

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 369

Przemiany strukturalne i koniunkturalne na światowych rynkach

Tom 1

Redaktorzy naukowi

Jan Rymarczyk

Małgorzata Domiter

Wawrzyniec Michalczyk



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

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

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

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

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

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

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

Spis treści

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

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

Summaries

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

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

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

Magdalena Myszkowska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

e-mail: magdalena.rudnicka@ue.wroc.pl

ATRAKCYJNOŚĆ KRAJÓW EUROPY ŚRODKOWO-WSCHODNIEJ JAKO MIEJSCA LOKALIZACJI OFFSHORINGU USŁUG

Streszczenie: Europa Środkowo-Wschodnia (EŚW) stała się w ostatnich latach ważnym miejscem lokalizacji usług, nie tylko w skali europejskiej, ale i globalnej. Jej udział w globalnym rynku offshoringu usług szacowany jest na 8% i stale rośnie. Przewaga komparatywna regionu opiera się przede wszystkim na dostępności wysoko wykwalifikowanej siły roboczej, przyjaznym otoczeniu biznesowym oraz bliskości geograficznej i kulturowej z Europą Zachodnią. Dzięki nim pozycja omawianego obszaru ciągle się wzmacnia względem innych konkurencyjnych lokalizacji. Podstawowym celem referatu jest przedstawienie aktualnej pozycji Europy Środkowo-Wschodniej jako miejsca lokalizacji działalności usługowej oraz określenie potencjału regionu w kontekście szybko zmieniającej się globalnej mapy offshoringu usług.

Słowa kluczowe: offshoring, nearshoring, usługi, centra usług, Europa Środkowo-Wschodnia.

DOI: 10.15611/pn.2014.369.1.31

1. Wstęp

Równoległe do zjawiska przenoszenia procesów przemysłowych z krajów rozwiniętych do krajów rozwijających się o niskich kosztach operacyjnych podobne zjawiska można obserwować w odniesieniu do usług. Znaczącą rolę w obu tych procesach odgrywa Europa Środkowo-Wschodnia (EŚW)¹. Jednakże jej udział w przyciąganiu tego typu działalności został przyćmiony przez Chiny w zakresie przemysłu oraz Indie i inne kraje rozwinięte, takie jak Irlandia, Kanada i Izrael – w zakresie usług. Wiedza na temat rozwoju zjawiska offshoringu usług jest ograniczona ze względu na brak odpowiednich danych i sposobów jego pomiaru. Nie ulega jednak wątpliwości, że – zwłaszcza po 2000 r. – generowane przez zjawisko offshoringu usług produkcja,

¹ Analiza Europy Środkowo-Wschodniej została ograniczona do sześciu krajów: Czech, Bułgarii, Polski, Rumunii, Węgier i Słowacji, ze względu na ich pozycję w offshoringu usług.

wartość dodana, zatrudnienie, bezpośrednie inwestycje zagraniczne i eksport zdecydowanie wzrosły w regionie EŚW. Wzrost ten może być częściowo przypisany nowym inwestycjom, ale również przeniesieniu istniejących procesów usługowych z innych, droższych lokalizacji.

Opracowanie składa się z trzech części merytorycznych. Pierwsza, która stanowi ogólne wprowadzenie do zagadnienia relokacji usług, prezentuje pozycję regionu na globalnej mapie offshoringu usług. W drugiej zidentyfikowano główne motywy, które determinują przenoszenie procesów usługowych do państw EŚW. Trzecia część poświęcona jest ocenie atrakcyjności Polski dla inwestycji z sektora usług.

W artykule przyjęto definicję zaczerpniętą z World Investment Report [UNCTAD 2004] – offshoring oznacza delokalizację procesów biznesowych ponad granicami państw, do miejsc gdzie mogą być świadczone przez zagraniczne filie firmy macierzystej (captive offshoring) lub przez niezależnych wykonawców (offshore outsourcing). Captive offshoring i offshore outsourcing odnoszą się do decyzji przedsiębiorstwa o wydzieleniu ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego realizowanych przez nie funkcji i – odpowiednio – przeniesieniu ich do zagranicznego oddziału/filii lub do niezależnego podmiotu za granicą.

2. Znaczenie EŚW na globalnej mapie offshoringu usług

Usługi IT i usługi biznesowe świadczone w formie captive offshoringu i offshore outsourcingu realizowane są w ponad 120 krajach świata (tab. 1). Indie, Brazylia, Rosja i Chiny są uważane za najbardziej atrakcyjne miejsca lokalizacji procesów biznesowych i technologii informacyjnych. Wynika to głównie ze skali świadczonych usług, dostępnych umiejętności oraz dojrzałości osiągniętej w odniesieniu do działalności offshoringowej. Prognozy wskazują jednak, że w ciągu najbliższych kilku lat udział tych krajów będzie malał w relacji do innych wschodzących lokalizacji, w tym krajów Ameryki Łacińskiej oraz Europy Środkowo-Wschodniej [Oshri, Kotlarsky, Willcocks 2011].

EŚW stała się w ostatnich latach ważnym miejscem lokalizacji usług, nie tylko w skali europejskiej, ale i globalnej. Jej udział w globalnym rynku offshoringu usług szacowany jest na 8% i stale rośnie. Obecnie w tym regionie funkcjonuje około 1000 centrów usług z kapitałem zagranicznym, w tym centra usług wspólnych (SSC), centra procesów biznesowych (BPO), centra IT oraz centra badawczo-rozwojowe (R&D). Dominująca większość z nich to inwestycje przedsiębiorstw z krajów Europy Zachodniej i USA. Zatrudnienie w sektorze nowoczesnych usług biznesowych w państwach EŚW mieści się w przedziale 270-300 tys. osób i dynamicznie wzrasta [Górecki i in. 2013].

Przedsiębiorstwa z Europy Zachodniej coraz częściej postrzegają EŚW jako atrakcyjną lokalizację tzw. captive nearshoringu, zaopatrując się tam w usługi IT i usługi biznesowe. Liderami pod tym względem są Polska, Czechy, Węgry i Rumunia, które przyciągnęły największą liczbę centrów badań i rozwoju, stając się

Tabela 1. Wielkość eksportu usług podlegających offshoringowi z wybranych lokalizacji na świecie w 2012 r. (mln USD)

Kraj	Usługi komputerowe i informacyjne	Usługi biznesowe	Łącznie
Brazylia	596,3	21 275,7	21 872,0
Chiny	14 453,5	66 622,5	81 076,0
Filipiny	2 036,0	10 037,0	12 073,0
Indie	47 322,8	45 008,7	92 331,5
Indonezja	203,1	7 750,2	7 953,3
Irlandia	46 929,5	32 627,5	79 557,0
Kanada	b.d.	24 997,9	–
Malezja	1 990,2	7 734,0	9 724,2
Rosja	2 087,7	16 846,4	18 934,1
Bułgaria	551,3	926,3	1 477,6
Czechy	1 993,2	5 689,7	7 682,9
Polska	2 442,8	9 847,1	12 289,9
Rumunia	1 023,4	2 751,0	3 774,4
Słowacja	577,3	1 583,5	2 160,8
Węgry	1 291,9	6 400,0	7 691,9

Źródło: [WTO, *International Trade and Market Access Data* (15.03.2014)].

centrum innowacji biznesowych oraz wysokiej wartości usług wiedzochłonnych. Główne determinanty obserwowanej tendencji to przede wszystkim bliska odległość do dostawcy, zbliżone strefy czasowe i niższe koszty transakcyjne od tych, które występują przy korzystaniu z usług azjatyckich dostawców.

Począwszy od 2009 r., EŚW jako region pozyskała proporcjonalnie więcej projektów z obszaru SSC niż Azja [www.fdimarkets.com]. Inwestorzy, szukając nowych lokalizacji dla swoich oddziałów, stawiają przede wszystkim na efektywność operacyjną i możliwość rozwoju, odchodząc tym samym od prostej kalkulacji kosztowej. Firmy przenoszą do nowych lokalizacji obsługę coraz bardziej złożonych projektów z obszaru R&D, tworzenia oprogramowania, HR czy zaawansowanych procesów finansowo-księgowych.

Pod względem tempa przyrostu usług zaawansowanych rynek offshoringu w regionie EŚW wykazuje duży potencjał wzrostowy. W najbliższej przyszłości EŚW jest w stanie zaspokoić rosnący globalny popyt na usługi o coraz wyższej wartości dodanej, na co wskazuje wzrost offshoringu usług R&D i inżynieryjnych w regionie. Centra usług zlokalizowane w krajach EŚW konkurują przede wszystkim specjalistycznymi umiejętnościami pracowników oraz położeniem geograficznym, a nie skalą usług, oferując usługi o wyższej wartości dodanej niż ich konkurenci w innych krajach, których przewaga komparatywna wynika głównie z niskich kosztów i wiel-

kości posiadanych zasobów ludzkich. EŚW może również konkurować o niszowe podsektory, takie jak usługi sektora publicznego, usługi zdrowotne, medialne, komunalne. Inną opcją dla krajów EŚW zakłada przesunięcie w górę łańcucha wartości poprzez objęcie pozycji koordynatora szerokiej sieci usług. Centra usług w EŚW mają potencjał, by przejść ewolucję od centrów transakcji do centrów doskonałości, od obsługi pojedynczych procesów do umiejętności wpływania na globalne procesy i ich transformowania, od serwisu dla pojedynczych krajów w Europie do wielokulturowego tygła, który potrafi rozmawiać z klientem zlokalizowanym w dowolnym miejscu na ziemi.

Ekspansja offshoringu nowego typu usług o wyższej wartości wymaga większej liczby interakcji, którą mogą zapewnić wyłącznie blisko położone ośrodki, ze względu na potrzebę dobrze wyedukowanej wielojęzycznej siły roboczej, rozumienia kontekstu kulturowego oraz świadczenia usług w godzinach, które wymagają lokalizacji w tych samych strefach czasowych. Pod tym względem region EŚW posiada pięć podstawowych przewag nad Indiami: kulturowa i geograficzna bliskość do Europy Zachodniej, relatywnie konkurencyjny poziom wynagrodzeń, dobre standardy edukacyjne przejawiające się wyższym odsetkiem absolwentów o pożądanym kwalifikacjach, niski profil ryzyka i odpowiednia infrastruktura.

EŚW może pozostać preferowaną lokalizacją dla przedsiębiorstw z Europy Zachodniej oraz europejsko zorientowanych korporacji wielonarodowych z innych regionów, lecz na razie nie może efektywnie konkurować z Indiami jako lokalizacją globalną. Istnieje kilka czynników – poza ogromnym rozmiarem indyjskiej gospodarki – z powodu których kraje EŚW nie mogą się równać z potencjałem indyjskim. Między innymi EŚW nie może dorównać ogromnej podaży absolwentów kończących indyjskie uniwersytety. Większość offshoringowych jednostek w EŚW jest relatywnie mała w porównaniu z indyjskimi odpowiednikami, a europejscy usługodawcy są mniej znani na rynku globalnym w porównaniu z firmami zlokalizowanymi w Indiach. Podaż profesjonalnych pracowników na stanowiska związane z działalnością offshoringową w Indiach jest siedem razy większa niż w Czechach, Polsce i Węgrzech razem wziętych. Jednakże pomimo pozostawania w tyle w niektórych obszarach, przewagi komparatywne EŚW w offshoringu usług biznesowych umożliwiają im przyciągnięcie nowych klientów w zakresie front services, a także kluczowych funkcjach biznesowych. EŚW jest ważnym graczem regionalnym, podczas gdy Indie działają na platformie globalnej [Gal, Sass 2009].

3. Główne motywy lokowania działalności usługowej w EŚW

Offshoring jest niezwykle istotnym stymulatorem rozwoju państw EŚW jako ważnego miejsca świadczenia usług, nie tylko w skali europejskiej, lecz także globalnej. Wśród wielu czynników decydujących o atrakcyjności regionu dla offshoringu usług bardzo istotne miejsce zajmują: wysoki stopień dopasowania umiejętności absolwentów szkół wyższych do potrzeb sektora usług oraz bliskość geograficzna

i kulturowa z Europą Zachodnią. Dzięki nim pozycja omawianego obszaru ciągle się wzmacnia względem innych, konkurencyjnych lokalizacji.

Dostępność i jakość wykwalifikowanego kapitału ludzkiego² są wskazywane jako jedna z najważniejszych przyczyn wpływających na decyzje inwestorów o relokacji działalności do krajów EŚW. Przewaga komparatywna regionu wiąże się z dobrze wykształconą i zmotywowaną siłą roboczą, osiągającą wysoki poziom wydajności. W porównaniu z innymi krajami o niskich kosztach operacyjnych kraje EŚW są postrzegane jako mające „przewagę wiedzy” w zakresie kompetencji językowych³ i dużych zasobów absolwentów szkół wyższych odpowiednich do pracy w korporacjach transnarodowych. Analizowane kraje tradycyjnie posiadają dobry system edukacji, zwłaszcza w takich obszarach, jak matematyka, inżynieria czy informatyka, a także ekonomia i rachunkowość. Wysoki poziom umiejętności siły roboczej wydaje się kluczowym czynnikiem wyróżniającym państwa EŚW spośród innych lokalizacji, jako że usługi – zwłaszcza biznesowe – często opierają się na wiedzy i informacji [Sass, Fifekova 2011].

Tabela 2. Całkowite godzinowe koszty pracy w wybranych krajach UE w latach 2005-2012 (EUR)

Kraj/Rok	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
UE-27	b.d.	b.d.	b.d.	2,6	22,1	22,5	23,0	23,4
Bułgaria	1,6	1,7	2,0	2,6	2,9	3,1	3,3	3,6
Czechy	6,3	7,0	7,7	9,2	9,1	9,8	10,5	10,6
Estonia	4,9	5,7	6,8	7,8	7,7	7,6	7,9	8,4
Łotwa	3,0	3,7	4,8	5,9	5,8	5,5	5,7	6,0
Litwa	3,5	4,1	5,0	5,9	5,6	5,4	5,5	5,8
Polska	5,2	5,7	6,4	7,6	6,6	7,2	7,3	7,4
Rumunia	2,4	3,0	3,8	4,2	4,0	4,1	4,2	4,4
Słowacja	5,9	6,4	6,9	7,3	7,6	7,7	8,0	8,3
Słowenia	11,7	12,2	12,8	13,9	14,4	14,6	14,9	14,9
Węgry	6,3	6,4	7,3	7,8	7,1	7,0	7,3	7,5

Legenda: b.d. – brak danych.

Źródło: [Eurostat, http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/labour_market/labour_costs (7.02.2014)].

Koszty pracy są również wskazywane jako ważny element brany pod uwagę przy wyborze miejsca lokalizacji inwestycji (tab. 2). Należy jednak podkreślić, że

² Silną pozycję edukacyjną EŚW potwierdza analiza systemów szkolnictwa w różnych krajach przeprowadzona przez Pearson – wiodącą światową firmę z sektora usług edukacyjnych [Pearson 2012].

³ Np. zlokalizowane w Polsce centra usług świadczą usługi w 34 językach obcych, w tym w wielu językach niszowych [Drygała, Colantonio 2013].

skoro w działalności usługowej jakość i dostępność kapitału ludzkiego są kwestią podstawową, niskie płace nie są wystarczającą przesłanką uzasadniającą relokację. Mimo że, z jednej strony, kraje EŚW nadal są tańsze w porównaniu z bardziej rozwiniętymi gospodarkami (w tym krajów Europy Zachodniej), to z drugiej – są droższe od lokalizacji azjatyckich. Jednak stosunek wydajności do kosztów jest dla nich bardziej korzystny. Przewaga komparatywna krajów EŚW zmienia się bardzo szybko, dlatego rosnące koszty pracy będą musiały być skompensowane kluczową przewagą wynikającą z dostępności wysoko wykwalifikowanej siły roboczej.

Strategiczna lokalizacja geograficzna jest uważana za czynnik o istotnym znaczeniu dla przyciągania inwestycji zagranicznych. Kraje EŚW posiadają tę przewagę wynikającą z położenia w centrum Europy, w niedalekiej odległości od Europy Zachodniej (gdzie rezydują główni klienci) oraz krajów Bliskiego Wschodu i Afryki. Dlatego kraje te mogą zaoferować geograficzną i kulturową bliskość – do potencjalnych klientów, kraju macierzystego inwestora, innych centrów biznesowych – która wzmacnia ich przewagę komparatywną. Ponadto państwa EŚW są postrzegane przez zachodnich partnerów jako miejsca bezpieczniejsze do życia i zwiedzania niż kraje Bliskiego Wschodu, Afryki oraz niektóre kraje w Azji i Amerykach.

Dobrze rozwinięta infrastruktura, w tym dostępność powierzchni biurowych, jest również ważnym czynnikiem w przypadku większości inwestycji w zakresie usług biznesowych, takich jak centra usług wspólnych czy centra telefoniczne. Obecnie ocenia się, że kraje EŚW posiadają wysokiej jakości infrastrukturę, dostępną po niewygórowanej cenie, oraz zaawansowany system transportowy.

Stabilne otoczenie ekonomiczne i polityczne jest kolejnym ważnym powodem, dla którego warto wybrać kraje EŚW (tab. 3). Otoczenie regulacyjne tych krajów jest również postrzegane jako przejrzyste i stabilne, a członkostwo w Unii Europejskiej, które sprzyja „akceptacji” krajów EŚW jako miejsca lokalizacji działalności offshoringowej, jest często przytaczane jako główny motyw wzrostu zainteresowania regionem.

Tabela 3. Główne wskaźniki ekonomiczne krajów EŚW w 2012 r.

Kraj	Populacja (mln)	PKB <i>per capita</i> (wg ppp, USD)	Całkowite PKB (bln USD)	Stopa inflacji
Bułgaria	7,3	14 312	51	2,4
Czechy	10,6	27 191	196	3,3
Polska	38,9	20 592	488	3,7
Rumunia	21,3	12 808	169	3,3
Słowacja	5,4	24 249	92	3,7
Węgry	10,0	19 638	127	5,7

Źródło: [PwC 2013]

Warto odnotować, że wszystkie wymienione powyżej czynniki wpływają na koszty całkowite inwestycji i czynią kraje EŚW atrakcyjnymi lokalizacjami dla

działalności offshoringowej, jednak nie wszystkie one są równie ważne w kontekście inwestycji usługowych. Decyzje o lokalizacji usług w jednym z krajów EŚW napędzane są przede wszystkim chęcią uzyskania przez zagranicznego inwestora dostępu do wysoko wykwalifikowanej siły roboczej i przyjaznego otoczenia biznesowego. Geograficzne położenie w centrum Europy, jakość infrastruktury i bliskość kulturowa są czynnikami wzmacniającymi pozycję krajów EŚW na globalnej mapie lokalizacji działalności usługowych.

Ponadto zarówno charakter, jak i waga poszczególnych czynników lokalizacji zmieniają się w czasie. Determinanty kosztowe powoli ustępują miejsca czynnikom niekosztowym; wzrasta rola otoczenia biznesowego oraz kompetencji i dostępności pracowników. Przy bardziej zaawansowanych procesach biznesowych zwiększa się znaczenie jakości kapitału ludzkiego oraz możliwości korzystania z wysoko wykwalifikowanych specjalistów. Właśnie profil i jakość wykształcenia pracowników, w tym znajomość języków obcych, są jedną z głównych przesłanek wyboru EŚW jako miejsca lokalizacji usług.

Jednakże wybór lokalizacji dla działalności offshoringowej nie jest wyłącznie kwestią wyboru właściwego kraju – równie ważny jest proces wyboru odpowiedniego miasta. Podczas gdy system prawny i otoczenie biznesowe są z reguły takie same we wszystkich miastach danego kraju, dostępność absolwentów szkół wyższych, poziom cen nieruchomości, koszty pracy i dojrzałość otoczenia w konkretnej lokalizacji offshoringu mogą się znacząco różnić w obrębie tego samego kraju [Tholons 2008].

Podczas pierwszej fali offshoringu rozszerzenie Unii Europejskiej, konkurencyjne ceny infrastruktury i dobry system edukacji istotnie wzmocniły pozycję miast stołecznych, takich jak Praga, Brno czy Warszawa. Obecnie gwałtowny rozwój offshoringu i nearshoringu usług prowadzi do większego zainteresowania tzw. miastami drugiego i trzeciego szczebla, głównie ze względu na zmniejszającą się liczbę populacji oraz rosnący popyt na zasoby pracy w regionie [Jones Lang LaSalle 2013]. Ponadto czynsz za wynajem powierzchni biurowych w parkach technologicznych zlokalizowanych blisko stolicy czy głównych miast jest znacznie wyższy niż w bardziej oddalonych lokalizacjach, a wysokiej jakości biura w największych miastach są znacznie droższe niż te na peryferiach. W najnowszym rankingu Tholons [2013] klasyfikującym najlepsze destynacje dla outsourcingu znalazło się trzynaście miast z krajów z EŚW⁴. Kraków na 9. pozycji wśród najatrakcyjniejszych miast dla offshoringu usług był najwyżej sklasyfikowanym miastem regionu.

4. Polska europejską potęgą w usługach

W EŚW Polska jest niekwestionowanym liderem regionu pod względem atrakcyjności dla lokalizacji działalności usługowej zarówno w formie captive offshoringu,

⁴ Kraków 9., Praga 16., Budapeszt 26., Brno 26., Warszawa 32., Bukareszt 40., Bratysława 47., Kijów 50., Sofia 52.

jak i offshore outsourcingu, a przede wszystkim nearshoringu dla firm z Europy Zachodniej. Dużym potencjałem rozwojowym charakteryzuje się też rynek offshoringu w Rumunii, a w następnej kolejności w Czechach i na Węgrzech [McKinsey Global Institute 2013].

Polska jest jedną z najdynamiczniej rozwijających się lokalizacji na europejskiej mapie offshoringu usług. Centra usług zaczęły stanowić bardzo istotny element krajobrazu gospodarczego wielu polskich miast⁵, w szczególności w kontekście lokalnych rynków pracy. O silnej pozycji polskiego sektora nowoczesnych usług dla biznesu świadczą zarówno nowe inwestycje, np. DFDS (Poznań), JDA Software Group (Warszawa), Kemira (Gdańsk), Merck (Wrocław), Propex (Poznań), RWE (Kraków), Veolia (centrum kompetencyjne SAP, Łódź), jak i kolejne projekty graczy działających już od jakiegoś czasu na polskim rynku. Z roku na rok projekty związane z usługami biznesowymi stanowią coraz większy odsetek wszystkich realizowanych w Polsce inwestycji. W 2012 r. – rekordowym pod względem liczby nowo utworzonych centrów usług z kapitałem zagranicznym w Polsce – powstało łącznie 56 centrów, z czego zdecydowana większość to inwestycje podmiotów zagranicznych dopiero wchodzących na polski rynek usług biznesowych, nieposiadających wcześniej swoich centrów [Górecki i in. 2013].

Aktualne szacunki wskazują, że w Polsce istnieje ponad 400 centrów usług z kapitałem zagranicznym, należących do prawie 300 inwestorów, zatrudniających 110 000⁶ osób, wyspecjalizowanych w obsłudze klientów z Europy Zachodniej. Polskie miasta bardzo mocno i – co należy podkreślić – skutecznie zabiegają o pozyskiwanie inwestycji z sektora usług. W siedmiu głównych ośrodkach usług biznesowych (Kraków, Warszawa, Wrocław, Trójmiasto, Łódź, Aglomeracja Katowicka, Poznań) znajduje się ponad 80% wszystkich centrów usług z kapitałem zagranicznym. Skupiają 88% ogółu zatrudnienia w sektorze [Górecki i in. 2013].

Zatrudnienie w sektorze nowoczesnych usług biznesowych w Polsce systematycznie wzrasta. W porównaniu z 2010 r. liczba pracowników centrów usług z kapitałem zagranicznym zwiększyła się o ponad 50%. Średni roczny wzrost zatrudnienia w ostatnich kilku latach utrzymuje się na poziomie około 20% i charakteryzuje się największą stabilnością wśród wszystkich państw regionu. Biorąc pod uwagę dotychczasowy, dynamiczny rozwój omawianej branży, można szacować, że w 2014 r. liczba zatrudnionych w zagranicznych centrach usług biznesowych w Polsce wyniesie co najmniej 125 000 osób [Górecki i in. 2013].

Liczne centra zlokalizowane w Polsce realizują procesy, które wykazują coraz większą złożoność w odniesieniu do typu procesów (zarówno horyzontalne, jak i wertykalne), obsługiwanych obszarów geograficznych czy segmentów rynku. Proste transakcje wypierane są przez skomplikowane procesy wymagające wysokich

⁵ Nowe inwestycje napływają już nie tylko do największych aglomeracji, ale również do miast tzw. drugiego i trzeciego szczebla, takich jak Olsztyn, Bydgoszcz, Opole, Rzeszów.

⁶ Co stanowi 40% ogółu zatrudnienia w centrach usług w regionie EŚW.

kompetencji i specjalistycznej wiedzy pracowników [Górecki i in. 2013]. Skala ciężkości przesunęła się znacząco w kierunku usług zaawansowanych, co stwarza wiele nowych możliwości.

Mocna pozycja Polski w międzynarodowych raportach/rankingach⁷ oraz na globalnej mapie lokalizacji dla offshoringu usług jest efektem kombinacji kilku atutów, takich jak:

1. Dostęp do dobrze wykształconych, wielojęzycznych i doświadczonych kadr.

Tym, co wyróżnia Polskę na tle regionu, jest duża populacja ludzi młodych, dobrze wykształconych, znających języki obce. W kilkunastu ośrodkach akademickich kształci się około dwóch milionów studentów rocznie, w tym blisko 600 tysięcy na kierunkach strategicznych z punktu widzenia inwestorów z sektora usług, takich jak ekonomia, informatyka, inżynieria [CBRE 2013]. Ponadto koszty pracy w Polsce nadal są znacząco niższe niż w Czechach czy Słowacji (tab. 2).

2. System pomocy publicznej dla inwestycji (ze środków budżetowych i europejskich) i sprzyjający klimat inwestycyjny.

Rynek usług biznesowych w Polsce – jako jeden z priorytetowych sektorów polityki gospodarczej – korzysta z wachlarza zachęt inwestycyjnych w formie m.in. ulg podatkowych w czternastu Specjalnych Strefach Ekonomicznych i kilkudziesięciu parkach technologicznych, bezpośrednich dotacji budżetowych na nowe inwestycje/zatrudnienie czy dofinansowania działalności B&R. Firmy, które rozważają uruchomienie swojej działalności w Polsce, mogą również liczyć na merytoryczne wsparcie takich instytucji jak Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych⁸, lokalnych zespołów obsługi inwestora czy międzynarodowych firm doradczych.

3. Stabilność polityczna, gospodarcza i niskie ryzyko inwestycji.

Globalny kryzys gospodarczy nie zaszkodził stabilnemu rozwojowi gospodarczemu Polski, która jako jedyny kraj w Europie nie doświadczyła recesji, a ponadto rozwijała się w najszybszym na kontynencie tempie.

Wśród innych kluczowych czynników, dzięki którym Polska pozostaje bardzo atrakcyjnym miejscem lokalizacji dla działalności usługowej, należy wymienić rozwiniętą infrastrukturę, dostępność nowoczesnych powierzchni biurowych, strategiczną lokalizację geograficzną w centrum Europy i kompatybilność kulturową.

Dynamiczny rozwój offshoringu usług potwierdza, że Polska nie tylko zdobyła, ale również utrzymuje pozycję jednej z najatrakcyjniejszych lokalizacji dla inwestycji z sektora usług. Offshoring usług stał się jednym z głównych motorów napędowych polskiej gospodarki; sprzyja powstawaniu nowych miejsc pracy, budowie nowoczesnych budynków biurowych, ewolucji kierunków nauczania na uczelniach wyższych, ale także i edukacji rodzimych firm, które coraz chętniej i odważniej otwierają się na offshoring.

⁷ M.in. Bloomberg, Ernst & Young, Everest Group, FDI Intelligence, Forbes, Gartner, Hackett Group, London School of Economics, Tholons.

⁸ W 2013 r. inwestorzy z sektora usług stanowili największą grupę wśród wszystkich zagranicznych inwestorów współpracujących z PAIiZ.

5. Zakończenie

Rynek offshoringu usług rozciąga się na niemal każdą szerokość geograficzną, nieustannie powiększając globalną platformę dostępnych destynacji. Intensyfikuje się też rywalizacja między poszczególnymi lokalizacjami, zabiegającymi o nowe inwestycje. W ostatnich kilku latach zaznaczył się silny wzrost udziału państw EŚW w globalnym rynku offshoringu usług, co niewątpliwie związane jest z ustabilizowaną popularnością nearshoringu jako części strategii offshoringowej wielu zachodnioeuropejskich firm, w szczególności po akcesji analizowanych państw do Unii Europejskiej. O atrakcyjności gospodarek EŚW decyduje wiele czynników, do których należą przede wszystkim: jakość zasobów pracy (profil wykształcenia, znajomość języków obcych), relatywnie niższe koszty pracy, korzystny klimat dla inwestycji, stabilne otoczenie polityczne, dobrze rozwinięta infrastruktura oraz bliskość geograficzna i kulturowa do Europy Zachodniej.

Główni gracze regionu posiadają potencjał, by stać się globalnymi koordynatorami obsługi procesów biznesowych i IT oraz zagłębieniem centrów badań i rozwoju. Wymaga to podjęcia wspólnego wysiłku ukierunkowanego na rozwój i przyjęcie określonych strategii, mających na celu wzmocnienie konkurencyjności regionu w globalnym współzawodnictwie o zlecenia, poprzez zapewnienie specjalistów do obsługi dużych i zaawansowanych projektów. Szczególną uwagę należy zwrócić na rozwój projektów zaawansowanych o wysokiej wartości dodanej, stanowiących podstawę rozwoju gospodarki opartej na wiedzy. Wyższy poziom offshoringu usług wymaga ukierunkowanych inwestycji w edukację i rozwój, a także zaangażowania w międzynarodowe działania marketingowe oraz dzielenia się najlepszymi praktykami w sektorze.

Dotychczas rozwój offshoringu usług w państwach EŚW napędzany był głównie przez zagranicznych inwestorów, zwabionych przez wykwalifikowane zasoby pracy i bliskość do Europy Zachodniej. Stworzenie silnego sektora krajowego w tych państwach pomogłoby umocnić ich pozycję w konkurencji z innymi wschodzącymi lokalizacjami. By to osiągnąć, niezbędne jest nawiązanie efektywnej współpracy uczelni wyższych i biznesu, mającej na celu zwiększenie podaży profesjonalnej kadry poprzez np. dostosowanie programów studiów oraz promocję zatrudnienia w sektorze wśród absolwentów. Wsparcie rządu powinno być ukierunkowane na rozwój nowych destynacji offshoringu usług, zlokalizowanych poza głównymi ośrodkami, w których zaczyna brakować odpowiednich pracowników. Istniejące centra usług muszą z kolei stale dostosowywać swój model biznesowy do zmieniających się warunków otoczenia.

Podsumowując, aby pozostać konkurencyjnymi w globalnym współzawodnictwie o inwestycje z sektora usług, kraje EŚW powinny dołożyć wszelkich starań, by zmaksymalizować przewagę z posiadanych zasobów (materialnych i niematerialnych) i zredukować słabości i zagrożenia, które mogą ograniczać ich rozwój i wzrost na międzynarodowym rynku offshoringu usług.

Literatura

- CBRE 2013, *BPOland. Investors' guide. Poland 2013*, <http://portal.cbre.eu/portal/page/portal/RRP/ResearchReportPublicFiles/BPOland%20Guide%202013.pdf> (19.03.2014).
- Drygała R., Colantonio A., 2013, *Business Services Sector in Czech Republic*, Association of Business Service Leaders, <http://www.absl.cz/docs/2013-10-17-conference/absl-report-2013.pdf> (24.01.2014).
- Gal Z., Sass M., 2009, *Emerging new locations of business services: offshoring in Central and Eastern Europe*, „Regions”, no. 274, s. 18–22.
- Górecki J., Jasińska M., Polkowski M., Karpiesiuk Ł., 2013, *Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce*, Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych (ABSL), Warszawa.
- Jones Lang LaSalle, 2013, *Global Market Perspective, First Quarter 2013*, <http://www.jll.com/Research/Global-Market-Perspective-Q1-2013.pdf> (17.01.2014).
- McKinsey Global Institute, 2013, *A new dawn: Reigniting growth in Central and Eastern Europe*, http://www.mckinsey.com/insights/economic_studies/a_new_dawn_reigniting_growth_in_central_and_eastern_europe (27.01.2014).
- Oshri I., Kotlarsky J., Willcocks L.P., 2011, *The Handbook of Global Outsourcing and Offshoring*, Palgrave Macmillan, London.
- Pearson, 2012, *The Learning Curve*, <http://thelearningcurve.pearson.com/the-report> (22.01.2014).
- PwC, 2013, *Central and Eastern Europe Economic Scorecard. A sustainable future in a great region*, <http://www.economicsscorecard.eu/> (17.03.2014).
- Sass M., Fifekova M., 2011, *Offshoring and outsourcing business service to Central and Eastern Europe: some empirical and conceptual considerations*, „European Planning Studies”, vol. 19, no. 9, s. 1593–1609.
- Tholons, 2008, *Top 50 Emerging Global Outsourcing Cities*, http://www.tholons.com/Top50_article.pdf (17.01.2014).
- Tholons, 2013, *2014 Top 100 Outsourcing Destinations*, http://www.tholons.com/nl_pdf/Whitepaper_December_2013.pdf (10.03.2014).
- UNCTAD, 2004, *World Investment Report 2004: The Shift Towards Services*, United Nations, New York–Geneva.

THE ATTRACTIVENESS OF CENTRAL AND EASTERN EUROPE COUNTRIES FOR SERVICES OFFSHORING

Summary: In recent years Central and Eastern Europe has become an important location for services centres, not only from the European perspective, but also from the global one. There has been significant growth in the participation of this region in the global services offshoring market. At the moment, its share is estimated at 8% and it is constantly growing. The region builds its attractiveness primarily around its nearshoring advantages arising from the combination of the availability of skilled labour with strong language skills, low costs, favourable business and stable political environment, well developed infrastructure and geographical and cultural proximity to Western Europe. The main aim of the paper is to outline the current position of CEE countries as destinations for service offshoring activities and to determine potential of the region in the context of a rapidly changing global map of the offshoring services.

Keywords: offshoring, nearshoring, services, services centres, Central and Eastern Europe.