

# ATRAKCYJNOŚĆ POLSKICH MIAST DLA ROZWOJU OUTSOURCINGU I ANALIZA KORZYŚCI DLA REGIONU

Katarzyna Kornet<sup>1</sup>

## Streszczenie

*W krajach zachodnich outsourcing od lat jest integralną częścią wielu biznesów, w Polsce zaś coraz częściej postrzegany jest jako efektywne narzędzie i część długofalowej strategii rozwoju. Mimo iż Polska stawia pierwsze kroki w tym obszarze, to coraz częściej wymieniana jest wśród państw mających wielkie szanse na zaistnienie jako jeden ze światowych liderów outsourcingu. Do atutów naszego kraju zaliczyć można bliskość geograficzną i kulturową do rynków Europy Zachodniej, członkostwo w Unii Europejskiej, ciągły przyrost bezpośrednich inwestycji zagranicznych oraz wykwalifikowane kadry posiadające znajomość różnych języków europejskich. Dzięki temu wiele polskich miast może śmiało konkurować z europejskimi centrami biznesu. Najczęściej wymieniane miasta to Kraków, Warszawa, Wrocław, Łódź oraz Trójmiasto. Analizując zjawisko outsourcingu w Polsce, nie można pominąć jego oddziaływania na region, a także na procesy społeczne związane np. z zamieszkaniem, kształceniem czy dojazdem do pracy. Wśród najważniejszych korzyści, jakie wypływają z lokowania firm outsourcingowych w naszym kraju, wymienić należy przyciąganie kolejnych inwestycji, dodatkowe wpływy do budżetu państwa z tytułu podatków, spadek bezrobocia, a także pobudzanie różnego rodzaju inicjatyw społecznych.*

**Klasyfikacja JEL:** F2, G3, M1

**Słowa kluczowe:** rodzaje outsourcingu, centra outsourcingowe, rozwój regionu

Nadesłany: 13.11.10

Zaakceptowany: 7.03.2011

## Wprowadzenie

Wiedza specjalistyczna i perfekcja są dziś towarem, który chętnie nabywają przedsiębiorstwa świadome ich wartości, jednak utrzymanie wysokiego poziomu wiedzy i doskonałości w każdym obszarze funkcjonalnym zaczyna być zbyt kosztowne. Dlatego właśnie outsourcing staje się podstawową strategią prowadzenia działalności gospodarczej (Cook, 2003).

Już Henry Ford (1923) twierdził, iż „jeśli jest coś, czego nie potrafimy zrobić wydajniej, taniej i lepiej niż konkurenci, nie ma sensu, żebyśmy to robili, i powinniśmy zatrudnić do wykonania tej pracy kogoś, kto zrobi to lepiej niż my”.

Korzyści finansowe i operacyjne wynikające z takiego modelu współpracy dostrzegają już nie tylko wielkie firmy, ale także wiele podmiotów z sektora małych i średnich przedsiębiorstw.

W związku z tym wiele firm decyduje się na współpracę z centrami outsourcingowymi w różnych zakątkach świata. Do najbardziej znanych lokalizacji w tym zakresie należą

<sup>1</sup> Mgr Katarzyna Kornet, Katedra Rachunkowości, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, ul. Rakowicka 27, 31-510 Kraków, katarzyna.kornet@gmail.com.

Filipiny, Chiny, Indie oraz Wietnam. Polska również plasuje się na wysokiej, czwartej pozycji w rankingu najbardziej atrakcyjnych pod względem inwestycji outsourcingowych na świecie organizowanym przez Global Services Tholons Study (Gańczarczyk, 2009).

## Ogólna problematyka outsourcingu

*Outsourcing* jest interesującą koncepcją zarządzania, która mimo iż pojawiła się w latach 80., to tak naprawdę była już znana wcześniej. Pojęcie outsourcingu wywodzi się z połączenia dwóch słów angielskich: *outside* – zewnętrzny, zewnątrz, i *resource* – zasoby, zapasy, środki, możliwości.

Jest to więc wykorzystywanie zasobów zewnętrznych poprzez zlecenie wyspecjalizowanym podmiotom zewnętrznym procesów niezbędnych dla funkcjonowania własnego przedsiębiorstwa. Zakłada się, iż zostaną one tam zrealizowane efektywniej, niż byłoby to możliwe we własnym zakresie, i pozwolą na osiągnięcie określonych wyników.

Zastosowanie tej koncepcji zarządzania łączy się z nowym spojrzeniem na działalność usługową w przedsiębiorstwie. Początkowo *outsourcing* obejmował swoim zakresem tylko czynności będące pomocniczymi dla firmy, np. sprzątanie, masową wysyłkę korespondencji. W chwili obecnej coraz więcej czynności, które są istotne dla firmy, wykonywane jest przez firmy zewnętrzne, nie można tu jednak pominąć kwestii konieczności przeprowadzenia wnikliwych i wszechstronnych analiz w przedsiębiorstwie, które pozwoliłyby podjąć decyzję o wydzieleniu konkretnych zadań do zlecenia do wykonania na zewnątrz. Analizy te powinny obejmować aspekty organizacyjne, kadrowe, techniczne, terytorialne, prawne i własnościowe. Decyzja o wydzieleniu konkretnych funkcji nie może przyczynić się do osłabienia lub utraty kontroli nad prowadzoną działalnością gospodarczą, oznacza to bowiem nie tylko zmianę zasad realizacji funkcji, ale również restrukturyzację przedsiębiorstwa macierzystego (Anonim, 2010).

Wydzielanie tych zadań powinno się odbywać na podstawie szczegółowo opracowanego planu. Proces wdrożenia outsourcingu można ująć w pięciu krokach (Anonim, 2010):

- 1) analiza potrzeb i zasadności wprowadzenia usług outsourcingu, w trakcie której określa się, które funkcje mają być wydzielone,
- 2) planowanie procesu wdrożenia, w czasie którego przygotowuje się procedury współpracy,
- 3) realizacja,
- 4) monitoring efektywności usługi outsourcingu,
- 5) modyfikacja funkcjonowania procesu outsourcingu.

Należy pamiętać, że *outsourcing* to przedsięwzięcie długofalowe, a nie jednorazowe rozwiązanie problemu dostawy usługi. W związku z tym partnerzy współpracujący w ramach outsourcingu zobligowani są do ciągłych wzajemnych uzgodnień, weryfikacji zasad współpracy oraz uzgadniania celów obu stron (w tym długookresowych). Zadania stawiane przed zewnętrznym partnerem powinny być bardzo precyzyjnie określone. Do najczęściej wymienianych można zaliczyć: zakres usługi i odpowiedzialności, nakłady związane z przyjętym podziałem prac, rezultaty prac w ramach ustalonych podziałów, standardy realizacji usługi, standard komunikacji stron umowy (ewentualnie) z otoczeniem oraz oczekiwana jakość.

Istotną kwestią jest również wydzielenie w organizacji komórki, która będzie zarządzać kontraktem, organizować regularne spotkania stron, wyznaczać sprawy do omówienia i odpowiadać za weryfikację jakości i efektywności świadczonych usług (Banach, 2004).

Można wyodrębnić dwa podstawowe rodzaje outsourcingu:

- 1) *outsourcing* kontraktowy (zwany zewnętrznym),
- 2) *outsourcing* kapitałowy (zwany wewnętrznym).

W przypadku outsourcingu kontraktowego przedsiębiorstwo rezygnuje z realizacji funkcji wewnątrz i przekazuje jej wykonanie niezależnemu podmiotowi gospodarczemu na podstawie kontraktu (tzn. porozumienia lub umowy). Przykładem może tu być rezygnacja z zatrudniania radców prawnych i zlecenie obsługi prawnej przedsiębiorstwa kancelarii prawnej, likwidacja własnej księgowości i zlecenie usług księgowych do biura rachunkowego.

Takie rozwiązanie upraszcza strukturę przedsiębiorstwa i redukuje problemy zarządzania. Zlecając realizację konkretnych czynności specjalistom, firma może ograniczyć swoje zaangażowanie i odpowiedzialność w tym zakresie, a ponadto mieć pewność, że czynność ta zostanie wykonana na odpowiednim poziomie.

Niestety, *outsourcing* kontraktowy pociąga za sobą likwidację wszystkich elementów związanych z realizacją konkretnej funkcji, a więc zwolnienie pracowników, sprzedaż bądź likwidację majątku oraz likwidację komórki organizacyjnej. Pociąga to również za sobą ograniczone możliwości planowania strategicznego działalności w tym zakresie. Ponadto, zlecając wykonanie procesu firmie zewnętrznej, przedsiębiorstwo ma mniejszą możliwość jego kontroli (Pałka i Haręźlak, 2006).

W przypadku outsourcingu kapitałowego następuje wydzielenie funkcji z przedsiębiorstwa w postaci powiązanej kapitałowo spółki-córki. Oznacza to, że elementy związane z realizacją funkcji w ramach przedsiębiorstwa nie ulegają likwidacji, lecz są przekazywane do nowego podmiotu gospodarczego, czyli spółki-córki. Przykładem outsourcingu kapitałowego może być wydzielenie działalności serwisowej ze struktury przedsiębiorstwa w postaci spółki-córki serwisowej lub np. organizacja transportu zewnętrznego ze struktury przedsiębiorstwa w postaci spółki-córki transportowej.

Wśród zalet takiego rozwiązania wymienić można uniknięcie konieczności zwolnień pracowników oraz utrzymanie majątku w zorganizowanej formie. Poza tym firma zachowuje szersze możliwości kontroli, a także możliwość planowania strategicznego działalności.

Z drugiej strony, *outsourcing* kapitałowy ogranicza możliwości radykalnej zmiany sposobu działania. Biorąc pod uwagę jedynie zasoby wewnętrzne, przedsiębiorstwo ogranicza sobie swobodę wyboru wykonawcy i nie wykorzystuje możliwości podjęcia współpracy ze specjalistą w danym zakresie. Ponadto, wybierając takie rozwiązanie, należy liczyć się z dodatkowymi nakładami związanymi z wydzieleniem jednostki, a także dalszym ponoszeniem odpowiedzialności właścicielskiej za otrzymywane wyniki (Wawryszuk, 2009).

Inny podział outsourcingu wyróżnia dwa określenia – *offshoring* i *nearshoring*.

*Offshoring* to *outsourcing* zagraniczny. Polega na przenoszeniu procesów biznesowych z krajów Europy Zachodniej i Ameryki do regionów Dalekiego Wschodu, gdzie od pewnego czasu rozwinęła się populacja angielskojęzycznych specjalistów. Na takie działania decydują się duże spółki przenosząc za granicę np. operacje księgowe. *Offshoring* pozwala na

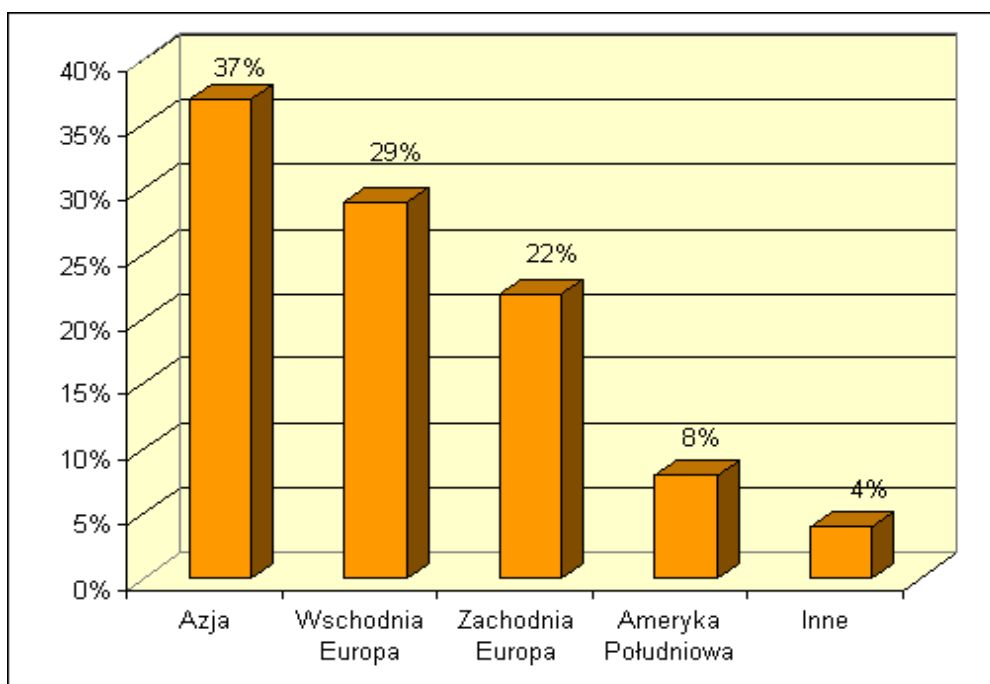
ograniczeniu kosztów poprzez zatrudnienie pracowników w krajach o niższych płacach (Próchniak, 2010).

Odmianą *offshoringu* jest *nearshoring*. Odnosi się on do zlecenia zadań outsourcingowych do państw bliskich kulturowo i geograficznie – z krajów Europy Zachodniej do Europy Środkowo-Wschodniej. Z taka sytuacja mamy do czynienia w Polsce, gdzie lokowane są centra usługowe mające pracować na rzecz klientów głównie z Europy Zachodniej. Konkurencyjność ich oparta jest na tym, że polskie płace nadal są przynajmniej o połowę niższe od wynagrodzeń w najbiedniejszych krajach starej Unii. Poniższy wykres prezentuje atrakcyjność poszczególnych obszarów pod względem lokalizacji centrów outsourcingowych (Chilimoniuk-Przeździecka, 2010).

Warto w tym miejscu przypomnieć jeszcze jedno pojęcie, jakim jest *insourcing*. Jest to proces przekazania realizacji procesów biznesowych, które są strategicznych dla przedsiębiorstwa, ale nie należą do jego głównej kompetencji, do wyspecjalizowanego, wewnętrznego działu w obrębie tej samej organizacji.

W ostatnich latach można było zaobserwować pojawienie się, a następnie dynamiczny rozwój dwóch zjawisk na polskim rynku. Jednym z nich jest wytworzenie się tzw. *Shared Service Centers* (SSC), czyli sektora centrów usług skonsolidowanych. Ideą tworzenia SSC jest wsparcie obsługą rozmaitych wewnętrznych procesów macierzystej organizacji takich jak procesy księgowe i finansowe, IT, *Human Resources* (HR) czy też procesy dotyczące zakupów czy obsługi klienta.

**Wykres 1: Europa Wschodnia na tle innych lokalizacji dla centrów outsourcingowych**



Źródło: Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych, [www.paiz.gov.pl](http://www.paiz.gov.pl), z dn. 10.10.2009 r.

W większości są to centra stworzone przez duże koncerny do obsługi firm z danej grupy, a działających w różnych krajach. Na ogół usługi oferowane przez centra firmom zewnętrznym dotyczą tylko części procesu (np. w księgowości nie obejmują kalkulacji podatków lub dotyczą tylko obsługi należności i zobowiązań).

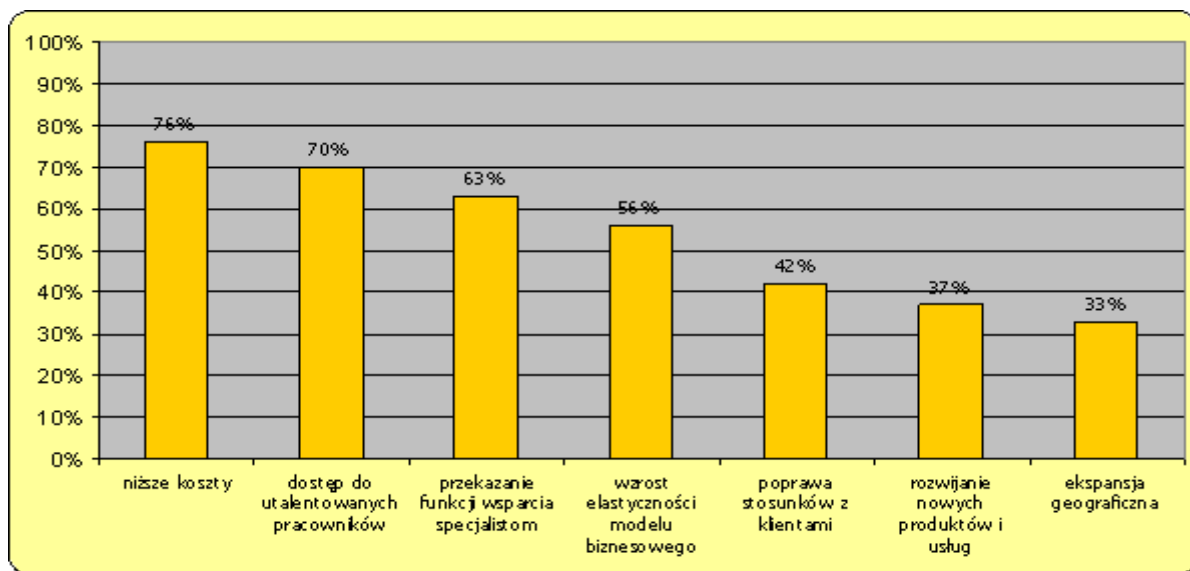
Drugim zjawiskiem jest tworzenie *Business Process Outsourcing* (BPO). Centra te obsługują procesy biznesowe na zlecenia klienta zewnętrznego, które tradycyjnie realizowane są za pomocą wewnętrznych zasobów. Procesy te mają charakter strategiczny dla przedsiębiorstwa, mimo iż nie należą do jego kluczowych kompetencji i nie są treścią jego głównej działalności biznesowej (Levernes, 2010).

W koncepcji outsourcingu centralną rolę odgrywają oszczędności kosztów. Poprzez zlecenie części usług firmie zewnętrznej (lub wydzielonej jednostce wewnętrznej) poprawia się wydajność maszyn i personelu. Dzięki temu następuje obniżenie kosztów stałych, a więc oszczędność środków, która może stać się źródłem przewagi konkurencyjnej danego przedsiębiorstwa. Ponadto, nie mniej ważne są oszczędności poprzez efekt skali osiągnięte przez tworzenie dużych centrów doskonałości.

Do innych zalet outsourcingu zaliczyć można brak ponoszenia ryzyka kosztów pozyskania pracowników oraz ich szkolenia. Zlecając wykonanie niektórych procesów specjalistom, firma ma pewność realizacji tych czynności na wysokim poziomie.

Ponadto, dzięki takiemu rozwiązaniu firma może zaangażować się w rozwijanie nowych produktów i usług, stać się bardziej elastyczną, przyjmować dodatkowe zlecenia, a także poprawić dotychczasową jakość produkcji lub świadczonych usług, przez co następuje poprawa relacji z klientami.

**Wykres 2: Najważniejsze powody, dla których firmy decydują się na *outsourcing***



Źródło: PricewaterhouseCoopers, *Outsourcing Comes of Age: The Rise of Collaborative Partnering*, 2007r.

Z zastosowaniem outsourcingu wiążą się również pewne niebezpieczeństwa. Jeśli zbyt wiele procesów zostanie zleconych firmie outsourcingowej, może nastąpić uzależnienie się przedsiębiorstwa od takich rozwiązań. Ponadto, istnieje zagrożenie braku kontroli nad wysoką jakością wytwarzanych produktów lub świadczonych usług, a co za tym idzie – poniesienie strat wynikających z braku solidności kooperanta. Jeśli zlecenie części procesów wiąże się z redukcją personelu, pojawiają się wówczas negatywne stosunki społeczne. Firma musi liczyć się również z ewentualnością zatarcia obrazu wśród swoich klientów.

Odmianą kwestią jest obawa, że rozwój outsourcingu spowoduje wzrost płac w krajach, gdzie lokowane są centra usługowe, który sprawi, że różnice w kosztach pracy wyrównają się, nie jest to jednak sytuacja udowodniona. Z badań wynika, iż wyrównanie płac w regionach Europy Środkowej, gdzie lokowane są inwestycje outsourcingowe, nastąpi nawet za 3-6 lat, a w krajach azjatyckich nawet do 18-25 lat.

### **Outsourcing w Polsce**

Początek ery outsourcingu w Polsce szacuje się na lata 90. XX w. Obecnie *outsourcing* uważany jest za element długofalowej strategii rozwoju i standardowym modelem działań wielu przedsiębiorstw w Polsce. Już dziś sektor BPO daje w Polsce pracę około 40 tys. osób, a według szacunków Polskiej Agencji Informacji i Inwestycji Zagranicznych do końca 2010 r. ta liczba może się zwiększyć do 70 tys. pracowników.

Mimo iż nasz kraj stawia dotąd pierwsze kroki w tym obszarze, to jest wybierany spośród wielu bardziej znanych centrów outsourcingowych. Atuty Polski to bliskość geograficzna i kulturowa do rynków Europy Zachodniej oraz korzystne położenie w międzynarodowym układzie szlaków komunikacyjnych. Polska, znajdując się pomiędzy USA a regionem Azja-Pacyfik, zamyka ideę globalnego łańcucha usług BPO.

Ponadto, nasz kraj może pochwalić się wykwalifikowanymi kadrami. Corocznie polskie uniwersytety opuszcza ok. 400 tys. absolwentów. Zdecydowana większość, bo 92% pracowników posiada wyższe wykształcenie, a średnia ich wieku wynosi 28 lat (Polska Agencja Prasowa, 2009).

Kolejnym ważnym atutem Polski w tym obszarze jest członkostwo w Unii Europejskiej, a także ciągły przyrost bezpośrednich inwestycji zagranicznych.

Polska odznacza się również relatywnie niskimi kosztami pracy i niską rotacją pracowników (nieprzekraczającą 15%). Poza tym europejskie spółki potrzebują przede wszystkim centrów usługowych będących w stanie obsługiwać klientów w różnych europejskich językach. Takich usług nie są w stanie dostarczyć Indie i inne kraje o najniższych kosztach pracy. Od 2005 r. doszedł jeszcze jeden atut Polski jako miejsca lokowania tego typu inwestycji – decyzją rządu zmieniającą odpowiednie rozporządzenie firmy mogą lokować swoje centra offshoringowe w dwunastu specjalnych strefach ekonomicznych (Pijaczyński, 2006).

Już w 2007 r. w Polsce powstał Instytut Outsourcingu, który działał przy Harvard Business Review Polska. Instytucja ta stała się wiodącym ośrodkiem wymiany wiedzy i doświadczeń związanych z outsourcingiem. W 2009 r. w Polsce powołano dodatkowo Fundację Instytutu Outsourcingu skupiającą czołowych dostawców usług outsourcingowych. Celem grupy firm (ADP, ArchiDoc, Baker&McKenzie, Deloitte, Target BPO, Web Inn oraz Xerox) oraz

związanych z nimi ekspertów jest promowanie outsourcingu jako najlepszej strategii zwiększania efektywności i rentowności oraz prowadzenie działalności edukacyjnej i eksperckiej. Poprzez podejmowane działania Fundacja ma integrować środowisko firm i specjalistów posiadających unikalną wiedzę na temat outsourcingu oraz przyczyniać się do uruchamiania dalszych inicjatyw na rzecz wymiany wiedzy i praktyk stosowanych w polskich i międzynarodowych przedsiębiorstwach (Instytut Outsourcingu, 2010).

Wszystkie te działania doprowadziły do tego, iż mimo światowej dekonjunktury Polska pozostaje jednym z najszybciej rozwijających się rynków usług. Szacuje się, że w 2009 r. powstało w tym sektorze ok. 10 tys. nowych miejsc pracy. W ciągu najbliższych dwóch, trzech lat liczba pracowników w sektorze może się podwoić.

### **Miasta atrakcyjne dla rozwoju outsourcingu**

We wspomnianym rankingu Top 50 Emerging Global Outsourcing Cities w 2009 r. Kraków zajął 4. miejsce, a Warszawa 28. miejsce jako jedno z najbardziej atrakcyjnych pod względem inwestycji outsourcingowych miast na świecie.

Poza Krakowem i Warszawą również inne miasta stały się dobrą lokalizacją dla centrów outsourcingowych znanych światowych korporacji (rysunek 1). Przykładem może tu być Wrocław, w którym swoją siedzibę założyła firma Hewlett-Packard. Jej Global Business Centre zatrudnia obecnie 1500 osób obsługujących nie tylko wewnętrzne jednostki HP, ale również 11 klientów zewnętrznych takich jak Procter & Gamble czy C&A. Ponadto, Wrocławski Park Technologiczny skupia wiele znanych firm oferujących usługi informatyczne i księgowo, tj. Capgemini Software Solutions Center czy Opera Software.

Łódź jest kolejnym miastem, które może pochwalić się rozwojem w kierunku outsourcingu. Firma outsourcingowa Target BPO zatrudnia w tym mieście i jego okolicach 400 osób. Jest to klasyczne centrum usług współdzielonych obsługujące klientów korporacyjnych, np. polskie oddziały firm Mars, Microsoft, ICI Dulux, Coty i Polkomtel. W Łodzi działają również Bosch-Siemens, Fujitsu, GE, Accenture i Infosys, a miasto prowadzi obecnie negocjacje z kolejnymi siedmioma globalnymi korporacjami poważnie zainteresowanymi inwestycjami na jego terenie (Sikorska, 2009).

**Rysunek 1: Przykłady BPO i SSC w Polsce**



Źródło: Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych (2010), [www.paiz.gov.pl](http://www.paiz.gov.pl).

Trójmiasto również może szczycić się inwestycjami zagranicznych firm, które ulokowały tu swoje siedziby. Wymienić tu można m.in. Thomson Reuters, Techno-Service S.A., Deloitte, Export4You Professional Export Outsourcing. Władze Pomorza deklarują współpracę z developerami, firmami doradczymi i rekrutacyjnymi oraz możliwość przekazywania inwestorom kompleksowych informacji dotyczących regionu z zakresu infrastruktury, powierzchni biurowych, możliwych dróg dofinansowania oraz rynku pracy i dostępności kadry spełniającej wymagania każdego inwestora.

Wspomniana już wcześniej Warszawa uważana jest za lepsze miejsce dla lokowania inwestycji i dające większe szanse rozwoju na rynku BPO/SSC niż np. Budapeszt, Sofia, Bukareszt, Belgrad, Bratysława, Kijów i Praga. Już teraz swoje centra otworzyły tu takie firmy jak np. Citi Group, IBM, TNT Express.

Kraków oraz jego okolice od kilku lat konsekwentnie stawia na usługi i dziś śmiało można powiedzieć, że miasto wyrosło na niekwestionowanego lidera w przyciąganiu tego typu inwestycji w skali całej Europy. Przyczyn sukcesu miasta w tym obszarze należy upatrywać przede wszystkim w jego renomie jako dużego ośrodka akademickiego stanowiącego także



wsparcie naukowe dla firm. W Krakowie znajduje się najstarszy polski uniwersytet, a na wszystkich krakowskich uczelniach studiuje łącznie już ponad 200 tys. studentów.

Kolejnym istotnym argumentem dla lokalizacji BPO/SSC jest dostępność do powierzchni biurowych. Koszt wynajmu powierzchni biurowej w Krakowie jest niższy niż w Stolicy, jednak jest wyższy niż w pozostałych miastach. W ostatnim czasie na terenie miasta powstało kilka budynków gotowych przyjąć nowych inwestorów, tj. Biuro State Street Corporation, Diament Plaza czy Centrum Biurowe Vinci.

Obecnie w Krakowie i najbliższych okolicach funkcjonują już działy finansowo-księgowo i biznesowe około 40 firm, w których w sumie pracuje 16 tys. osób. Wśród najbardziej znanych wymienić można: Affiliated Computer Services, Capgemini, Elektrolux, Fortis Bank, IBM, Lufthansa, Hitachi, Accounting Plaza, UPM-Kymenne, Philip Morris, Shell, Hitachi, Hewitt, Motorola, State Street Corporation, HSBC, HCL, UBS. Jeśli dodamy do tego firmy R&D, centra IT i inne, świadczące wyspecjalizowane usługi, ich liczba przekracza 50 (Piątkowska, 2009).

Kilka lat temu częstym zjawiskiem w istniejących korporacjach był obraz osoby zatrudnionej w tej branży jako wykonującej proste zadania i postrzeganej jako „wklepywacz”. Młode osoby, przejmując kolejne procesy, ucząc się nowych specjalności, z czasem zdobywały doświadczenie oraz nowe umiejętności. Sytuacja ta pozwoliła na zdobywanie coraz to wyższych szczebli specjalistycznych. Obecnie Polska zaczyna być brana pod uwagę już nie tylko jako miejsce księgowania i rozliczania faktur, ale także realizacji najbardziej zaawansowanych procesów biznesowych. Specjaliści zatrudnieni w wielu jednostkach zajmują się m.in. analizą ekonomiczną dotyczącą różnych sektorów gospodarki, analizą przepływów finansowych oraz zarządzaniem funduszami inwestycyjnymi. Przygotowywane przez nich, często bardzo złożone, zaawansowane raporty służą do podejmowania istotnych decyzji strategicznych i finansowych (Garski, 2010).

Nie można zapomnieć, iż do zbudowania takiego obrazu Krakowa przyczyniła się kampania informacyjna miasta pod hasłem „Rozwijamy *outsourcing*”, która ruszyła pod koniec 2008 r. i trwa nadal. Projekt otwierał nowy program promocji biznesowej miasta pod hasłem „Kraków to business” (KRK2B). Inicjatywa KRK2B to profesjonalna promocja oparta na bezpośrednich relacjach z klientami, aktywnym poszukiwaniu partnerów biznesowych oraz najnowszych narzędziach marketingowych. Celem projektu jest promocja *outsourcingu* jako impulsu do wprowadzania innowacji, zwiększania efektywności operacyjnej, pozyskiwania talentów i kompetencji, a nie tylko narzędzia do redukcji kosztów. Projektowi patronuje Stowarzyszenie ASPIRE, które zrzesza największych krakowskich dostawców rozwiązań *outsourcingowych*. Jego celem jest dążenie do rozwoju sektora oraz stwarzanie środowiska, które będzie sprzyjało nie tylko wymianie wiedzy wypowiedzianej (*explicit knowledge*), ale również wiedzy nieuświadomionej (*tacit knowledge*), gdzie pewne rzeczy stają się automatyczne. Ta społeczność wspólnych celów opiera się na wymianie informacji. ASPIRE już teraz zajmuje się gromadzeniem i dzieleniem się informacjami o sektorze. Pozwalają one oszacować wartość sektora dla lokalnej gospodarki (teraz ta wartość to ok. 640 mln euro rocznie) oraz mogą być użyteczne dla wszystkich interesariuszy, którym zależy na rozwoju sektora. Firmy uczestniczące we wspomnianych działaniach stanowią ok. 70% lokalnego rynku (ASPIRE, 2010).

Warto zwrócić uwagę na to, jak polskie miasta wypadają na tle Europy (wykres 3). Przykładem mogą być tu inwestorzy w Czechach i na Węgrzech, którzy nieco wcześniej niż w Polsce zorientowali się, że nie tylko niskie koszty pracy są inwestycyjnym atutem. Zaczęli koncentrować się przede wszystkim na sektorach zaawansowanych technologicznie, włączając w to działalność badawczo-rozwojową oraz nowoczesne usługi KPO (*Knowledge Process Outsourcing*). Dopiero od kilku lat Polska zaczęła wyprzedzać swoich sąsiadów w przyciąganiu centrów usług. Polskie centra często oferują usługi zarządzania całymi procesami biznesowymi. Jest to efekt koncentracji przedsiębiorstw na budowaniu lub korzystaniu z usług coraz bardziej efektywnych centrów usług. W coraz większym stopniu firmy prowadzące działalność w Polsce poszukują nie tylko dostawców usług outsourcingowych, ale przede wszystkim partnera w biznesie, który pomoże zapewnić przewagę konkurencyjną poprzez dostarczanie wiedzy i unikalnych rozwiązań (Kaszuba, 2010).

Wykres 3: Pozycja miast jako lokalizacji dla inwestycji BPO/SSC



Źródło: Colliers International Poland Sp. z o.o. (2010) „Perspektywy sektora BPO/SSC w Europie Środkowo-Wschodniej”, Raport.

Polska na tle innych europejskich miast wyróżnia się zastosowaniem wysoko i średnio zaawansowanych technologii. Ponadto, w wielu przedsiębiorstwach wykorzystuje się nowoczesne metody zarządzania kapitałem ludzkim, co wpływa na wzrost wydajności pracy.

### Wpływ firm outsourcingowych na rozwój regionu na przykładzie Krakowa

Analizując zjawisko outsourcingu w Polsce, nie można pominąć jego oddziaływania na region, a także na procesy społeczne związane z zamieszkaniem, kształceniem czy dojazdem do pracy. To, co dzieje się w jednej gminie, nie pozostaje bez wpływu na sąsiednie. Lokowanie inwestycji na terenie miasta lub gminy pociąga za sobą kolejne procesy, na które warto również zwrócić uwagę.

Pierwszą kwestią, na którą warto zwrócić uwagę, jest fakt przyciągania nowych inwestorów. Należy pamiętać, iż wspieranie zagranicznych inwestycji to dobry interes dla państwa. Od 2005 r. w Polsce realizuje 35 programów wieloletnich uchwalonych przez Radę Ministrów. Przewidują one zainwestowanie w Polsce ponad 11 mld zł oraz utworzenie około 35 tys. nowych miejsc pracy o charakterze wysoko specjalistycznym. Szacuje się, iż do końca 2012 r. dodatkowe wpływy do budżetu z tytułu podatków PIT, CIT i VAT będą kształtować się na poziomie ok. 15 mld zł, a do budżetów jednostek samorządu terytorialnego prawie 2,5 mld zł. Tymczasem łączne wsparcie, które zostanie wypłacone inwestorom z budżetu państwa do 2013 r. w ramach umowy, wyniesie ok. 862 mln zł (Hallam, 2009).

Firmy działające obecnie na krakowskim rynku podlegają ciągłej ewolucji, zwiększając zatrudnienie i zakres świadczonych usług. Wpływa to optymalnie na podwyższenie profesjonalizmu środowiska finansistów, księgowych i informatyków. Ponadto, na terenie Krakowskiego Parku Technologicznego istnieje Specjalna Strefa Ekonomiczna, która stale rozwija się, powiększając z roku na rok powierzchnię biurową. Efektem takich działań może być wkrótce uznanie Krakowa za największe centrum outsourcingowe Europy (Żółcińska, 2006).

Istotna jest również kwestia wsparcia ze strony rządu dla procesów w obszarze outsourcingu. Przykładem może być tu umowa inwestycyjna podpisana w 2006 r. między Ministerstwem Gospodarki a firmą Shell Polska dotycząca utworzenia Centrum Finansowo-Księgowego Shell w Krakowie. Na realizację całego projektu inwestycyjnego w Polsce Shell przeznaczył ponad 27 mln zł. Z Polską o tego inwestora rywalizowały Czechy, Węgry i Słowacja. Wsparcie rządu dla tej inwestycji wyniosło ok. 3 mln zł. Szacuje się, iż w latach 2006-2010 centrum rozliczeniowe przyniesie do budżetu państwa oraz kas samorządów 72 mln zł.

Kolejnym przykładem wsparcia ze strony rządu jest częściowe pokrycie wydatków związanych z utworzeniem miejsc pracy w zabierzowskim centrum BPO. Do 31 grudnia 2009 r. na cel zostało przeznaczonych z budżetu państwa ponad 1,5 mln zł, co skłoniło amerykańską firmę Affiliated Computer Services do utworzenia i utrzymania przez co najmniej 5 lat pół tysiąca miejsc pracy. Szacuje się, iż w trakcie realizacji programu w latach 2006-2009 do budżetu państwa i jednostek samorządu terytorialnego wpłynęło z tytułu podatków blisko 6 mln zł, w tym bezpośrednio do budżetu państwa ponad 3,7 mln zł (ASPIRE, 2010).

Kolejną istotną kwestią jest spadek bezrobocia poprzez zatrudnianie coraz większej liczby młodych ludzi w centrach finansowo-księgowych i informatycznych. Świadczy to o tym, że zachodni inwestorzy przekonali się do Polski. Przykładem jest amerykański koncern IBM, który zatrudnia już w Polsce kilka tysięcy pracowników w warszawskiej centrali, w Laboratorium Oprogramowania i centrum usług finansowo-księgowych w Krakowie oraz w gdańskim Regionalnym Centrum Kompetencyjno-Wdrożeniowym. We wrześniu 2009 r. między IBM a polskim rządem zostało podpisane porozumienie na mocy, którego firma otrzyma 100 mln zł pomocy publicznej, ale w zaplanowanym we Wrocławiu Zintegrowanym Centrum Dostarczania Usług IT zatrudni kolejne 3 tys. specjalistów. Również i w tej sytuacji decydującym argumentem była liczba wykwalifikowanych osób (ok. 20 tys.), które co roku opuszczają mury wrocławskich uczelni. Kolejnym przykładem jest firma Hewlett-Packard zatrudniająca we Wrocławiu ponad 2 tys. osób, Infosys BPO Poland w Łodzi zatrudniająca

900 osób lub Shell w Zabierzowie, który stworzył ponad 1400 miejsc pracy (Kaszuba, 2010). Z badania Polskiej Agencji Informacji i Inwestycji Zagranicznych wynika, że w przyszłym roku centra BPO będą zatrudniać w Polsce ponad 70 tys. osób.

Ważnym procesem, który można zaobserwować na obszarach inwestycyjnych, jest zwiększenie dostępności i poprawa jakości komunikacji. Chodzi głównie o dostęp do międzynarodowego lotniska, ale również do podstawowych środków komunikacji dla pracowników. Kilka lat temu Warszawa przegrała wyścig z Pragą, która oferowała lepsze połączenia lotnicze. Miało to naprawdę decydujące znaczenie dla inwestorów. Polska nie oferuje jeszcze wystarczającego dostępu do ważnych węzłów komunikacyjnych, ale należy stwierdzić, iż sytuacja od kilku lat znacznie się poprawiła. Przykładem mogą być tutaj działania podejmowane w podkrakowskim Zabierzowie. W 2007 r. powstała w Polsce (w gminie Zabierzów pod Krakowem) pierwsza prywatna stacja kolejowa. Do tego momentu Zabierzów posiadał gminny dworzec w centrum. Siedziba nowej stacji jest oddalona od tego dworca o 2 kilometry w stronę Krakowa. Firma Kraków Business Park wydała ok. 1 mln zł na wybudowanie dwóch peronów, zadaszonych wiat, przejścia podziemnego i wind dla niepełnosprawnych. PKP nie poniosło żadnych kosztów przy budowie stacji, a jedynie koszty zatrzymywania pociągów, które wynoszą kilka tysięcy złotych miesięcznie. Są one jednak rekompensowane liczbą sprzedawanych miesięcznych biletów na trasie Kraków – Zabierzów. Czas podróży ze stacji do Dworca Głównego w Krakowie wynosi 15 minut. Ponadto, na potrzeby zwiększonego ruchu podróżujących na trasie Kraków – Zabierzów Miejskie Przedsiębiorstwo Komunikacyjne (MPK) w Krakowie stworzyło dogodny trzy połączenia miejskie. Autobusy odjeżdżają z pętli na os. Bronowice Nowe. Linie te kursują ze średnią częstotliwością 1 kurs na godzinę, w godzinach szczytu porannego i popołudniowego 2 kursy na godzinę. Na tej trasie zapewniony jest również transport prywatny, tzw. busy. Odjeżdżają one spod Dworca Głównego w Krakowie i zatrzymują się na niemal każdym przystanku autobusowym zgodnie na żądanie pasażera. Czas dojazdu wynosi ok. 20-25 minut.

Ostatnią kwestią, którą warto poruszyć, jest zaangażowanie firm outsourcingowych w różnego rodzaju inicjatywy społeczne oraz ochronę środowiska. Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR – *Corporate Social Responsibility*) to idea, według której obowiązkiem świata biznesu jest angażowanie środków (finansowych, materialnych, intelektualnych) w działania na rzecz szeroko rozumianego dobra społecznego (np. środowiska naturalnego lub lokalnej społeczności) (Foundation for Corporate Social Responsibility, 2008).

Jest to niewymuszone prawnie, dobrowolne działanie firmy połączone z wpisaniem w jej strategię biznesową aktywności, które przyczyniają się do wzrostu przedsiębiorstwa oraz służą jego dalszemu i bliższemu otoczeniu (interesariuszom). Co roku w Polsce odbywa się Forum Odpowiedzialnego Biznesu, gdzie prezentowany jest raport *Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki* (Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2008). Ponadto, w Polsce od 3 lat w ramach konkursu „Raporty społeczne” prowadzony jest ranking firm zaangażowanych w ideę CSR. Ostatni raport wykazał, iż w Polsce działania w zakresie CSR są podejmowane na coraz większą skalę, choć nadal jeszcze jesteśmy na początku drogi ku odpowiedzialnemu i transparentnemu biznesowi.

Firmy outsourcingowe działające na obszarze naszego kraju czynnie włączają się w działania w zakresie CSR (mimo iż czasem jest to działanie inicjowane przez firmę-matkę). Jednym z przykładów może być jeden z największych koncernów międzynarodowych, Shell, który przywiązuje dużą wagę do odpowiedzialności społecznej w wymiarze lokalnych środowisk i w wymiarze globalnym. W Polsce Shell koncentruje się przede wszystkim na zagadnieniach dotyczących bezpieczeństwa ruchu drogowego poprzez budowanie i wdrażanie innowacyjnych programów. Podstawą tych działań jest zacieśnianie wzajemnej współpracy pomiędzy instytucjami rządowymi, organizacjami społecznymi i przedsiębiorstwami zaangażowanymi w promowanie bezpieczeństwa ruchu drogowego na całym świecie. Firma jest członkiem-założycielem światowej struktury Global Road Safety Partnership powołanej do życia przez Bank Światowy i Czerwony Krzyż. Ponadto, Shell działa aktywnie w ramach zintegrowanego programu bezpieczeństwa ruchu drogowego GAMBIT, który jest realizowany pod patronatem polskiego rządu. Efektem starań wielu specjalistów są lepsze skrzyżowania, bezpieczniejsze przejścia i zmiany zachowań uczestników ruchu, a także udoskonalenie struktury zarządzania bezpieczeństwem ruchu drogowego poprzez usprawnienie aktów prawnych oraz tworzenie struktur regionalnych i lokalnych. Ponadto, Shell podejmuje wiele inicjatyw społecznych w Małopolsce. Można tu wymienić wiele przykładów tj. akcję „Szlachetna Paczka dla Powodzian”, wsparcie schroniska dla bezdomnych zwierząt, organizację świąt dla 220 dzieci z rodzin mniej zamożnych gminy Zabierzów, rowerowy rajd rodzinny itp.

Kolejnym przykładem może być firma IBM, której zaangażowanie w społeczną odpowiedzialność biznesu obejmuje każdy aspekt działalności firmy, począwszy od programów oszczędzania energii, poprzez tworzenie godnych, bezpiecznych warunków pracy, po współpracę z dostawcami na rzecz zrównoważonego rozwoju światowych rynków. Przez ostatnie dziesięć lat IBM był jednym z największych ofiarodawców pieniędzy, sprzętu i zasobów ludzkich przekazywanych do organizacji pozarządowych i instytucji edukacyjnych na całym świecie. Wśród przykładów programów, które IBM zainicjował w całej Polsce, wymienić należy m.in. program nauczania początkowego IBM Kid Smart, program mentoringu w szkołach (Mentor Place), projekt „Równi w pracy” obejmujący takie zagadnienia jak „IBM – firma przyjazna kobiecie”, „Mężczyźni i kobiety razem w technologii” oraz wprowadzenie internetowego programu wspomagającego naukę języka angielskiego opartego na technologii rozpoznawania głosu (Reading Companion) (IBM, 2009).

Firma Philip Morris również włącza się w inicjatywy związane z CSR. W przypadku firmy tytoniowej odpowiedzialność zaczyna się od oferowanych produktów. Oznacza to m.in. informowanie ludzi o niebezpieczeństwach związanych z paleniem oraz ograniczenie dostępu dzieci do papierosów. W tym celu firma współpracuje ze sprzedawcami, władzami, organizacjami pozarządowymi oraz innymi firmami tytoniowymi, prowadząc Program Odpowiedzialnej Sprzedaży. Oczywiście, społeczna odpowiedzialność Philip Morris na tym się nie kończy. Firma ściśle współpracuje ze Stowarzyszeniem Przyjaciół Integracji. Wśród działań, które zostały podjęte w ramach współpracy, wymienić można kampanię społeczną „Płytką wyobraźnia”, kampanię billboardową „Niepełnosprawni – normalna sprawa”, wystawę fotograficzną pt. „Widzieć, słyszeć, dotykać, wiedzieć”.

## Konkluzje

Nasz kraj coraz częściej wymieniany jest wśród państw mających wielkie szanse na zaistnienie jako jeden ze światowych liderów outsourcingu. Jeszcze kilka lat temu ostrożne nastawienie polskich menedżerów do powierzania wydzielonych obszarów działalności podmiotom zewnętrznym znacznie spowalniało rozwój sektora usług outsourcingowych. Wzorce zachodnie oraz pozytywne doświadczenia firm, które zdecydowały się na takie rozwiązanie, pozwoliły przełamać barierę mentalną. Dziś *outsourcing* staje się elementem długofalowych strategii rozwoju firm, a decyzje o przekazaniu określonych obszarów działalności danej spółki podejmowane są przeważnie na poziomie zarządu przedsiębiorstw (Żółcińska, 2004).

Wiele polskich miast może śmiało konkurować z europejskimi centrami biznesu. Mamy przewagę nie tylko w położeniu geograficznym czy kulturze zbliżonej do tej z zachodu Europy, ale możemy pochwalić się również wykwalifikowaną kadrą posiadającą znajomość języków obcych. Wśród kolejnych atutów wymienić należy również członkostwo w Unii Europejskiej, a także relatywnie niskie koszty pracy i niską rotację pracowników. Wszystkie te kwestie powodują, iż Polska jest oceniana bardzo wysoko jako miejsce przyjazne inwestycjom.

Oczywiście, konieczny jest ciągły monitoring światowych tendencji i zabieganie o dalsze lokowanie ośrodków badawczo-rozwojowych w Polsce, nie można bowiem zapominać, iż centrum usług stosunkowo łatwo jest przenieść do kraju, w którym jego prowadzenie będzie znacznie tańsze. Musimy pamiętać, że lokowanie firm outsourcingowych w naszym kraju przyczynia się do przyciągania dalszych inwestycji, przynosi dodatkowe wpływy do budżetu z tytułu podatków, doprowadza do spadku bezrobocia w danym regionie, mobilizuje do poprawy węzłów komunikacyjnych oraz pobudza różnego rodzaju inicjatywy skierowane do lokalnej społeczności.

## Literatura

### Książki:

- Cook M. (2003). *Outsourcing funkcji personalnych*. Kraków: Oficyna Wydawnicza.
- Gay C.L., Essinger J.(2002). *Outsourcing strategiczny – koncepcja, modele i wdrażanie*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Micek G., Działek J., Górecki J. (2010). *Centra usług w Krakowie i ich relacje z otoczeniem lokalnym*”, Kraków: ASPIRE.
- Pałka T., Hareźlak M. (2006). *Outsourcing usług – szanse i bariery rozwoju w Polsce*, Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.
- Raport Top 50 Emerging Outsourcing Cities 2009, Global Services – Tholons (2009).

### Artykuł w wersji elektronicznej:

- Banach K. (2004). Outsourcing rachunkowości sposób na obniżkę kosztów oraz nowoczesne rozwiązanie organizatorskie. *Grant Thornton*. Pozyskano z [http://gtfr.pl/pl/Outsourcing\\_ksiegowosci.php?artid=9&pg=3](http://gtfr.pl/pl/Outsourcing_ksiegowosci.php?artid=9&pg=3).

- Beck C.H. (2009). Outsourcing/offshoring rachunkowości? Tylko w Krakowie!. *Nowoczesna firma*. Pozyskano z <http://wiadomosci.nf.pl/News/19905/Outsourcingoffshoring-rachunkowosci-Tylko-w-Krakowie/offshoring-outsourcing-rachunkowosc/>.
- Erwina O. (2010). Demand for more outsourcing talent outside. Manila growing. *Breaking news*. Pozyskano z <http://newsinfo.inquirer.net/breakingnews/infotech/view/20080214-118866/Demand-for-more-outsourcing-talent-outside-Manila-growing>.
- Gańczarczyk T. (2009), W kryzysie wzrasta rola outsourcingu, *Portal Gospodarczy wnp.pl*. Pozyskano z [http://www.wnp.pl/wiadomosci/w-kryzysie-wzrasta-rola-outsourcingu,84929\\_9\\_0\\_0\\_0.html](http://www.wnp.pl/wiadomosci/w-kryzysie-wzrasta-rola-outsourcingu,84929_9_0_0_0.html).
- Garski K.(2010). Outsourcing – metoda na kryzys, *Instytut Outsourcingu*, Pozyskano z <http://www.instytut-outsourcingu.pl/?q=node/5>.
- Kaszuba M. (2010). Outsourcing – Polska specjalność, *Forbes*. Pozyskano z <http://www.forbes.pl/artykuly/sekcje/sekcja-dossier/outsourcing-%E2%80%93-polska-specjalnosc,3377,1>.
- Kursa M. (2008). Kraków mekką inżynierów i księgowych, *Gazeta Wyborcza*. Pozyskano z <http://wiadomosci.gazeta.pl/kraj/1,34309,4952163.html>.
- Kuźmich M. (2007) Cybermiasta? Tylko w Indiach, *Gazeta Wyborcza*. Pozyskano z <http://wyborcza.pl/1,86669,4098866.html?as=1>.
- Pirozzi R. (2006). The Business Case for offshore outsourcing to Vietnam, *LogiGear Corporation Newsletter*. Pozyskano z <http://www.logigear.com/newsletter-2006/295-the-business-case-for-offshore-outsourcing-to-vietnam.html>.
- Sikorska K. (2009). Polska jako atrakcyjny rynek outsourcingu?. *Portal Gospodarczy eGospodarka.pl*. Pozyskano z <http://www.firma.egospodarka.pl/47523,Polska-jako-atrakcyjny-rynek-outsourcingu,1,11,1.html>.
- Skórniewski B. (2008). Outsourcing w czasach kryzysu, *CIO Magazyn Dyrektorów IT*. Pozyskano z <http://cio.cxo.pl/artykuly/60257/Outsourcing.w.czasach.kryzysu.html>.
- Zhang J. (2010). Outsourcing in China - The Beijing Region. *Sourcingmag*. Pozyskano z <http://www.sourcingmag.com/content/c050926a.asp>.
- Żółcińska W. (2004). Kraków w centrum procesów biznesowych, *CEO Magazyn Top Managerów*. Pozyskano z <http://ceo.cxo.pl/artykuly/37806/Krakow.w.centrum.procesow.biznesowych.html>.

#### Abstract

**The Attractiveness of Polish Cities for Attracting Outsourcing and the Analysis of Benefits for the Region**  
*In western countries outsourcing has been an integral part of many enterprises for a long time. In Poland it is increasingly seen as a part of a long-term development strategy. Although Poland is only beginning to mark its presence in this area, it is quite often listed as one of the countries with a great potential to attract outsourcing. Among the competitive advantages of our country are geographical and cultural proximity to the markets of Western Europe, European Union membership, steady growth of direct foreign investments and highly qualified labor with knowledge of various European languages. Due to the above-mentioned advantages, many Polish cities easily compete with European business centers. The most successful of them are Krakow, Warsaw, Wroclaw, Lodz and Tricity. Analyzing outsourcing in Poland, we cannot forget its impact on region and on social processes like education, accommodation, traveling. The most important benefits from locating outsourcing companies in our country are the ability to attract further investment, additional revenues for the Treasury from taxes, lower unemployment rate, and finally stimulation of various social initiatives.*

**JEL classification:** F2, G3, M1

**Keywords:** types of outsourcing, outsourcing centers, development of the region