

PRACE GEOGRAFICZNE

zeszyt 158, 2019, 65–85

doi: 10.4467/20833113PG.19.016.10920

Instytut Geografii i Gospodarki Przestrzennej UJ

Komisja Geograficzna, Polska Akademia Umiejętności

Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego

## GEOGRAFICZNE I EKONOMICZNE ASPEKTY ROZWOJU SEKTORA USŁUG BIZNESOWYCH

*Tomasz Jamry*

### Geographical and economic aspects of the development of the business services sector

*Abstract:* The main goal of this paper is to review Polish and world scientific literature as well as local business reports on the broadly understood business services sector. On this basis, the author tries to capture the geographical and economic aspects of its development, i.e. factors affecting the location of companies and features of spatial distribution, as well as relations with the environment, including the sector's impact on the demographic and economic structure of the region and the effects it causes. In the following, he makes a synthetic summary of the sector's development, listing various problems that it encounters, among others rising employment cost, competition on the labor market, or "outflow of talents".

*Keywords:* outsourcing, offshoring, location factors, job mobility

*Zarys treści:* Celem pracy jest przegląd polskiej i światowej literatury naukowej oraz lokalnych raportów biznesowych dotyczących szeroko pojmowanego sektora usług dla biznesu. Na tej podstawie autor stara się wychwycić geograficzne i ekonomiczne aspekty jego rozwoju tj. czynniki wpływające na lokalizację przedsiębiorstw oraz cechy rozmieszczenia przestrzennego, a także relacje z otoczeniem, w tym wpływ sektora na strukturę demograficzno-gospodarczą regionu oraz skutki, które wywołuje. W dalszej części dokonuje syntetycznego podsumowania kierunków rozwoju sektora, wymieniając jego rozmaite problemy m.in. rosnące koszty zatrudnienia, konkurencję na rynku pracy czy „odpływ talentów”.

*Słowa kluczowe:* outsourcing, offshoring, czynniki lokalizacji, mobilność pracowników

## Wprowadzenie

Badania naukowe nad zjawiskiem outsourcingu, stanowiącego coraz większy udział w sektorze usług na świecie, zostały zapoczątkowane już w drugiej połowie XX w. Początkowo prace naukowe miały charakter ogólny i brakowało w nich kompleksowego podejścia do istoty tematu. Z czasem coraz więcej badaczy kierowało swoje zainteresowania ku specyfice outsourcingu i zjawisko pojawiło się w literaturze wielu dziedzin naukowych. Termin „outsourcing” został wprowadzony do języka biznesowego dopiero w latach 80. przez koncern General Motors (Trocki 2001). Intensyfikacja badań nad outsourcingiem w literaturze międzynarodowej przypada na lata 90. oraz początek XXI w. Wówczas przyjęło się też określać zjawisko outsourcingu usług i jego pochodnych mianem nowoczesnych usług dla biznesu. W Polsce pionierami badań są naukowcy uczelni i wydziałów ekonomicznych, np. Liberska (PAN), Trocki (SGH), Zorska (SGH). Ich bardziej kompleksowe analizy przypadają na początek XXI w. (Dominiak 2018). Obecnie zjawisko outsourcingu, ze względu na skalę i oddziaływanie samego biznesu nowoczesnych usług, stało się popularne i szczegółowo opisane w literaturze naukowej. Jego cechą jest interdyscyplinarność, gdyż problematyka badań wzajemnie przeplata się w pracach ekonomicznych, geograficznych, socjologicznych i politycznych ośrodków badawczych. Dodatkowo zjawisko outsourcingu podlega szczegółowym badaniom nauk z zakresu marketingu, zarządzania i psychologii zarządzania.

Celem artykułu jest prześledzenie kierunków badawczych oraz przegląd ponad 40 pozycji literatury naukowej koncentrującej się na geograficznych i ekonomicznych aspektach rozwoju sektora usług biznesowych m.in. lokalizacji przedsiębiorstw, ich relacjach z otoczeniem, oddziaływaniu na zmiany struktur demograficznych i gospodarczych, czy trendach rozwoju sektora. W tym celu posłużono się powszechnie dostępną literaturą naukową w języku polskim i angielskim. Autor powołuje się także na, stanowiące istotny wkład w zrozumienie ww. aspektów, raporty biznesowe i artykuły prasowe<sup>1</sup>. Należy zauważyć, że przestrzenne uwarunkowania i skutki rozwoju sektora usług biznesowych nie były opisywane wyłącznie przez geografów, ale również stanowią one ważną część badań ekonomistów i socjologów (zwłaszcza tych zajmujących się problematyką miejską). Warto także nadmienić, iż wielu badaczy wskazuje na pewne ograniczenia i trudności związane z przetwarzaniem danych liczbowych ze względu na niejednorodną i skomplikowaną materię zjawiska oraz pominięcie w sprawozdawczości urzędów statystycznych przedsiębiorstw zatrudniających poniżej dziewięciu (Grześ 2016; Ilnicki 2009) lub dziesięciu pracowników (Jensen, Pedersen 2011). Z uwagi na budowę bazy danych przedsiębiorstw niektóre analizy ograniczono wprost do

<sup>1</sup>Przemyslenia autora zawarte w artykule wynikają również z doświadczeń pracy zawodowej w sektorze.

jeszcze większych podmiotów, na przykład Micek i in. (2010) przyjęli próg minimalnego zatrudnienia na poziomie 20 osób.

## Definicja zjawiska

Na potrzeby niniejszego artykułu autor posługiwać się będzie ogólną definicją outsourcingu, czyli przedsięwzięcia, polegającego na wydzieleniu ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego części funkcji i ich powierzenia do realizacji innym podmiotom gospodarczym (Trocki 2001). Ogół podmiotów gospodarczych prowadzących działalność outsourcingową stanowi część sektora<sup>2</sup> nowoczesnych usług biznesowych<sup>3</sup>, uwzględniającego:

- centra usług wspólnych (SSC – Shared Service Centers),
- centra outsourcingu procesów biznesowych (BPO – Business Process Outsourcing),
- centra outsourcingu procesów IT (ITO – Information Technology Outsourcing),
- centra outsourcingu zaawansowanych procesów opartych na wiedzy i doradztwie prawnym (KPO – Knowledge Process Outsourcing oraz LPO – Legal Process Outsourcing),
- centra badawczo-rozwojowe (R&D – Research & Development Centers).

Działalność przedsiębiorstw należących do tego sektora koncentruje się m.in. na usługach finansowo-księgowych (finance & accounting), kadrowo-płacowych (HR operations), obsłudze klienta (customer service), zarządzaniu łańcuchami dostaw (supply chain management), wsparciu informatycznym (IT support), rozwoju oprogramowania (software development) oraz badaniach naukowych (R&D) (Micek i in. 2010).

Charakterystyczna dla sektora jest jego dychotomiczna natura uwzględniająca przedsiębiorstwa powiązane kapitałowo (SSC i często R&D) bądź kontraktowo (BPO, ITO, KPO) (Trocki 2001). Zasadniczym celem tworzenia modelu biznesowego bazującego na outsourcingu procesów do wewnętrznych jednostek wyspecjalizowanych (SSC) bądź zlecenia tych procesów firmom zewnętrznym (BPO) jest koncentracja przedsiębiorstwa na kluczowych kompetencjach działalności, a powierzenie wykonywania mniej istotnych procesów na zewnątrz (Budner 2017). Koncentracja na kluczowych kompetencjach działalności zwykle skutkuje zwiększeniem efektywności i konkurencyjności przedsiębiorstwa w otoczeniu biznesowym oraz ogólnym spadkiem kosztów jego funkcjonowania

<sup>2</sup> Autor posługuje się terminem „sektora” dla określenia ogółu przedsiębiorstw oferujących podobne nowoczesne usługi dla biznesu (Gierszewska, Romanowska 1994 za Micek 2017).

<sup>3</sup> Termin „sektora nowoczesnych usług biznesowych” autor utożsamia z definicją sektora zaproponowaną w raportach Związku Liderów Usług Biznesowych – ABSL (Górecki 2018).

(Czubaszek 2008; Jarka 2011). W nieco mniejszym stopniu o wyborze tego modelu decyduje poszukiwanie nowych rynków zbytu.

Definicję usług dla biznesu należy wzbogacić także o aspekt geograficzny, mianowicie przenoszenie bądź powierzenie procesów biznesowych lub ich części (np. zamówień, produkcji, usług) wewnętrznym jednostkom wyspecjalizowanym (SSC) bądź zewnętrznym podmiotom gospodarczym (BPO) znajdującym się w innych lokalizacjach niż jednostka macierzysta (Rybiński 2007). Zjawisko to nosi nazwę „offshoringu” i najczęściej określa się tak przenoszenie ww. procesów do krajów zlokalizowanych z dala od jednostki macierzystej (Rybiński 2007; Budzyńska 2016). Wyodrębnia się także „nearshoring”, którym określa się kraje sąsiadujące (Budzyńska 2016), „onshoring”, czyli outsourcing procesów w tym samym kraju oraz „reshoring”, czyli powrót oddziałów odpowiedzialnych za outsourcing do lokalizacji macierzystej (Malik 2013). Niektórzy autorzy nadają jeszcze inne, bardziej precyzyjne, znaczenia tym procesom, np. „offshore outsourcing”, czyli transfer procesów do firmy zewnętrznej zlokalizowanej w kraju innym niż jednostka macierzysta (Hätönen 2009). Bardziej dogłębnego usystematyzowania terminologii w literaturze polskiej związanej ze zjawiskiem outsourcingu podjęli się Rybiński (2007) oraz Radło (2013). Niemniej jednak ze względu na brak spójnej definicji całości omawianych procesów, autor niniejszego artykułu przyjmuje termin „outsourcing” jako wyznacznik dalszego opisu zjawiska i sektora.

Zjawisko outsourcingu (w tym także offshoringu) stało się możliwe dzięki tzw. globalizacji usług, czyli standaryzacji procesów ekonomicznych i społecznych, powszechnej dostępności zróżnicowanych kanałów komunikacji, spadku kosztów transportu oraz rozwoju technologii (Dominiak 2018).

Należy podkreślić również, iż rozwój centrów usług biznesowych wiąże się z ich genezą, czyli:

- a) tworzeniem nowych centrów od zera, tj. pojawieniem się nowych procesów i funkcji w danej lokalizacji i ich standaryzacji,
- b) centralizacją rozproszonych oddziałów przedsiębiorstwa w jednym miejscu i towarzyszącej temu standaryzacji procesów,
- c) przeniesieniem istniejących centrów outsourcingowych do nowych lokalizacji.

Spotykane są też wtórne aspekty rozwoju usług biznesowych polegające na przejęciach części bądź całości zakładów pracy w istniejącej już lokalizacji z centrum SSC do BPO lub odwrotnie. Takie zjawisko określa się modelem hybrydowym outsourcingu. Wskazuje się przy tym na szereg pozytywnych aspektów rozwoju takiego modelu organizacyjnego i jego coraz większą atrakcyjność, gdyż stanowi on obecnie już trzecią część pod względem liczby przedsiębiorstw w sektorze usług dla biznesu (Górecki 2018).

## Lokalizacja centrów usług biznesowych w Polsce i jej uwarunkowania

Prawdopodobnie najczęściej omawianym i jednocześnie fascynującym badaczy zjawiskiem są czynniki lokalizacji centrów usług biznesowych w danych krajach, regionach i miastach. Szereg prac próbuje dociekać, co stanowi o wyborze danej lokalizacji, czym się różnią i jakim procesom podlegają. Tym bardziej interesujący wydaje się fenomen polskich ośrodków miejskich figurujących w rankingach najchętniej wybieranych lokalizacji dla sektora usług biznesowych w Europie i na świecie. Znamienny jest przykład Krakowa (Micek i in. 2010), który od kilku już lat zajmuje wysokie pozycje w raportach organizacji konsultingowych, takich jak Tholons (szóste miejsce na świecie i pierwsze w Europie; *Tholons* 2018) oraz Deloitte (*Deloitte* 2017). Raporty obu organizacji bazują na indeksach średnich ważonych i w przypadku Tholonsa obejmują następujące kategorie:

- kompetencje pracownicze (w tym znajomość języków obcych) – 19%,
- otoczenie biznesu – 15%,
- koszt działalności – 15%,
- infrastruktura techniczna – 11%,
- ryzyko i jakość życia – 15%,
- cyfryzacja i innowacje – 25%,  
oraz dodatkowo:
- “super miasta” w rankingu Top 100,
- całkowity potencjał pracowniczy w danym kraju.

Atrakcyjność lokalizacji dla centrów outsourcingu w Polsce starają się zobrazować stowarzyszenia i organizacje branżowe zrzeszające podmioty sektora, tj. Aspire i Association of Business Service Leaders (ABSL)<sup>4</sup>. Raport ABSL (Górecki 2018) wymienia następujące czynniki lokalizacji:

- dostępność nowoczesnej powierzchni biurowej,
- transport i komunikacja,
- jakość komunikacji miejskiej,
- dostępność wykwalifikowanej kadry pracowniczej,
- współpraca z uczelniami,
- współpraca z władzami lokalnymi.

Z kolei badania ankietowe Skowrońskiego (2017) wśród przedstawicieli sektora nowoczesnych usług biznesowych w Polsce wykazały, iż najważniejszymi czynnikami lokalizacji nowych inwestycji w sektorze są odpowiednio):

- dostępność i jakość zasobów ludzkich – 98% zgodnych odpowiedzi,
- dostępność komunikacyjna miasta – 95% zgodnych odpowiedzi,
- dostępność nowoczesnej powierzchni biurowej – 90% zgodnych odpowiedzi.

<sup>4</sup> Tłum. ABSL – Stowarzyszenie Liderów Sektora Usług Biznesowych.

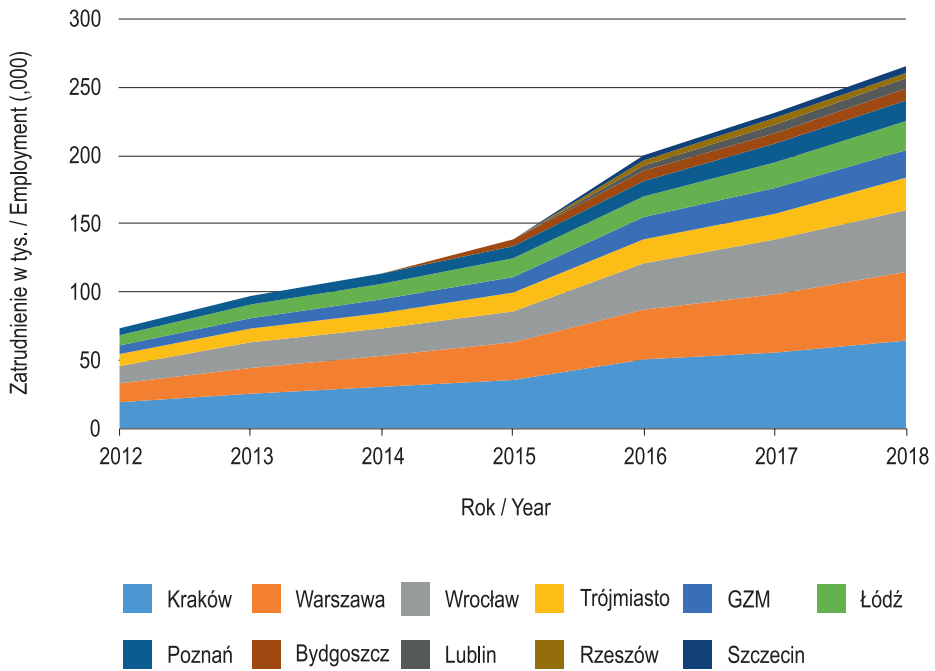
W obu przypadkach polskie ośrodki miejskie, a szczególnie Kraków pojawiają się na czele światowych i europejskich rankingów. Niemniej Polska, jeden z największych rynków dla sektora usług biznesowych w Europie, w skali globalnej nadal pozostaje stosunkowo niewielkim rynkiem dającym zatrudnienie 279 tys. pracowników w 2018 r. (Górecki 2018). Cechą charakterystyczną sektora usług biznesowych w Polsce jest jego rozproszenie pod względem przestrzennym ze stosunkowo dużą ilością ośrodków miejskich, w których ów sektor się zakorzenił (Micek i in. 2010). Oprócz wspomnianego już Krakowa (64 tys. pracowników – 23% zatrudnionych całego sektora), należy wymienić: Warszawę (51,3 tys. – 18,1%), Wrocław (45,1 tys. – 16,1%), Trójmiasto (23,1 tys. – 8,3%), Górnośląsko-Zagłębiowską Metropolię – GZM (20,9 tys. – 7,5%), Łódź (20,5 tys. – 7,5%), Poznań (15 tys. – 5,3%), Bydgoszcz (9,5 tys. – 3,4%), Lublin (6,7 tys. – 2,4%), a także Rzeszów, Szczecin, Opole, Bielsko-Białą (Górecki 2018). Biorąc pod uwagę trendy zatrudnienia w poszczególnych miastach, można wskazać trzy ośrodki dominujące, czyli Kraków, Warszawę i Wrocław (ryc. 1). Ponownie należy zwrócić uwagę na Kraków, który wyprzedza pod względem zatrudnienia w sektorze Warszawę, co stanowi ciekawy przykład niezgodności z hierarchią osadniczą<sup>5</sup>. Przyczyny tego zjawiska mogą być różne, ale niewątpliwie wpływają na nie m.in. stosunkowo wyższe koszty pracy oraz wynajmu w Warszawie. Z kolei na korzyść Krakowa wpływa porównywalna z Warszawą liczba absolwentów szkół wyższych<sup>6</sup>. W celach porównawczych warto też wspomnieć o historycznych już badaniach z lat 80. i 90., w których wykazano, iż sektor zaawansowanych usług<sup>7</sup> w UE (w tym usług dla biznesu) ulegał znaczącej dekoncentracji i delokalizacji. Korzystały na tym kraje słabiej rozwinięte gospodarczo o niższych kosztach prowadzenia działalności (np. Grecja, Hiszpania i Portugalia) (Midelfart-Knarvik i in. 2000). Spostrzeżenie o dalszej delokalizacji sektora, tym razem do Europy Środkowo-Wschodniej, wydaje się uzasadnione.

Badacze zjawiska outsourcingu w swoich pracach wielokrotnie wskazują na te same czynniki lokalizacji co organizacje branżowe, omawiając je jednak bardziej dogłębnie, a czasem wskazując na inne aspekty lokalizacji. Część badaczy dzieli czynniki lokalizacji na dwie kategorie, tj. czynniki tzw. „twarde” i „miękkie” (Budner, Resmer 2016). O ile czynniki „twarde” są stosunkowo łatwo mierzalne, o tyle czynniki „miękkie” podlegają subiektywnym ocenom. Na podstawie przeprowadzonych w Polsce badań wspomniani autorzy wykazali, iż dwoma najbardziej istotnymi czynnikami (spośród trzynastu uwzględnionych w opracowaniu) wpływającymi na lokalizację działalności outsourcingowej są kwalifikacje pracowników i ich podaż

<sup>5</sup> W świetle teorii ośrodków centralnych W. Christallera.

<sup>6</sup> Uwzględniając tylko wyższe szkoły publiczne, w 2016 r. krakowskie uczelnie opuściło ok. 42 tys. absolwentów, a warszawskie ok. 44 tys. (dane GUS).

<sup>7</sup> W tak zwanym sektorze usług zaawansowanych (FIRE) wydziela się: usługi finansowe (*Financial services*), ubezpieczeniowe (*Insurance*), nieruchomości (*Real estate*) oraz pozostałe usługi dla biznesu (*Enterprise*).



Ryc. 1. Przyrost zatrudnienia w sektorze usług biznesowych w wybranych miastach Polski w latach 2012–2018

Fig. 1. Employment growth in the business services sector in selected cities in Poland (2012–2018)

*Objasnienia:* GZM – Górnośląsko-Zagłębiowska Metropolia.

*Explanations:* GZM – Metropolis GZM.

*Źródło:* opracowanie własne na podstawie danych z raportów ABSL.

*Source:* own study based on data from ABSL reports.

na rynku pracy, co również znajduje potwierdzenie we wcześniejszych badaniach sektora usług biznesowych w Krakowie (Micek i in. 2010) i na świecie (Contractor i in. 2010). Tutaj z kolei dwa pierwsze miejsca pod względem ważności czynników lokalizacji zajęły odpowiednio „znajomość języków obcych” oraz „wykształcenie kierunkowe” pracowników. Interesujące wydaje się stosunkowo odległe (bo siódme) miejsce „kosztów pracy” (Budner, Resmer 2016).

Równie ważnymi czynnikami lokalizacji przedsiębiorstw sektora usług biznesowych, które jednak rzadziej pojawiają się w przedmiotowej literaturze są (m.in. Grycuk 2014; Budzyńska 2016):

- położenie geograficzne (strefa czasowa, strefa klimatyczna, siatka połączeń lotniczych, gęstość zaludnienia),
- uwarunkowania prawne na poziomie krajowym, m. in. elastyczność zatrudnienia, regulacje podatkowe, ochrona informacji i własności intelektualnej, przestrzeganie prawa przez instytucje publiczne,
- podobieństwo kulturowe,
- sytuacja i klimat polityczny (stabilne, demokratyczne rządy, niski współczynnik korupcji) i geopolityczny (odległość od ognisk konfliktów zbrojnych, bezpieczeństwo narodowe),
- sytuacja ekonomiczna (stabilne wskaźniki makroekonomiczne i system bankowy),
- wizerunek i promocja miasta.

Szereg autorów szczegółowo przygląda się czynnikom determinującym wybór lokalizacji przez przedsiębiorstwa sektora usług biznesowych z różnych perspektyw. Brane są pod uwagę np. kwestie związane ze standaryzacją procesów zarządzania łańcuchami dostaw (Cheung i in. 2008; Dzikowska 2017) czy też wybór lokalizacji z czysto ekonomicznych względów w tzw. rajach podatkowych (Spitz 1999 za Budzyńska 2016). Specyfika lokalizacji jest również uwarunkowana przez wykonywane procesy, np. w obszarze ITO w Polsce i na świecie, jako najbardziej dynamicznej gałęzi sektora nowoczesnych usług biznesowych. Determinanty lokalizacji bywają analizowane w tym przypadku pod kątem dostępności wykwalifikowanej kadry (van Riemsdijk 2013), potencjału w postaci studentów uczelni technicznych (Pamuła 2018) czy też rozwoju technologii IT (Pamuła 2018).

Przedsiębiorstwa z sektora usług biznesowych, podejmując decyzję o lokalizacji swoich centrów na podstawie wspomnianych wcześniej czynników, kierują się także wyborami poprzedników i innych przedsiębiorstw, z którymi prowadzą wspólne interesy lub z których usług korzystają. Sprzyja temu bliskość geograficzna (Micek 2017), ale warunkiem, a także rezultatem takich wzajemnych relacji jest tworzenie się tzw. sieci metropolitalnych (Mrozińska 2016). Ciekawym przykładem wzajemnego oddziaływania mogą być wspólne relacje biznesowe i kontakty osobiste na szczeblu menadżerskim (Mrozińska 2016) firm BPO i SSC, np. decyzja o lokalizacji w Krakowie w 2004 r. centrum SSC firmy International Paper Polska sp. z o.o.



została podjęta m.in. ze względu na istniejącą wcześniej w tym miejscu obsługę części procesów finansowych przez firmę BPO, tj. Capgemini Polska sp. z o.o. Co ciekawe, bardziej naturalnym wyborem dla firmy International Paper zdawać by się mogło Trójmiasto, gdyż to w jego pobliżu zlokalizowany jest od 1992 r. zakład produkcyjny firmy International Paper Kwidzyn sp. z o.o.

O tym, jak istotna jest bliskość geograficzna, wzajemne relacje biznesowe czy oddziaływania gospodarcze zachodzące między przedsiębiorstwami tego samego sektora i branży, mogą świadczyć przykłady Doliny Krzemowej, niegdyś Detroit, czy współcześnie Singapuru i firm montażowych lokalizowanych w stanach meksykańskich sąsiadujących z granicą USA tzw. maquiladora (Florida 2003). Jeśli chodzi o lokalizację firm z kapitałem zagranicznym w Polsce, nie ma jednoznacznych wniosków co do czynników lokalizacyjnych (Cieślik 2007). Jednak warto zauważyć, że istnieje pewien element sprzyjający koncentracji przestrzennej firm sektora usług zaawansowanych w postaci lokalnych sieci (Mrozińska 2016) czy klastrów naukowo-technologicznych (Micek i in. 2010), którym jest wywodzący się z socjologii miast i geografii społeczno-ekonomicznej tzw. kapitał kreatywny (Florida 2003), czyli zespół czynników opartych na wiedzy i kulturze (np. różnorodność atrakcji, otwartość na kultury, kosmopolityczny charakter), które przyciągają do danego miejsca nowych mieszkańców identyfikujących się z tymi wartościami i tworzących tzw. klasę kreatywną (Florida 2003). W przypadku tego fenomenu można mówić lokalnie o tzw. bonusie kulturowym (Romanowski, Walkowiak-Markiewicz 2015), który polega m.in. na pracowitości Polaków, wysokim wskaźniku osób z wykształceniem wyższym, znajomości języków obcych, czy wręcz – jak w przypadku Krakowa – nie-namacalnym *genius loci* (Romanowski, Walkowiak-Markiewicz 2015). Zależności te znajdują odzwierciedlenie także w przestrzennym rozmieszczeniu centrów usług (Guzik i in. 2013).

## Relacje sektora usług biznesowych z otoczeniem krajowym i lokalnym

### Oddziaływanie sektora na rynek pracy

Najbardziej widocznym skutkiem oddziaływania sektora usług biznesowych na lokalne otoczenie jest kreowanie nowych miejsc pracy i przesunięcia w strukturze zatrudnienia w usługach. W badaniach struktury zatrudnienia w Polsce na podstawie danych GUS zauważa się istotną korelację pomiędzy wzrostem zatrudnienia w sektorze usług biznesowych a wzrostem zatrudnienia w sektorze usług ogółem w latach 2000–2012 (Grześ 2016). Spektakularny wzrost zatrudnienia następuje w stosunkowo krótkim okresie czasu, w ciągu dwóch lat 2009–2010, by potem ponownie ulec

stabilizacji do 2012 r. Co prawda, badaczka nie łączy wprost dynamicznego wzrostu zatrudnienia w sektorze usług biznesowych z kryzysowym 2008 r., ale spostrzeżenie, iż korporacje międzynarodowe, chcąc optymalizować koszty prowadzenia działalności, inwestują w rozwój centrów outsourcingu, nasuwa się samo. Niemniej wpływ międzynarodowego kryzysu finansowego na dynamikę powstawania centrów outsourcingowych w Polsce bywa kwestionowany (Malik 2013). Jakkolwiek nie opisywać trendów rozwoju sektora, trudno zaprzeczyć, że cechują się pozytywną tendencją (Dominiak 2015). Albowiem kolejne wydania roczników statystycznych i raportów organizacji branżowych pokazują, iż udział zatrudnionych w outsourcingu podlegał jeszcze bardziej dynamicznym zmianom w ciągu ostatnich kilkunastu lat – wzrost z 99 tys. zatrudnionych w sektorze w 2013 r. do 279 tys. w 2018 r. (Górecki 2018). W samym tylko Krakowie spośród ok. 236 tys. pracujących w sektorze przedsiębiorstw<sup>8</sup>, zatrudnienie w sektorze usług biznesowych znalazło 64 tys. pracowników (Górecki 2018), co stanowi 27% ogółu pracujących w sektorze przedsiębiorstw.

Inne czynniki oddziałujące na strukturę zatrudnienia to chociażby zwiększenie liczby pracowników na szczeblu menadżerskim i coraz bardziej wysoko wykwalifikowanych specjalistów zwłaszcza w dziedzinie IT i zaawansowanych procesów finansowych (Micek i in. 2010). Zmienia się także struktura pożądaných na rynku pracy kompetencji, co dość szczegółowo wykazał raport z przeprowadzonych badań w Krakowie w 2012 r. (Kossowska, Górniak 2012). Transfer wiedzy i technologii w sektorze sprzyja rozwojowi kompetencyjnemu pracowników, co w dłuższej perspektywie czasu odniesie pozytywny rezultat, jeśli zdecydują się założyć własne firmy lub przejść do tych z kapitałem polskim (Skowroński 2017). Presja ze strony przedsiębiorstw unaocznia niestety fakt rozmiłowania się potrzeb pracodawców z kierunkami kształcenia, kreowanymi przez uczelnie wyższe, o czym napisano nieco więcej w podrozdziale „Kierunki rozwoju sektora usług biznesowych”.

## Mobilność i przepływy pracowników

W szeregu prac naukowych podjęto tematykę migracji lub przepływów pracowniczych w ogólnym ujęciu. Część badaczy zawęży krąg badań do mobilności pracowników umysłowych (*white collar workers*). Jednak w dalszym ciągu brakuje kompleksowych prac poświęconych wpływom sektora usług biznesowych na migracje i przepływy pracownicze. Skutkuje to pewną luką poznawczą w badaniach tego procesu. Stąd autor niniejszego artykułu zidentyfikuje najistotniejsze problemy w przedmiotowej literaturze.

<sup>8</sup> Dane pochodzą z *Biuletynu Statystycznego miasta Krakowa za 2018 r.*

Teorie rynku pracy przedstawiają fluktuacje mobilności pracowników jako wypadkowe pewnych procesów społeczno-ekonomicznych, na które mają wpływ również aspekty geograficzne oraz polityczne. Jednym z istotnych elementów tych teorii jest przepływ informacji o dostępnych miejscach pracy, który może, ale nie musi, wpływać na mobilność, a także utrzymywać pewne schematy społeczne (Jarmołowicz, Knapińska 2011). Dobrym odzwierciedleniem takiego zjawiska jest teoria segmentacyjna oraz teoria kapitału ludzkiego (Jarmołowicz 2011).

Jeśli chodzi o wykorzystywane metody badawcze w badaniach przepływów pracowniczych, oprócz klasycznych już metod opartych na analizie danych statystycznych zbieranych przez dedykowane ku temu instytucje (GUS, SCB, UNCTAD, Eurostat itp.), autorzy posługują się również innymi metodami i narzędziami badawczymi, np.:

- analizą mobilności pracowniczej za pośrednictwem CV (m.in. Dietz i in. 2000; Dawidko, Micek 2012),
- analizą połączeń telefonicznych (Reades, Smith 2014),
- wywiadem środowiskowym (m.in.: van Riemsdijk 2013; Andrijasevic, Sacchetto 2016).

W badaniach mobilności pracowniczej wyróżnia się dwa zasadnicze elementy, tj. dojazdy do pracy i migracje za pracą (Eliasson i in. 2003). Rodzą one pytania dotyczące indywidualnych wyborów pracowników, tj. konieczności zmiany miejsca zamieszkania ze względu na znaczną odległość od miejsca pracy czy konieczności regularnych dojazdów do pracy. Wyniki tych badań pokazują, że prawdopodobieństwo migracji za pracą spada, jeśli w okolicy istnieje duży popyt na pracę. W tym samym okolicznościach rośnie z kolei prawdopodobieństwo dojazdów do pracy (Eliasson i in. 2003). Owe zależności mogą przybierać inne formy ze względu na m.in. poprzednie doświadczenia pracowników migrujących za pracą – tym częściej pracownicy migrują, im częściej migrowali w przeszłości (Eliasson i in. 2003); poziomu wykształcenia – za pracą częściej migrują osoby z wykształceniem wyższym i studenci (Eliasson i in. 2003); a także statusu społeczno-dochodowego – pracownicy o niskich dochodach są bardziej skłonni do migracji niż ci o wysokich (Kryńska 2000), oraz wieku, płci, statusu cywilnego itd. Istotne znaczenie w związku z koniecznością regularnych dojazdów ma też oczywiście ich koszt ponoszony przez pracownika. Kolejnym zagadnieniem jest relacja między kosztami regularnych dojazdów, a cenami mieszkań i kosztami życia w okolicy miejsca pracy i przychodami ze stosunku pracy (Jackman, Savouri 1992; Eliasson i in. 2003; Andrijasevic, Sacchetto 2016).

Odległość, koszty przejazdów i dostępność miejsc pracy nie są jedynymi czynnikami determinującymi zjawisko mobilności pracowniczej. Innym ważnym elementem tego procesu są relacje społeczne, w tym zakorzenienie społeczno-kulturowe danego pracownika w miejscu zamieszkania (Williams i in. 2004). Istotna jest również mobilność lokalna wyrażana częstymi zmianami miejsca pracy (Salt 1988). O ile w skali mikro (lokalnej) migracja za pracą wyraźnie traci na znaczeniu kosztem

dojazdów do pracy, o tyle w skali makro (np. krajowej czy międzynarodowej) dojazdy do pracy przestają być opłacalne, a więc rośnie wskaźnik migracji za pracą. W tym przypadku badania ograniczają się już niemal wyłącznie do migracji zarobkowych, biorąc pod uwagę jej geograficzne aspekty, czyli kierunek, czas trwania, intensywność oraz aspekty społeczno-ekonomiczne (Andrijasevic, Sacchetto 2016; Sokołowicz, Lishchynskyy 2018). W niektórych badaniach nad migracjami pracowników brane pod uwagę są również kwalifikacje i znajomość języków, np. wśród pracowników szeroko pojętej branży IT. W tym przypadku znajomość języka angielskiego i posiadane umiejętności IT zdecydowanie poszerzają krąg potencjalnych pracodawców, a tym samym dostępność pracy (Williams i in. 2004). Jeszcze inne badania biorą pod uwagę brak mobilności pracowniczej, pomimo dużego dystansu między miejscem zamieszkania a miejscem pracy, spowodowanej coraz powszechniejszym trybem pracy zdalnej.

Wypadkową przepływów pracowniczych w zglobalizowanym świecie są także przepływy wiedzy (Williams i in. 2004; Dawidko, Micek 2012). Związane to jest przede wszystkim z mobilnością pracowników umysłowych (*white collar workers*). Przepływy te mogą przybierać różne formy związane bądź ze zmianą pracodawcy, bądź ze zmianą wykonywania miejsca pracy w tej samej firmie (Williams i in. 2004). Niemniej jednak wpływają one na transfer informacji, wiedzy i doświadczeń, które, o ile dobrze wykorzystane, przyczyniają się do zwiększenia efektywności i konkurencyjności przedsiębiorstw. Cechą charakterystyczną takich procesów, wpływających na zakorzenienie przedsiębiorstw (Micek i in. 2010), jest rozwój klastrów badawczo-rozwojowych i outsourcingu w danym regionie, w którym obserwuje się wzajemne ciążenia między organizacjami tych samych branż sektora usług (Micek 2017). Co ciekawe, jednymi z najbardziej ciążących ku sobie firm są kancelarie prawne oraz biura usług LPO, a także firmy branży finansowo-księgowej, w tym należące do sektora outsourcingu (Reades, Smith 2014). Niektóre badania wskazują na wagę polityki kadrowej prowadzonej przez pracodawców w przepływach pracowników umysłowych (Koser, Salt 1997), jakkolwiek brak jest szerszych badań dotyczących wpływu centrów usług biznesowych na mobilność pracowniczą.

## Rynek nieruchomości

Liczba zatrudnionych pracowników ma bezpośrednie przełożenie na generowanie popytu na przestrzeń biurową. Pod tym względem sektor usług biznesowych, oprócz banków, towarzystw ubezpieczeniowych i innych przedsiębiorstw sektora usług, staje się coraz bardziej znaczący na rynku nieruchomości z całkowitym udziałem w powierzchni biurowej rzędu 8,7 mln m<sup>2</sup> w 2016 r. (Budner 2017). Ponad 50% tej powierzchni przypada na Warszawę. Niemniej ważnym wskaźnikiem jest udział powierzchni niewynajętej w całkowitej powierzchni biurowej. W tym przypadku

Warszawa miała ponad 15% wolnej powierzchni w 2016 r. Dla porównania największy odsetek zanotowano w Szczecinie (ok. 18%), a najmniejszy w Krakowie (6,2%) (Budner 2017). Można stwierdzić tym samym, iż mniejsza ilość wolnej powierzchni generuje większy popyt na powierzchnię biurową, choć jest to zapewne zbyt daleko idące uproszczenie, zważywszy na lokalną specyfikę, np. łatwość i koszty pozyskania terenów pod budowę, oczekiwanie na wydanie zgód administracyjnych dotyczących warunków zabudowy czy dostępność wykonawców budów. Dodatkowo sytuację tę komplikuje fakt, iż rynek nieruchomości podlega bardzo dynamicznym zmianom i o ile w danym roku współczynnik wolnej powierzchni może być niski, o tyle w następnym znacznie się zwiększyć, gdyż zostanie oddana do użytku nowa wielkometrażowa inwestycja (Górecki 2018).

Nie należy też zapominać o wpływie sektora zatrudniającego dużą liczbę pracowników na inwestycje mieszkaniowe w regionie (Jackman, Savouri 1992). Zwiększony popyt na rynku mieszkaniowym może być stymulowany m.in. przez fakt, iż wynagrodzenia w sektorze usług biznesowych w Polsce przekraczają średnią krajową (Micek i in. 2010; Górecki 2018). Przy czym należy pamiętać, iż rosnący popyt na rynku mieszkaniowym wpływa na wzrost cen. Niektóre badania wskazują, że wysokie ceny mieszkań stanowią problem dla zatrudnionych w sektorze (Stryjakiewicz 2009).

Innym ciekawym czynnikiem oddziaływania na otoczenie w tym aspekcie jest podatek od nieruchomości odprowadzany przez firmy wynajmujące powierzchnię przedsiębiorstwom sektora usług biznesowych. W Krakowie i gminach sąsiadujących w 2009 r. wartość ta wyniosła ponad 4 mln zł (Micek i in. 2010), co stanowiło 1% ogółu podatku od nieruchomości odprowadzonego w Krakowie i aż 8% w gminach sąsiadujących (głównie gm. Zabierzów).

## Relacje z otoczeniem

Pozytywną cechą rozwoju sektora usług biznesowych w regionach docelowych są narastające efekty mnożnikowe w zakresie zatrudnienia i przepływów finansowych z przedsiębiorstw sektora usług biznesowych do podwykonawców. Badania na terenie Krakowa i gmin sąsiadujących wykazały, że na każde 1000 miejsc pracy w centrach outsourcingu przypadało dodatkowo 267 miejsc pracy w innych branżach powiązanych z ich obsługą (Micek i in. 2010). Największą część, bo aż 15%, z tej liczby stanowili zatrudnieni w działalności szkoleniowej i edukacyjnej (szkoły językowe, kompetencyjne, studia podyplomowe współpracujące z firmami outsourcingowymi), kolejne 13% w transporcie, po 10% w usługach medycznych, ochronie mienia i firmach sprzątających. W dalszej kolejności były to: budownictwo, kultura i sport, wyposażenie materiałów biurowych, usługi IT, rekrutacja itd. (Micek i in. 2010). W ten sposób generowane są tzw. efekty zaopatrzeniowe (Domański, Gwosdz 2010). Sektor dodatkowo oddziałuje na zwiększenie siły

nabywczej zatrudnionych w nim pracowników, a co za tym idzie, zwiększenie efektów dochodowych w otoczeniu. Autorzy tych samych badań na rynku krakowskim wykazali, że 40% wydatkowanych bezpośrednio przez pracowników sum trafiało do handlu, 18,5% do firm dostarczających infrastrukturę mieszkaniową (media), 17% – to wydatki na transport i komunikację, a 11% na sport i kulturę. Co ciekawe, w tym przypadku szkolenia i edukacja zajęły dosyć odległe miejsce, stanowiąc zaledwie 4% (Micek i in. 2010).

Kolejnymi wartymi wspomnienia efektami działalności przedsiębiorstw sektora usług biznesowych są efekty zatrudnieniowe i finansowe wynikające z turystyki biznesowej, dzięki której w 2009 r. krakowska branża turystyczna «zarobiła» 570 tys. zł i mogła zwiększyć zatrudnienie o dodatkowe 79 etatów (Micek i in. 2010).

Istotnym beneficjentem działalności centrów usług biznesowych są również władze publiczne na różnych szczeblach zarządzania. I tak w 2008 r. z tytułu podatku CIT za 2007 r. centra usług odprowadziły łącznie blisko 1 mln zł w Krakowie. Natomiast kolejne 15 mln zł pochodziło z tytułu podatku PIT od pracowników zatrudnionych w sektorze usług biznesowych na terenie Krakowa w 2010 r. (Micek i in. 2010). Jeśli wziąć pod uwagę względną stałość w czasie udziału centrów usług biznesowych w podatkach w stosunku do rosnącej liczby centrów i zatrudnienia, to można przyjąć, że w roku 2017 r. przedsiębiorstwa sektora usług biznesowych odprowadziły do budżetu m. Krakowa ponad 70 mln zł z tytułu podatku PIT. Choć można śmiało założyć, że wartość PIT była jeszcze wyższa, ze względu na rosnące wynagrodzenia w sektorze.

Nie sposób jednak uciec od zjawisk negatywnych, które są efektem przeniesienia centrów outsourcingu do nowych lokalizacji. W globalnym ujęciu procesy te mogą skutkować najczęściej m.in. redukcją zatrudnienia, a tym samym wzrostem bezrobocia w sektorze i usługach wspierających, czy też powiększaniem się niewykorzystanej powierzchni biurowej, która z kolei wpływa negatywnie na wartość nieruchomości w okolicy. W dalszej kolejności brak dochodów z tytułu podatków CIT, PIT i od nieruchomości zaczyna odczuwać lokalne władze i w ten sposób spirala negatywnych efektów zaczyna zataczać coraz szersze kręgi. Widmo kryzysu miejsca nie zawsze się spełnia. Wielokrotnie odpływ centrów BPO i SSC do tańszych lokalizacji jest kompensowany poprzez rozwój centrów ITO i KPO, w których procesy transakcyjne i decyzyjne są o wiele bardziej zaawansowane (Kossakowska, Górniak 2012). Dotyczy to także specyfiki samych grup zawodowych, których ze względu na sposób wykonywania pracy i wysokie kwalifikacje, używając kolokwializmu nie da się „wyoutsourcować” (Blinder 2009)<sup>9</sup>. Niestety zjawiska te, w Polsce i innych

<sup>9</sup> A. Blinder kategoryzuje różne grupy zawodowe pod kątem ich podatności na outsourcing oraz dokonuje bardziej szczegółowej analizy poszczególnych procesów/kompetencji w tych grupach świadczących o potencjale outsourcingowym, umieszczając „programistów IT” na czele rankingu, a „sortowacza poczty” i „fotografa” na jego końcu.

nowych destynacjach outsourcingu, pozostają nadal w większości przypadków w fazie domniemań i spekulacji, gdyż po pierwsze nie obserwuje się ich na masową skalę, a po drugie dotyczą z reguły dojrzałych ośrodków miejskich w USA i Europie Zachodniej, które mają zrównoważoną strukturę rynku pracy niezależną od jednej branży lub sektora i są w stanie zaabsorbować negatywne czynniki ekonomiczne w krótkim czasie (Kirkegaard 2004). Co więcej, istnieją badania, które wskazują, że outsourcingowi do krajów niskokosztowych nie podlegają zaawansowane funkcje zarządcze, IT i R&D (Jensen, Pedersen 2011). Negatywne nastroje w krajach zachodnich, potęgowane przez polityków, nie mają zaś przełożenia na wyniki badań dotyczących masowej skali outsourcingu (Blinder 2006).

### **Kierunki i propozycje działań w zakresie polityki rozwoju sektora usług biznesowych**

Istotnym, coraz częściej przywoływanym w literaturze, problemem sektora usług biznesowych jest postępujący odpływ z rynku pracy pracowników o szczególnych kwalifikacjach, zwany również „drenażem mózgów” (van Riemsdijk 2013). Cechą sektora jest wzajemne przyciąganie się firm do tej samej lokalizacji i stosunkowo duże skoncentrowanie na niewielkim pod względem przestrzennym obszarze. Powoduje to zwiększony popyt na pracowników, a tym samym generuje większą konkurencję pomiędzy przedsiębiorstwami (Williams i in. 2008). Skutkiem takiego zjawiska jest wzrost presji płacowej ze strony wąskich grup pracowniczych oraz nierówności w dochodach nie tylko pomiędzy tymi grupami, lecz także pomiędzy samymi pracownikami danej grupy, którzy zlokalizowani są w innych miejscowościach tego samego państwa, w których taka koncentracja przedsiębiorstw o podobnym profilu nie występuje. Presja płacowa z kolei może przyczynić się do zwiększonej rotacji pracowników o danych kwalifikacjach (Czubaszek 2008), a firmy niemogące jej sprostać skazane są często na wcześniej wspomniany „drenaż mózgów” w organizacji. Wypadkowymi takiego zjawiska mogą być dążenia przedsiębiorstw do optymalizacji procesów transakcyjnych, ich automatyzację oraz przenoszenie centrów do miejscowości o niższym zagęszczeniu centrów outsourcingu bądź do kolejnych państw z jeszcze niższymi kosztami pracy (*low-cost countries*). W przypadku Polski dodatkowym czynnikiem są niekorzystne trendy demograficzne (np. starzenie społeczeństwa), migracje wykwalifikowanych pracowników do krajów zachodnich UE (Budner 2017), niska mobilność wewnętrzna Polaków (Kossowska, Górniak 2012) czy też zmieniające się relacje społeczno-demograficzne na rynku poprzez wchodzenie na rynek kolejnych pokoleń o innych oczekiwaniach względem miejsca i rodzaju pracy oraz zakresu obowiązków (Czubaszek 2008). Jeśli dodać do tego rosnącą presję płacową i koszty działalności (Malik 2013), niestabilność prawa i częste zmiany

w przepisach, podsycanie nastrojów antyeuropejskich i antyimigranckich przez władze państwowe, postępującą automatyzację i digitalizację procesów, pozycja Polski nie wydaje się już tak stabilna, a jej postrzeganie przez międzynarodowe korporacje tak atrakcyjne. Dobitnym obrazem tego jest fakt, że w 2018 r. Polska wypadła z pierwszej dziesiątki krajów cyfrowych i sprzyjających outsourcingowi w raporcie *Top 50 Digital Nations* (Tholons 2018). W tej samej publikacji jednak Kraków osiągnął najwyższą, jak do tej pory, szóstą pozycję w skali światowej, co obrazuje znaczenie tego ośrodka miejskiego dla przyciągania usług biznesowych (Tholons 2018).

W celu zapobieżenia negatywnym zjawiskom przenoszenia przedsiębiorstw do innych regionów i krajów istotna jest polityka władz lokalnych, krajowych, władz uczelni wyższych oraz samych firm. Szereg badań z dziedziny psychologii zarządzania pokazuje, iż motywacja pracowników do zmiany pracodawcy nie jest wyłącznie spowodowana chęcią otrzymywania wyższego wynagrodzenia (van Riemsdijk 2013). Przedsiębiorstwa z sektora konkurują ze sobą, aby przyciągnąć lepiej wykwalifikowaną kadrę poprzez możliwości rozwoju kariery, szkolenia i rozwój osobisty, markę oraz wartości.

Z kolei władze lokalne powinny inwestować w przemyślany rozwój funkcjonalno-przestrzenny ośrodków miejskich, tj. usprawnienia transportowe (drogi, lotniska) oraz komunikacji publicznej, dbanie o środowisko przyrodnicze, prowadzenie zrównoważonej polityki mieszkaniowej, stosowanie zachęt/ułatwień dla biznesu, rozwijanie infrastruktury biurowej, tworzenie oferty kulturalnej, edukacyjnej, rozrywkowej i rekreacyjnej, czy wreszcie prowadzenie polityki opartej na otwartości, różnorodności i pozyskiwaniu osób z wykształceniem wyższym (Florida 2002)<sup>10</sup>. Przedsiębiorstwa sektora oczekują także od władz lokalnych wsparcia w kontaktach ze szkołami wyższymi oraz instytucjami miejskimi (Skowroński 2017). Istotne znaczenie ma też promocja ośrodka miejskiego w kraju i za granicą, jako sprzyjającego i udzielającego pomocy firmom chcącym ulokować w nim swoje centra. Równie ważne jest postrzeganie marki miasta przez potencjalnych pracowników planujących relokację do niego (Micek i in. 2010).

Władze na szczeblu krajowym winny prowadzić sprzyjającą politykę podatkową oraz tworzyć sprzyjający klimat inwestycyjny pod względem prawno-gospodarczym (van Riemsdijk 2013) i politycznym, tj. gwarantować stabilną sytuację polityczno-prawną, bezpieczeństwo narodowe i niskie ryzyko konfliktów zbrojnych (Malik 2013). Władze krajowe w Polsce w ciągu ostatnich lat podjęły pewne działania, zwłaszcza jeśli chodzi o otoczenie gospodarcze, m.in. w formie zwolnień

<sup>10</sup> R. Florida analizuje miasta USA na podstawie szeregu powiązanych wagowo wskaźników, m.in. wskaźników różnorodności (*diversity index*), dostępności utalentowanych pracowników (*talent index*) czy dostępności szeroko pojętej branży rozrywkowej, w tym gastronomicznej, np. puby, kluby muzyczne itp. (*coolness index*).



podatkowych w specjalnych strefach ekonomicznych, dotacji i zwolnień dla firm inwestujących w działalność badawczo-rozwojową, czy też bezpośrednich dotacji dla sektora usług biznesowych oferowanych w zamian za kreowanie nowych miejsc pracy i wydatki inwestycyjne w ramach „Wieloletniego Programu Wsparcia” (Grycuk 2014; Górecki 2018). W kontekście prawnym umożliwiono chociażby prowadzenie działalności gospodarczej w centrach outsourcingowych w dni świąteczne (Grycuk 2014). Istotnym elementem jest też wdrożenie i przestrzeganie przez władze krajowe prawa patentowego i ochrony własności intelektualnej, a także zniesienie wielu ograniczeń dla outsourcingu bankowości (Marcinkowska 2015). W tym kontekście zastanawiające wydają się być kontrowersyjne próby reformy sądownictwa, konflikty z instytucjami UE i wdrażanie regulacji prawnych utrudniających prowadzenie działalności gospodarczej<sup>11</sup>.

Uczelnie wyższe winny podnosić jakość kształcenia oraz kreować ofertę edukacyjną w odpowiedzi na zapotrzebowanie biznesu. Niestety, zauważalne są problemy w tej dziedzinie, o czym świadczy fakt, że np. międzynarodowe korporacje sektora outsourcingu zlokalizowane w Indiach nie tyle mają problem z niskim odzewem kandydatów na oferty pracy, co ze słabą jakością potencjalnych pracowników pod względem kwalifikacji technicznych i językowych (Anand 2011). Podobnym problemem, z którym mają do czynienia firmy sektora outsourcingu, jest niedopasowanie profili kompetencyjnych kandydatów do rynku pracy (Kossowska, Górniak 2012). Na szczęście sytuacja ta, choć z opóźnieniem, ulega zmianie na lepsze, o czym świadczy rosnąca oferta studiów podyplomowych szkół wyższych z zakresu m.in. procesów transakcyjnych i księgowych (ACCA – *Association of Chartered Certified Accountants*, CIMA – *Chartered Institute of Management Accountants*) oraz zarządzania projektami jakościowymi (Lean Six Sigma, Prince2, Agile) oraz IT (ITIL). Należy też zauważyć, że aż 90% pracowników zatrudnionych w sektorze usług biznesowych stanowią osoby z wykształceniem wyższym (Górecki 2018), które łatwiej adaptują się do zmieniających warunków rynku pracy.

Raporty organizacji branżowych wskazują też trendy i wyzwania, którym podlega nieustannie przeobrażający się sektor usług biznesowych oraz jego przedsiębiorstwa naturalnie dążące do zwiększenia efektywności i konkurencyjności. Przy czym zarysowuje się w tym względzie istotna tendencja do pogłębionych inwestycji w obszary IT, m.in.: wpływ sztucznej inteligencji (AI) na procesy operacyjne, automatyzacja i robotyzacja pracy, wykorzystywanie internetu rzeczy (IoT) w skali przemysłowej czy podejmowanie decyzji na podstawie analizy dużych zbiorów danych (*big data*) (Tholons 2018), a także elastyczne podejście do zarządzania pracą (Agile) oraz tworzenie hybrydowych i ewolucyjnych modeli biznesu w sektorze usług, gdzie

<sup>11</sup> Polska na tle rankingu Banku Światowego *Doing Business*, czyli warunków prowadzenia biznesu, spadła z poz. 24 w 2017r. na poz. 33 w 2019 r. (ranking jest przeprowadzany na podst. danych z roku wcześniejszego).

standaryzacja pracy znajduje ujście w jej transferze na zewnątrz (Górecki 2018). Model organizacyjny oparty na outsourcingu części działalności przynosi zaskakujące efekty. Przedsiębiorstwa produkcyjne na skutek outsourcingu działalności produkcyjnej do podwykonawców same stają się *de facto* częścią sektora usług, np. firma Apple, koncentrując podstawową działalność na działalności badawczo-rozwojowej, projektowaniu i marketingu (Dominiak, 2018).

Obecnie brak jest szerszych opracowań na temat wpływu wyżej wymienionych procesów na sektor pod względem ekonomicznym i geograficznym. Można się tylko domyślać, że dalszym zmianom podlegać będą struktury przestrzenne i demograficzne sektora oraz jego relacje z otoczeniem.

Im bardziej aktywna jest polityka władz lokalnych, krajowych i uczelnianych w stosunku do omawianego sektora, im więcej tworzy się zażyłych relacji w otoczeniu lokalnym z podwykonawcami, usługodawcami i lokalną społecznością, im więcej jest menadżerów wysokiego szczebla w strukturze przedsiębiorstw pochodzących bądź wiążących swoje życie z danym miejscem, czy wreszcie im więcej powstaje firm cechujących się wysokim poziomem skomplikowania procesów (tj. KPO i ITO) (Romanowski, Walkowiak-Markiewicz 2015) i innowacyjnością (Malik 2013), tym wyższy jest tzw. stopień zakorzenienia<sup>12</sup> firmy (Micek i in. 2010). A im wyższy współczynnik zakorzenienia, tym niższe ryzyko dotyczące decyzji o przeniesieniu przedsiębiorstwa do nowej lokalizacji i bardziej trwałe i długoterminowe relacje z otoczeniem.

## Podsumowanie

Sektor usług biznesowych nie tylko podlega wielu dynamicznym zmianom w czasie i przestrzeni, ale również sam wpływa na szereg procesów zachodzących w jego otoczeniu. Tworząc nowe miejsca pracy dla pracowników umysłowych, przyczynia się do zmian w strukturze demograficznej w ośrodkach miejskich, a także potęguje efekty ciężeniowe tych ośrodków w skali lokalnej, regionalnej, a nawet globalnej. Generuje tym samym efekty mnożnikowe poprzez rozwój działalności podwykonawczej. Efekty dochodowe znajdują z kolei ujście w transferach pieniężnych do innych branż, w tym handlowej, transportowej czy mieszkaniowej oraz poprzez podatki znacząco zasilają budżety lokalnych władz. Taka sytuacja nie jest jednak trwała i nie należy zakładać, iż przedsiębiorstwa sektora usług biznesowych mocno zakorzenią się

<sup>12</sup> Definicję stopnia zakorzenienia centrów usług formułują G. Micek, J. Działek oraz J. Górecki na podstawie definicji „zakorzenienia” wprowadzonej w 1985 r. przez M. Granovettera, później rozbudowanej przez G. Grabhera. W skrócie oznacza ona, iż im wyższe jest zaangażowanie firmy w sieć relacji z otoczeniem lokalnym (np. dostawcami, społecznością lokalną, zatrudnianiem lokalnej kadry menadżerskiej), tym mniejsze jest prawdopodobieństwo jej przeniesienia do innej lokalizacji (Micek i in. 2010).

w wybranych lokalizacjach. Nasuwa się zatem pytanie o skłonność przedsiębiorstw sektora do dalszej relokacji. Badania Midelfart-Knarvika i in. (2000) sprzed ponad 20 lat sugerują, że sektor jest podatny na czynniki delokalizacji, jednak istnieje też szereg elementów, które ten proces mogą opóźnić w czasie. Procesy dotyczące lokalizacji przedsiębiorstw sektora outsourcingu wymykają się klasycznym teoriom Christallera, Löschera czy Sombarta, czego bieżącym przykładem może być Kraków, a wkrótce jeszcze inny ośrodek. W przypadku Polski, pomimo rosnących kosztów pracy, sektor nie wykazuje tendencji delokalizacyjnych. Co więcej, jak już wspomniano, czynnik kosztów pracy nie jest najbardziej istotny podczas podejmowania decyzji o lokalizacji przedsiębiorstwa. Czy oznacza to, iż tzw. kapitał kreatywny danego miejsca tworzący klasę kreatywną przyciąga też przedsiębiorstwa sektora usług dla biznesu? Brak jest jednoznacznych badań obrazujących taki proces. Dlatego warto zapewne przyjrzeć się wpływowi sektora na mobilność pracowników oraz zbadać ich ścieżki zawodowe.

## Literatura

- Anand G., 2011, *India graduates millions, but too few are fit to hire*, The Wall Street Journal, April 5, 2011.
- Andrijasevic R., Sacchetto D., 2016, *From labour migration to labour mobility? The return of multinational worker in Europe*, Transfer: European Review of Labour and Research, 22 (2), 219–231.
- Biuletyn Statystyczny Miasta Krakowa*, 2018, Urząd Statystyczny w Krakowie, Dział Opracowań Regionalnych, Kraków, 25.
- Blinder A.S., 2006, *Offshoring: The next industrial revolution?*, Foreign Affairs, 85 (2), 113–128.
- Blinder A.S., 2009, *How many US jobs can be offshorable?*, World Economics, 10 (2), 04–06.
- Borkowska A., 2018, *Wpływ outsourcingu na wybrane aspekty rozwoju ekonomicznego na przykładzie miasta Krakowa*, International Entrepreneurship – Przedsiębiorczość Międzynarodowa, 4 (1), 49–60.
- Budner W., 2017, *Tendencje rozwoju rynku nowoczesnych usług biznesowych w Polsce*, Acta Scientiarum Polonorum 16 (1) 2017, 19–28.
- Budner W., Resmer A., 2016, *Motywy delokalizacji centrów usług outsourcingowych do miast w Polsce*, Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny, 3, 139–154.
- Budzyńska K., 2016, *Offshoring sector in Poland*, Oeconomia Copernicana, 7 (4), 635–651.
- Cheung C., Rossiter J., Zheng Y., 2008, *Offshoring and its effects on the labour market and productivity: A survey of recent literature*, Bank of Canada Review, 8, 17–30.
- Cieślak A., 2007, *Czynniki lokalizacyjne spółek z udziałem kapitału zagranicznego w Polsce*, Gospodarka Narodowa, 3, 25–48.
- Contractor F.J., Kumar V., Kundu S.K., Pedersen T., 2010, *Reconceptualizing the firm in a world of outsourcing and offshoring: The organizational and geographical relocation of high-value company functions*, Journal of Management Studies, 47 (8), 1417–1433.

- Czubaszek M., 2008, *Centra usług*, Acta Universitatis Lodziensis, Folia Oeconomica, 218, 19–33.
- Dawidko P., Micek G., 2012, *Labour flows in the biotech sector in Poland*, Prace Geograficzne, 130, 73–89.
- Deloitte Survey Report, 2017, Global Shared Services.
- Dietz J.S., Chompalov I., Bozeman B., O'Neil Lane E., Park J., 2000, *Using the curriculum vitae to study the career paths of scientists and engineers: An exploratory assessment*, Scientometrics 49 (3), 419–442.
- Domański B., Gwosdz K., 2010, *Multiplier effects in local and regional development*, Quaestiones Geographicae, 29 (2), 27–37.
- Dominiak J., 2015, *Zmiany struktury sektora usług w Polsce w latach 1995–2012*, Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego, 29 (2), 79–93.
- Dominiak J., 2018, *Contemporary issues of services in light of Polish geographic literature*, Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego, 32 (4), 163–175.
- Dzikowska M., 2017, *Delokalizacja a konkurencyjność przedsiębiorstw. W poszukiwaniu mechanizmu wpływu*, Wydawnictwo UEP, Poznań.
- Eliasson K., Lindgren U., Westerlund O., 2010, *Geographical labour mobility: Migration or commuting?*, Regional Studies, 37 (8), 827–837.
- Florida R., 2002, *The economic geography of talent*, Annals of the Association of American Geographers, 92 (4), 743–755.
- Florida R., 2003, *Cities and the creative class*, City and Community, 2 (1), 3–19.
- Górecki J. (red.), 2018, *Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2018*, Raport przygotowany przez Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych (ABSL).
- Grycuk A., 2014, *Centra nowoczesnych usług biznesowych w Polsce*, Infos, 3 (163), Wydawnictwo Sejmowe dla Biura Analiz Sejmowych.
- Grześ A., 2016, *Outsourcing a przepływy w strukturze zatrudnienia*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, 258, 177–186.
- GUS (Główny Urząd Statystyczny), *Szkoły wyższe i ich finanse w 2016 r.*, ZWS GUS, Warszawa, 101–105.
- Guzik R., Gwosdz K., Działek J., 2013, *Klimat inwestycyjny w województwie małopolskim*, Małopolskie Obserwatorium Gospodarki, Kraków.
- Hätönen J., 2009, *Making the locational choice: A case approach to the development of a theory of off-shore outsourcing and internationalization*, Journal of International Management, 15 (1), 61–76.
- Ilnicki D., 2009, *Przestrzenne zróżnicowanie poziomu rozwoju usług w Polsce. Teoretyczne i praktyczne uwarunkowania badań*, Rozprawy Naukowe Instytutu Geografii i Rozwoju Regionalnego Uniwersytetu Wrocławskiego, 11, Wrocław.
- Jackman R., Savouri S., 1992, *Regional migration versus regional commuting: the identification of housing and employment flows*, Scottish Journal of Political Economy, 39 (3), 272–287.
- Jarka S., 2011, *Stan i perspektywy rozwoju outsourcingu w Polsce*, Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie, Ekonomia i Organizacja Gospodarki Żywnościowej, 93, 149–158.

- Jarmołowicz W., Knapieńska M., 2011, *Współczesne teorie rynku pracy a mobilność i przepływy pracowników w dobie globalizacji*, Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego, 9, 123–144.
- Jensen P.D.Ø., Pedersen T., 2011, *The economic geography of offshoring: The fit between activities and local context*, Journal of Management Studies, 48 (2), 352–372.
- Kirkegaard J.F., 2004, *Outsourcing – stains on the white collar?*, Institute for International Economics, Washington, DC.
- Koser K., Salt J., 1997, *The geography of highly skilled international migration*, International Journal of Population Geography, 3, 285–303.
- Kossowska M., Górniak J. (red.), 2012, *Bilans kompetencji branż BPO i ITO w Krakowie. Raport końcowy z przeprowadzonych badań*, Uniwersytet Jagielloński, Kraków.
- Kryńska E., 2000, *Okresowe migracje zarobkowe* [w:] E. Kryńska (red.), *Mobilność zasobów pracy. Analiza i metody stymulacji*, IPISS, Warszawa.
- Malik R., 2013, *Przenoszenie usług biznesowych do Polski: uwarunkowania, przebieg i skutki procesu*, Kwartalnik Kolegium Społeczno-Ekonomicznego Studia i Prace, 1, 203–223.
- Marcinkowska E., 2015, *Rynek outsourcingu usług biznesowych w Polsce – stan i perspektywy rozwoju*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, 244, 130–140.
- Micek G., 2017, *Bliskość geograficzna przedsiębiorstw zaawansowanego przemysłu i usług przepływy wiedzy*, Instytut Geografii i Gospodarki Przestrzennej UJ, Kraków.
- Micek G., Działek J., Górecki J., 2010, *Centra usług w Krakowie i ich relacje z otoczeniem*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Midelfart-Knarvik K.H., Overman H.G., Redding S.J., Venables A.J., 2000, *The location of European industry*, Economic Papers, European Communities, 142, 39–44.
- Mrozińska A., 2016, *Efekty organizacji przestrzennej usieciowienia przedsiębiorstw intensywnie wykorzystujących wiedzę z punktu widzenia planowania przestrzennego*, Prace Komisji Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego, 30 (1), 159–175.
- Pamuła A., 2018, *Kariera i kompetencje informatyczne w sektorze usług biznesowych na przykładzie studentów Uniwersytetu Łódzkiego*, Annales H – Oeconomia, 52 (2), 141–151.
- Radło M.J., 2013, *Offshoring i outsourcing. Implikacje dla gospodarki i przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Reades J., Smith D., 2014, *Mapping the 'space of flows': the geography of global business telecommunications and employment specialization in the London mega-city-region*, Regional Studies, 48 (1), 105–126.
- Riemsdijk M. van, 2013, *Talent acquisition in the IT industry in Bangalore: A multi-level study*, Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie, 104 (4), 478–490.
- Romanowski R., Walkowiak-Markiewicz K., 2015, *Znaczenie centrów nowoczesnych usług biznesowych dla rozwoju metropolii w Polsce*, Studia Oeconomica Posnaniensia, 3 (8), 67–88.
- Rybiński K., 2007, *Outsourcing i offshoring usług. Siatka pojęć, trendy i bariery rozwojowe* [w:] A. Szymaniak (red.), *Globalizacja usług. Outsourcing, offshoring i shared services centers*, Wydawnictwo Naukowe INPiD UAM, Poznań, 169–188.

- Salt J., 1988, *Highly-skilled international migrants, careers and internal labour markets*, Geoforum, 19 (4), 387–399.
- Skowroński M., 2017, *Sektor nowoczesnych usług biznesowych jako nowa branża gospodarki miasta na przykładzie Katowic*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, 320, 129–139.
- Sokołowicz M., Lishchynskyy I., 2018, *Are Poland and Ukraine gravity centres for each other? Study on the labour migration patterns*, Comparative Economic Research, 21 (1), 45–65.
- Strykiewicz T., 2009, *Lokalizacja firm i zachowania przestrzenne pracowników sektora informatycznego (na przykładzie poznańskiego obszaru metropolitalnego)*, Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego, 13, 21–33.
- Tholons Services Globalization Index*, 2018, Tholons.
- Trocki M., 2001, *Outsourcing*, PWE, Warszawa.
- Williams A.M., Balaz V., Wallace C., 2004, *International labour mobility and uneven regional development in Europe: human capital, knowledge and entrepreneurship*, European Urban and Regional Studies 11(1), 27–46.

*Tomasz Jamry*  
*Uniwersytet Jagielloński*  
*Instytut Geografii i Gospodarki Przestrzennej*  
*ul. Gronostajowa 7, 30-387 Kraków*  
*tomek.jamry@gmail.com*

