych i Technologii*. Pozyskano z [http://www.aspire.org.pl/wp-content/uploads/Made-in-Krakow\\_slide-deck\\_final\\_PL\\_for-website.pdf](http://www.aspire.org.pl/wp-content/uploads/Made-in-Krakow_slide-deck_final_PL_for-website.pdf) w dniu 05.06.2017
- Malik, R. (2016). *Lokalizacja w offshoringu usług*. Warszawa: CeDeWu
- Meredith, R. (2009). *Chiny i Indie – supermocarstwa XXI wieku*. Warszawa: Media Lazar
- Meyer, T. (2006). *Nearshoring to Central and Eastern Europe*. Frankfurt am Main: Deutsche Bank Research
- Micek, G., Działek, J., Górecki, J. (2010). *Centra usług w Krakowie i ich relacje z otoczeniem lokalnym*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego
- Mitrega, D. (1995). *Industrializacja – indyjska droga ku nowoczesności*. W: J. Żabińska (red.), *Strategie rozwojowe i polityka przemysłowa w wybranych krajach Azji i Ameryki Łacińskiej* (s. 77-84). Katowice: Wydawnictwo AE.

- Myszkowska, M. (2014). The Scale and Characteristics of Services Offshoring in the Visegrád Countries. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 2(3), 33-46. <https://doi.org/10.15678/EBER.2014.020304>
- Rybiński, K. (2007). *Globalizacja w trzech odstępach: offshoring – globalne nierównowagi – polityka pieniężna*. Warszawa: Difin
- Sektor Nowoczesnych Usług Biznesowy w Polsce 2016*. Pozyskano z [http://absl.pl/wp-content/uploads/2016/10/Raport\\_ABSL\\_2016\\_PL.pdf](http://absl.pl/wp-content/uploads/2016/10/Raport_ABSL_2016_PL.pdf) w dniu 30.11.2017
- The World Bank (2017). *Foreign direct investments, net inflows*. Pozyskano z <https://data.worldbank.org/indicator/BX.KLT.DINV.CD.WD> w dniu 2.05.2017
- Tholons Top 100 Outsourcing Destinations 2016*. Pozyskano z [http://www.tholons.com/TholonsTop100/pdf/Tholons\\_Top\\_100\\_2016\\_Executive\\_Summary\\_and\\_Rankings.pdf](http://www.tholons.com/TholonsTop100/pdf/Tholons_Top_100_2016_Executive_Summary_and_Rankings.pdf) w dniu 30.05.2017
- Unctadstat. *Exports and imports by service-category, shares and growth, annual, 2005-2016*. Pozyskano z <http://unctadstat.unctad.org/wds/TableView/tableView.aspx?ReportId=17629> w dniu 6.06.2017

**Tytuł i abstrakt po angielsku****The influence of outsourcing services on the selected aspects of economic development on the example of Cracow**

The aim of the article is to present the outsourcing of services and to assess its importance in development of a region by the example of Cracow. The research problem touched in this article concerns the real influence of outsourcing on the selected aspects of economic development of Cracow. The analyses are based on the desk research method and the study of sources such as source literature and available data from World Bank data base. Offshoring shapes commercial exchange between particular countries. The analysis of global rankings of the most preferable locations for outsourcing processes shows that investors are more willing to choose the countries of Central and Eastern Europe. In this area Poland became the undisputed leader. The article focuses on Poland and the state of the outsourcing industry in our country with a special view on Cracow. There are mentioned the reasons why the city is considered to be one of the most attractive outsourcing locations in the world. It describes an impact of the outsourcing sector on Cracow and how it affects the city's development. The growing outsourcing industry generates needs that affect the development of other sectors in the economy. At the end, there are outlined development perspectives for the city related to the discussed industry, including the barriers to this development frequently mentioned in the source literature.

**Keywords:** Outsourcing; offshoring; Cracow; business services sector; city's development

**JEL codes:** F23

**Autor**

**Agnieszka Borkowska**

Autorka tekstu jest studentką kierunku Międzynarodowe stosunki gospodarcze Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

**Adres do korespondencji:** Agnieszka Borkowska, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Katedra Handlu Zagranicznego, ul. Rakowicka 27, 31-510 Kraków, e-mail: agnieszka.borkowska5@gmail.com

**Podziękowania i finansowanie**

Artykuł powstał pod opieką naukową dr Elżbiety Bombińskiej z Katedry Handlu Zagranicznego w ramach wsparcia podnoszenia jakości kształcenia na Wydziale Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, a publikacja artykułu jest dofinansowana przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego w ramach dotacji projakościowej.

Autor dziękuje dwóm anonimowym recenzentom, których uwagi pozwoliły znacząco podnieść jakość niniejszej publikacji.

**Prawa autorskie**

Ten artykuł został opublikowany na warunkach Creative Commons  
Uznanie autorstwa – Bez utworów zależnych (CC BY-ND 4.0 License)  
<http://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/>