

ANNA WRÓBEL

Uniwersytet Warszawski

ATRAKCYJNOŚĆ POLSKI DLA OFFSHORINGU USŁUG

Streszczenie

Celem opracowania jest przedstawienie atrakcyjności Polski i czynników ją określających dla offshoringu usług. Artykuł został podzielony na dwie części. W pierwszej omówiono proces rozwoju światowego rynku offshoringu usług, natomiast w drugiej przedstawiono miejsce Polski w rankingach atrakcyjności dla offshoringu usług oraz wskazano główne czynniki przyciągające bezpośrednie inwestycje zagraniczne do polskiego sektora usług.

Słowa kluczowe: Polska, usługi, offshoring, outsourcing

Wprowadzenie

W ostatnich latach państwa Europy Środkowo-Wschodniej, w tym Polska, systematycznie zwiększały swój udział w światowym rynku offshoringu usług. Obecnie udział regionu w całkowitej wartości offshoringu usług na świecie jest szacowany na 7–8%¹. Pod koniec 2011 roku w regionie funkcjonowało 847 centrów usług biznesowych z udziałem kapitału zagranicznego. W Polsce w tym czasie prowadziło działalność 337 centrów tego typu, z których większość stanowiła inwestycje państw Europy Zachodniej². Polska spośród państw regionu, mimo że nie zajmuje najwyższych pozycji w rankingach atrakcyjności dla offshoringu

¹ *Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce*, Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych w Polsce (ABSL), Warszawa 2012, s. 10.

² *Ibidem*, s. 15.

usług, jest liderem w Europie Środkowej i Wschodniej pod względem zatrudnienia w tym sektorze. W latach 2009–2011 aż 46% nowych miejsc pracy w centrach usług z udziałem kapitału zagranicznego wygenerowały centra zlokalizowane w Polsce. Z kolei udział Polski w ogólnym zatrudnieniu w centrach usług w regionie wyniósł w 2011 roku 38%³.

Z uwagi na rosnącą rolę Polski na światowym rynku offshoringu usług warto przywrócić się potencjałowi naszego kraju pod względem atrakcyjności dla delocalizacji działalności usługowej. Celem opracowania jest przedstawienie pozycji Polski w rankingach państw o najlepszym potencjale dla przenoszenia produkcji usług oraz wskazanie głównych przesłanek skłaniających inwestorów zagranicznych do lokowania przedsiębiorstw usługowych na naszym rynku.

1. Rozwój offshoringu usług w gospodarce światowej

Globalizacja gospodarki światowej powoduje wzrost zapotrzebowania na wszelkiego rodzaju usługi będące przedmiotem obrotu międzynarodowego. Wiąże się to bezpośrednio z działaniami firm produkujących dobra materialne, którzy koncentrują się na działalności podstawowej, a inne czynności zlecają – najczęściej usługowym specjalistom z zewnątrz (outsourcing). Wśród dziedzin, stanowiących wsparcie dla działalności, które nie muszą być integralną częścią przedsiębiorstwa, wymienia się usługi doradztwa podatkowego, rachunkowości, księgowości i kontroli ksiąg, badania rynku, reklamy, rekrutacji pracowników, prac badawczo-rozwojowych⁴. Przekazywanie usług dotyczy nie tylko producentów dóbr materialnych, ale również usługodawców, którzy w celu obniżenia kosztów działalności przekazują część swoich uprawnień (takich jak systemy sprzedaży usług, informowanie klientów, promowanie usług, załatwianie reklamacji, szacowanie strat) wyspecjalizowanym podmiotom gospodarczym⁵. Duża konkurencyjność przedsiębiorstw zewnętrznych wynika z faktu, że częstokroć ich usługi są tańsze niż utrzymywanie własnego personelu usługowego przez przedsiębiorstwa. Firmy tego typu charakteryzują się ponadto większą wydajnością,

³ *Ibidem*, s. 10–11.

⁴ Por. *GATS: Plädoyer für offene Dienstleistungsmärkte*, OECD, Paris 2002, s. 22.

⁵ K. Rybiński, *Outsourcing i offshoring usług. Siatka pojęć, trendy i bariery rozwojowe*, w: *Globalizacja usług: outsourcing, offshoring i shared services centers*, red. A. Szymaniak, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 175–177.

uzyskaną dzięki wykorzystaniu efektów skali działania, możliwości dostosowania się do różnych systemów pracy oraz kultur organizacyjnych⁶.

Rozwój outsourcingu i offshoringu usług jest jedną z tendencji rozwojowych, którą obserwujemy we współczesnej gospodarce światowej⁷. Przenoszenie produkcji usług za granicę dotyczy w głównej mierze usług *information-intensive*, a więc wymagających dużej wiedzy od realizatorów⁸. Do tej pory musiały być one wykonywane w bezpośredniej bliskości klientów. Obecnie, dzięki Internetowi i najnowszym rozwiązaniom w łączności telefonicznej, centa usług mogą być oddalone od klientów nawet o tysiące kilometrów. Offshoring występuje w dwóch postaciach. W pierwszym przypadku mamy do czynienia z przenoszeniem za granicę części własnej firmy w celu świadczenia usług na użytek wewnętrzny i/lub zewnętrzny. W drugim przypadku, w tym samym celu jest tam wynajmowana firma miejscowa⁹.

Do czynników, które przyczyniły się do dynamicznego rozwoju offshoringu usług, obserwowanego w gospodarce światowej od lat 90. ubiegłego wieku, należy przede wszystkim zaliczyć postęp w dziedzinie technologii informacyjnych i komunikacyjnych. Umożliwił on bowiem międzynarodową produkcję i handel usługami¹⁰. Dodatkowym ułatwieniem w tym zakresie był również postępujący proces standaryzacji usług oraz liberalizacja obrotów usługami realizowana nie tylko na skalę globalną (w ramach Światowej Organizacji Handlu), lecz również regionalną oraz na podstawie dwustronnych porozumień o wolnym handlu¹¹.

⁶ S. Segal-Horn, *The Internalization of Services Firms*, „Advances in Strategic Management” 1993, Vol. 9, s. 52.

⁷ Często można spotkać się z zamiennym użyciem terminów outsourcing, offshore outsourcing i offshoring, mimo występujących ważnych różnic aplikacyjnych. Outsourcing – przesunięcie zamówień, produkcji, usług lub ogólnie procesów biznesowych lub ich części do innej firmy. Offshoring – przesunięcie zamówień, produkcji, usług lub ogólnie procesów biznesowych lub ich części poza granicę kraju. Z.W. Puślecki, *Nowoczesne formy świadczenia usług w skali międzynarodowej. Wprowadzenie do problematyki*, w: *Globalizacja usług...*, s. 156.

⁸ Zob. M.J. Nieto, A. Rodríguez, *Offshoring of R & D: Looking abroad to improve innovation performance*, „Journal of International Business Studies” 2011, Vol. 42, No. 3, s. 345–361.

⁹ UNCTAD, *World Investment Report 2004. The Shift Towards Services*, UNCTAD, New York, Geneva 2005, s. 146.

¹⁰ Szerzej J.P. Doh, K. Bunyaratavej, E.D. Hahn, *Separable but Not Equal: The Location Determinants of Discrete Services Offshoring Activities*, „Journal of International Business Studies” 2009, Vol. 40, No. 6, s. 926–943.

¹¹ Zob. A. Wróbel, *Międzynarodowa wymiana usług*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2009, s. 144–151.

Niewątpliwą zaletą outsourcingu i offshoringu jest możliwość znacznej redukcji kosztów prowadzonej działalności gospodarczej (pracy, wyposażenia, infrastruktury i administracji). Osiąga się to dzięki redukcji faktycznego lub potencjalnego zatrudnienia, ograniczenia wydatków na urządzenia, które są potrzebne w czasie wykonywanej pracy, zmniejszenia kosztów utrzymania siedziby firmy oraz wyeliminowania niespodziewanych kosztów remontu i napraw w przypadku awarii, gdyż potrzebny sprzęt znajduje się w zewnętrznym przedsiębiorstwie usługowym. Dodatkowo w sytuacji barku dopasowania popytu i podaży na rynku usług outsourcing umożliwia płynne dostosowanie się do wahań sezonowych (np. popytu) i lepsze wykorzystanie potencjału czasu, który ma do swojej dyspozycji podmiot gospodarczy. Ponadto dzięki zwolnieniu z zadań pobocznych lub niebędących źródłami przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwo może skupić wysiłki i środki na konkretnej działalności i w niej się specjalizować, czyniąc ją swoim atutem. Największym jednak plusem outsourcingu jest możliwość wykorzystywania umiejętności najbardziej utalentowanych osób na świecie¹².

Przedmiotem offshoringu są głównie usługi wiedzochłonne których realizacja nie wymaga bezpośredniego kontaktu z klientem (np. usługi sektora IT, usługi softwarowe, usługi typu *back-office*)¹³. Światowy rynek offshoringu usług nie ogranicza się tylko do usług związanych bezpośrednio z technologiami komunikacyjno-informacyjnymi (*Information and Communication Technologies* – ICT). Systematycznie rozwija się również outsourcing z obszaru BPO (*Business Process Outsourcing*), który przejawia się w postaci wydzielenia z eksportu nieprodukcyjnych funkcji firm związanych ze zdalną obsługą klienta, zarządzaniem zasobami ludzkimi, obsługą transakcji, księgowością, zarządzaniem i finansami. Najbardziej znanym efektem powyższych procesów są międzynarodowe centra obsługi telefonicznej (*call centers*). Coraz większe znaczenie zaczynają jednak mieć również usługi badawczo-rozwojowe (*Knowledge Process Outsourcing* – KPO)¹⁴.

¹² Z.W. Puślecki, *op.cit.*, s. 160–161.

¹³ Por. A.Y. Lewin, S. Massini, C. Peeters, *Why Are Companies Offshoring Innovation? The Emerging Global Race for Talent*, „Journal of International Business Studies” 2009, Vol. 40, No. 6, s. 901.

¹⁴ Zob. K. Kliniewicz, *Indyjski model offshoringu. Wnioski dla Polski*, w: *Globalizacja usług...*, s. 255–284; A. Wróbel, *Znaczenie sektora usług dla rozwoju gospodarczego Indii*, „Stosunki Międzynarodowe-International Relations” 2010, nr 1–2, t. 41, s. 221–244.

Ważnym elementem rynku offshoringu usług są tak zwane centra usług wspólnych (*Shared Service Center* – SSC). Pojęcie to odnosi się do niezależnych, wyodrębnionych organizacji wspierających korporację. Są to organizacje stosujące zoptymalizowane i wystandaryzowane procesy dla wsparcia, mające poprawić obsługę procesów biznesowych. Tego typu centra są istotnym etapem w ewolucji organizacyjnej korporacji. Zgodnie z wynikami badań, najczęściej przenoszone do centów usług wspólnych procesy obejmują podstawową finansową obsługę transakcji, usługi informatyczne i obsługę kadrową. Od roku 2003 zaznacza się także istotny wzrost udziału procesów administracyjnych, zarządzania nieruchomościami i zarządzania personelem¹⁵. Rozwój centrów usług wspólnych to tylko jeden z przykładów działalności przedsiębiorstw międzynarodowych, które przez bezpośrednie inwestycje zagraniczne (BIZ) lokowane w różnych państwach w sektorze usługowym przyczyniają się do rozwoju rynku offshoringu.

2. Miejsce Polski w rankingach atrakcyjności dla offshoringu usług

Spośród raportów i rankingów określających pozycję państw pod względem atrakcyjności dla lokalizacji offshoringu usług najpełniejszą informację zapewniają badania agencji konsultingowej A.T. Kearney. Agencja sporządza raport dotyczący 50 najważniejszych lokalizacji dla bezpośrednich inwestycji zagranicznych w trzecim sektorze. Opracowany przez A.T. Kearney *Global Services Location Index* (GSLI) opiera się na trzech głównych czynnikach decydujących o atrakcyjności lokowania działalności usługowej w poszczególnych krajach: 1) atrakcyjności finansowej (możliwe do uzyskania wyniki finansowe); 2) kompetencjach pracowników oraz ich dostępności; 3) otoczeniu biznesowym. Najistotniejsze znaczenie dla podejmowania inwestycji offshoringowych mają motywy kosztowe, w związku z tym przyznano im 40% całkowitej wagi indeksu. Pozostałe dwa czynniki uzyskały po 30% wagi (40:30:30). W rankingu atrakcyjność finansowa jest liczona w skali od 0 do 4, a dostępność i umiejętności siły roboczej oraz środowisko biznesowe – w skali od 0 do 3.

¹⁵ E. Banachowicz, *Centra usług wspólnych. Stan obecny i perspektywy rozwojowe*, w: *Globalizacja usług...*, s. 314–315.

Tabela 1. A.T. Kearney Global Services Location Index 2011

Państwo	Atrakcyjność finansowa – motywy kosztowe inwestycji	Dostępność i umiejętności zasobów ludzkich	Środowisko biznesowe	Ocena całościowa
1. Indie	3,11	2,76	1,14	7,01
2. Chiny	2,62	2,55	1,31	6,49
3. Malezja	2,78	1,38	1,83	5,99
4. Egipt	3,10	1,36	1,35	5,81
5. Indonezja	3,24	1,53	1,01	5,78
6. Meksyk	2,68	1,60	1,44	5,72
7. Tajlandia	3,05	1,38	1,29	5,72
8. Wietnam	3,27	1,19	1,24	5,69
9. Filipiny	3,18	1,31	1,16	5,65
10. Chile	2,44	1,27	1,82	5,52
11. Estonia	2,31	0,95	2,24	5,51
12. Brazylia	2,02	2,07	1,38	5,48
13. Łotwa	2,56	0,93	1,96	5,46
14. Litwa	2,48	0,93	2,02	5,43
15. Zjednoczone Emiraty Arabskie	2,41	0,94	2,05	5,41
16. Wielka Brytania	0,91	2,26	2,23	5,41
17. Bułgaria	2,82	0,88	1,67	5,37
18. USA	0,45	2,88	2,01	5,35
19. Kostaryka	2,84	0,94	1,56	5,34
20. Rosja	2,48	1,79	1,07	5,34
21. Sri Lanka	3,20	0,95	1,11	5,26
22. Jordania	2,97	0,77	1,49	5,23
23. Tunezja	3,05	0,81	1,37	5,23
24. Polska	2,14	1,27	1,81	5,23
25. Rumunia	2,54	1,03	1,65	5,21
26. Niemcy	0,76	2,17	2,27	5,20
27. Ghana	3,21	0,69	1,28	5,18
28. Pakistan	3,23	1,16	0,76	5,15
29. Senegal	3,23	0,78	1,11	5,12
30. Argentyna	2,45	1,58	1,09	5,12

Źródło: A.T. Kearney, *Offshoring Opportunities Amid Economic Turbulence, The A.T. Kearney Global Services Location Index™*, A.T. Kearney 2011, s. 2.

W sporządzanych przez A.T. Kearney rankingach atrakcyjności dla offshoringu usług czołową pozycją w ostatnich latach zajmują Indie. Kraj ten jest najczęściej wybieranym miejscem zlecenia usług, i zajmuje pozycję lidera we

wszystkich rankingach dotyczących delokalizacji potencjału usługowego¹⁶. W czołówce pod względem lokalizacji bezpośrednich inwestycji zagranicznych w sektorze usług spośród państw azjatyckich znajdują się również Chiny, Malezja, Tajlandia, Indonezja, Filipiny oraz Wietnam, a ponadto Egipt, Meksyk, Chile i Brazylia.

W roku 2011 przedsiębiorstwa międzynarodowe uznały, że w regionie Europy Środkowej i Wschodniej największym potencjałem pod względem delokalizacji działalności usługowej dysponuje Estonia, Łotwa i Litwa, które uplasowały się na początku drugiej dziesiątki państw najbardziej atrakcyjnych dla bezpośrednich inwestycji zagranicznych w sektorze usług. Polskę wyprzedziła w tym czasie również Bułgaria, a z państw spoza regionu Zjednoczone Emiraty Arabskie, Wielka Brytania, Stany Zjednoczone, Kostaryka, Rosja, Sri Lanka, Jordania oraz Tunezja. Ostatecznie Polska zajęła w rankingu 24 pozycję¹⁷. Oznacza to, że od poprzedniego raportu z 2009 roku potencjał Polski do przyjmowania inwestycji w sektorze usług znacznie się poprawił. W roku 2009 Polska zajmowała bowiem 38 miejsce. Wyprzedzała ją wówczas większość państw Europy Środkowo-Wschodniej, w tym Bułgaria, Estonia, Rumunia, Litwa, Łotwa, Czechy oraz Węgry¹⁸.

Należy jednak podkreślić, że mimo poprawy pozycji w rankingu atrakcyjności dla BIZ w sektorze usług, Polska nie w pełni wykorzystuje swój potencjał do przyciągania inwestycji w trzecim sektorze. Wydaje się również, że wzrost wskaźnika GSLI nie wynikał ze znacznej poprawy jakości parametrów Polski, branych pod uwagę przy sporządzaniu zestawienia, lecz niższych wskaźników odnotowanych w innych państwach. Istotą rankingu nie jest bowiem ocena kondycji danego kraju w bieżącej i poprzedniej jego edycji, lecz porównanie jego parametrów z parametrami innym państw.

Atutami Polski w zakresie usługowych przedsięwzięć offshoringowych są niższe koszty pracy w porównaniu z państwami wysoko rozwiniętymi, dobrze

¹⁶ Por. S. Munsil, *India's Offshoring Role*, „Outsourcing Yearbook 2011” 2011, s. 165.

¹⁷ Analizując poszczególne elementy składające się na A.T. Kearney Global Services Location Index w porównaniu z oceną całościową, Polska wypada lepiej pod względem otoczenia biznesowego (ryzyko, infrastruktura, kultura, własność intelektualna). W tej kategorii Polska zdobyła bowiem 19 miejsce. Na 23 miejscu została sklasyfikowana pod względem umiejętności i dostępności pracowników (odpowiednie doświadczenie, liczba i dostępność pracowników, wykształcenie, znajomość języków). Gorzej wypadamy pod względem korzyści finansowych (koszty wynagrodzeń, koszty infrastruktury, podatki). W tym przypadku Polska zajęła 35 pozycję.

¹⁸ A.T. Kearney, *The Shifting Geography of Offshoring, The 2009 A.T. Kearney Global Services Location Index™*, A.T. Kearney 2009, s. 2.

wykształcona siła robocza, znajomość języków obcych wśród pracowników umysłowych, duża liczba szkół wyższych wpływająca na większą niż u regionalnych konkurentów liczbę absolwentów, pracowitość i wydajność siły roboczej, lokalizacja ośrodków akademickich w pobliżu węzłowych punktów komunikacyjnych, bliskość geograficzna z krajami Europy Zachodniej, rozwijająca się sieć połączeń lotniczych, zachęty inwestycyjne stworzone między innymi w ramach specjalnych stref ekonomicznych, porównywalny system prawny i polityczny z głównymi eksporterami usług, stabilny wzrost PKB, członkostwo w Unii Europejskiej, bliskość kulturowa z państwami zachodnioeuropejskimi, większa stabilność sytuacji politycznej i gospodarczej w porównaniu z dalekowschodnimi i afrykańskimi konkurentami¹⁹.

Bezpośrednie inwestycje zagraniczne do Polski przyciąga głównie podaż kwalifikowanej siły roboczej, niższe koszty pracy oraz dogodne położenie wobec inwestorów. Według dostępnych danych offshoring firm z Unii Europejskiej często rozpoczyna się od destynacji europejskich i dopiero później korporacje decydują na bardziej odległe lokalizacje. Polska jednak konkuruje o tego typu inwestycje z innymi państwami Europy Środkowo-Wschodniej. Nasz relatywnie słaby wynik w porównaniu z Estonią, Łotwą i Litwą, odnotowany w ostatnim i poprzednim raporcie *Global Services Location Index*, wynika z gorszej oceny wskaźnika kosztu siły roboczej, który w metodologii A.T. Kearney ma największą wagę, oraz mankamentów otoczenia biznesowego (tab. 1). Z ostatniego raportu agencji wynika, że głównymi obszarami, które należy poprawić, by w przyszłości Polska odzyskała dobrą pozycję w rankingu, są jakość usług dla biznesu oraz IT (np. dalsze inwestycje w rozwój usług telekomunikacyjnych, poszerzanie dostępu do szerokopasmowego Internetu), podaż siły roboczej (rozumiana jako mobilność terytorialna i merytoryczna pracowników, a także podnoszenie i uzupełnianie kwalifikacji, m.in. z funduszy UE) oraz infrastruktura krajowa.

Wspomniane atuty Polski wpływają nie tylko na miejsce naszego kraju w rankingach atrakcyjności dla BIZ, lecz coraz częściej wpływają na rzeczywiste przedsięwzięcia offshoringowe. W latach 2005–2011 powstało w naszym kraju 250 nowych centrów usług²⁰. W Polsce są lokowane centra księgowości i finansów (Philips, General Electric, Lufthansa, IBM, AFS, Ahold, Electrolux, Indesit, Thomson, Avon, Hewlett-Packard, Teleca, KPIT Cummings, Siemens,

¹⁹ A. Szymaniak, *Polska w rankingach atrakcyjności dla offshoringu usług*, w: *Globalizacja usług...*, s. 298.

²⁰ *Sektor nowoczesnych usług...*, s. 13.

Volvo, UPS, Rockwell Automation, Fiat), centra IT (Accenture, Hewlett-Packard, Teleca, Bull, GlaxoSmithKline, Capgemini, Alstom, IBM), centra BPO (Citi Group, Hewitt, Accenture, ABN Amro, CTM Teleperformance, Sitel, TNT Express, Transcom, Tchibo, Dynamic Generation, Kroll Background Screening), centra badawczo-rozwojowe (Wikia, Bayer, ABB, CH2M HILL, Delphi, Lurgi, Pliva, Sabre, SAS Institute, Oracle, Samsung Electronics, TopGaN, Diehl Control, Remy Internationale, Opera Software, TRW, Alcatel Lucent, Lucent Technologies, Compuware, Intel), centra kompensacyjne (Bosch-Siemens, Atos Origin), centra usług typu *back office* (Fiat, Citibank), centra obsługi klienta (ACN), centra serwisowe (Genpact), centra edukacyjne (QAD), centra dystrybucyjne (DHL Logistics)²¹. Miejszem lokalizacji tych przedsięwzięć są najczęściej duże aglomeracje miejskie, a w szczególności Kraków, Warszawa, Łódź, Wrocław, Trójmiasto i Poznań. Ważnym miejscem lokowania inwestycji offshoringowych jest również metropolia Silesia. W tych siedmiu ośrodkach znajduje się ponad 80% wszystkich centów usług w Polsce²². Spośród polskich miast najlepiej pod względem atrakcyjności dla offshoringu usług jest oceniany Kraków, który w rankingu Tholons *Top 100 Outsourcing Cities 2013*²³ zajął 11 miejsce. W tym zestawieniu uwzględniono również Warszawę (36 miejsce) i Wrocław (84 miejsce)²⁴.

Analizując zasięg geograficzny centów usługowych zlokalizowanych na terytorium Polski, należy zauważyć, że na ogół obsługują one klientów z Europy Zachodniej. Drugim rynkiem zbytu są państwa Europy Środkowo-Wschodniej. W dalszej kolejności odbiorcami polskich usług jest Ameryka Północna, Bliższy Wschód, Azja i Ameryka Południowa. Wydaje się zatem, że polskie centra wyspecjalizowały się w obsłudze rynków, z których pochodzi zainwestowany w nie kapitał (dominują klienci z Europy Zachodniej).

²¹ Najwięcej centrów usług biznesowych, które funkcjonowały w Polsce, było typu BPO/ITO. Według danych z Grenia 2011 r. było ich 131. Z kolei centrów usług wspólnych (SSC) znajdowało się 113, a centrów badawczo-rozwojowych (R&D) – 93. *Ibidem*, s. 15.

²² *Ibidem*, s. 16.

²³ W raporcie Tholons, *Top 100 Outsourcing Cities 2013*, miasta podzielono na 3 grupy: lokalizacje dojrzałe (*emerged*), wschodzące (*emerging*) oraz aspirujące (*next wave cities*).

²⁴ www.tholons.com/TholonsTop100 (1.03.2013).

Podsumowanie

Trudno określić przyszłą rolę Polski na rynku offshoringu usług, offshoring bowiem nie osiągnął jeszcze punktu szczytowego. Należy zatem spodziewać się dalszego wzrostu skali jego wykorzystania. Zgodnie z badaniami firm doradczych offshoring jest wykorzystywany przez 51% dużych przedsiębiorstw amerykańskich, podczas gdy w Europie zjawisko to dotyczy tylko 42% koncernów. Rynek offshoringu nie został jeszcze ostatecznie podzielony między uczestników, a obecna dominująca pozycja korporacji indyjskich nie ogranicza możliwości zaistnienia na nim również podmiotów gospodarczych z innych krajów. W najbliższych latach pozycja Indii zapewne zostanie utrzymana, jednak powinna się zmniejszać ich przewaga nad pozostałymi państwami. Można się zatem spodziewać wzrostu zainteresowania innymi lokalizacjami offshoringu usług. Prognozy rozwoju tego rynku wskazują na wzrost zainteresowania regionem Europy Środkowej i Wschodniej. Podstawą do takich przewidywań jest systematyczny wzrost udziału tego regionu w światowym rynku offshoringu usług.

Obserwowany w ostatnich latach wzrost zainteresowania inwestorów z Europy Zachodniej lokowaniem centrów usług w Polsce i innych państwach Europy Środkowej i Wschodniej jest związany z realizowaną przez nie strategią nearshoringu, czyli tak zwanego offshoringu za miedzą. Korzystanie z centrów usług położonych stosunkowo blisko odbiorców świadczeń ułatwia koordynowanie współpracy oraz pozwala klientom na lepszy nadzór nad procesem świadczenia usług.

Wśród czynników, które przyciągały inwestycje do polskiego sektora usługowego, oprócz korzystnego położenia blisko głównych rynków zbytu, należy wymienić niższe koszty pracy oraz integrację z Unią Europejską zakończoną akcesją. Proces dostosowań do wymogów UE zwiększał bowiem wiarygodność naszego kraju pod względem warunków prowadzenia działalności gospodarczej i bezpieczeństwa inwestycji.

Literatura

- A.T. Kearney, *Offshoring Opportunities Amid Economic Turbulence, The A.T. Kearney Global Services Location Index™*, A.T. Kearney 2011.
- A.T. Kearney, *The Shifting Geography of Offshoring, The 2009 A.T. Kearney Global Services Location Index™*, A.T. Kearney 2009.

- Banachowicz E., *Centra usług wspólnych. Stan obecny i perspektywy rozwojowe*, w: *Globalizacja usług: outsourcing, offshoring i shared services centers*, red. A. Szymaniak, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Doh J.P., Bunyaratavej K., Hahn E.D., *Separable but Not Equal: The Location Determinants of Discrete Services Offshoring Activities*, „Journal of International Business Studies” 2009, Vol. 40, No. 6.
- Kliniewicz K., *Indyjski model offshoringu. Wnioski dla Polski*, w: *Globalizacja usług: outsourcing, offshoring i shared services centers*, red. A. Szymaniak, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Lewin A.Y., Massini S., Peeters C., *Why Are Companies Offshoring Innovation? The Emerging Global Race for Talent*, „Journal of International Business Studies” 2009, Vol. 40, No. 6.
- Munsil S., *India's Offshoring Role*, „Outsourcing Yearbook 2011”, 2011.
- Nieto M.J., Rodríguez A., *Offshoring of R&D: Looking Abroad to Improve Innovation Performance*, „Journal of International Business Studies” 2011, Vol. 42.
- OECD, *GATS: Plädoyer für offene Dienstleistungsmärkte*, OECD, Paris 2002.
- Puślecki Z.W., *Nowoczesne formy świadczenia usług w skali międzynarodowej. Wprowadzenie do problematyki*, w: *Globalizacja usług: outsourcing, offshoring i shared services centers*, red. A. Szymaniak, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Rybiński K., *Outsourcing i offshoring usług. Siatka pojęć, trendy i bariery rozwojowe*, w: *Globalizacja usług: outsourcing, offshoring i shared services centers*, red. A. Szymaniak, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Segal-Horn S., *The Internalization of Services Firms*, „Advances in Strategic Management” 1993, Vol. 9.
- Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce*, Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych w Polsce (ABSL), Warszawa 2012.
- Szymaniak A., *Polska w rankingach atrakcyjności dla offshoringu usług*, w: *Globalizacja usług: outsourcing, offshoring i shared services centers*, red. A. Szymaniak, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- World Investment Report 2004. The Shift Towards Services*, UNCTAD, New York, Geneva 2005.
- Wróbel A., *Międzynarodowa wymiana usług*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2009.
- Wróbel A., *Znaczenie sektora usług dla rozwoju gospodarczego Indii*, „Stosunki Międzynarodowe-International Relations” 2010, nr 1–2, t. 41.

THE ATTRACTIVENESS OF POLAND FOR OFFSHORING SERVICES**Summary**

The aim of this paper is to analyze the attractiveness of Poland for offshoring services. The article is divided into two parts. The first part discusses the process of development of the global market for offshoring services. The second part presents the Polish position in the rankings of attractiveness for offshoring services and identifies the main advantages of the Polish service sector for foreign direct investments.

Keywords: Poland, services, offshoring, outsourcing