

**Bożena Pera**

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

---

## TENDENCJE ROZWOJU OFFSHORINGU W POLSCE NA TLE WYBRANYCH KRAJÓW UNII EUROPEJSKIEJ

---

**Streszczenie:** Offshoring jest ściśle związany z postępującym procesem globalizacji i stanowi zarazem formę współpracy gospodarczej. Celem artykułu jest analiza zjawiska offshoringu w Polsce na tle: Bułgarii, Republiki Czeskiej, Rumunii, Słowacji i Węgier – czyli krajów będących największymi konkurentami wśród państw członkowskich ugrupowania, w latach 2000–2009. W opracowaniu przedstawiono istotę zjawiska offshoringu. Przeprowadzono analizę porównawczą wybranych determinant atrakcyjności delokalizacji w Polsce i wybranych krajach członkowskich Unii Europejskiej. W końcowej części pracy podjęto próbę określenia kierunków rozwoju offshoringu w Polsce na tle wybranych krajów Unii Europejskiej.

**Słowa kluczowe:** offshoring, determinanty atrakcyjności offshoringu, kraje Europy Środkowo-Wschodniej.

### 1. Wstęp

Celem artykułu jest analiza zjawiska offshoringu w Polsce na tle wybranych krajów Unii Europejskiej na początku XXI wieku. Analizą objęto państwa, które są największymi konkurentami Polski wśród krajów członkowskich Unii, czyli Bułgarię, Republikę Czeską, Rumunię, Słowację oraz Węgry. Zagadnienie to jest nie tylko elementem rozszerzającej się współpracy gospodarczej, ale również wpisało się na trwałe do procesów globalizacji.

### 2. Istota offshoringu

Offshoring i outsourcing są formami działalności związanymi z procesami nie tylko zachodzącymi w gospodarce globalnej. Przekazywanie procesów biznesowych zewnętrznym firmom krajowym pojawiło się w gospodarce znacznie wcześniej niż przenoszenie miejsc pracy za granicę.

Outsourcing<sup>1</sup> jest najczęściej rozumiany jako: „przesunięcie zamówień, produkcji, usług lub procesów biznesowych do innej firmy”<sup>2</sup>. Pojęcie to może odnosić się do

---

<sup>1</sup> W języku polskim rzadko można spotkać się z określeniem outsourcingu jako eksternalizacja. Por. m.in. S. Miklaszewski, E. Molendowski (red.), *Gospodarka światowa w warunkach globalizacji i regionalizacji rynków*, Difin, Warszawa 2009, s. 82.

<sup>2</sup> K. Rybiński, *Globalizacja w trzech odsłonach: offshoring, globalne nierównowagi polityka pieniężna*, Difin, Warszawa 2007, s. 30.

działań polegających na wytwarzaniu towarów, świadczeniu usług, podejmowanych przez inne przedsiębiorstwo z tego samego kraju<sup>3</sup>, bądź też może być związane z przekazaniem procesów produkcji w całości lub też określonych jego części do innego państwa<sup>4</sup>. Ten ostatni rodzaj outsourcingu stanowi jedną z odmian offshoringu.

Offshoring, nazywany również delokalizacją, jest natomiast związany z przeniesieniem działalności i aktywności gospodarczej za granicę w ramach jednego przedsiębiorstwa, czyli produkcja dóbr i usług jest przekazana i uruchamiana w innym kraju<sup>5</sup>. Jest on wynikiem dostosowania się przedsiębiorstw do zmieniających się warunków otoczenia, a przede wszystkim jest skutkiem podziałów zachodzących w procesach produkcyjnych. Przeniesienie produkcji, czy też podjęcie aktywności gospodarczej za granicą w ramach tego samego przedsiębiorstwa, stanowi pierwsze podejście do offshoringu. Pozwala on firmie na zachowanie pełnej kontroli i własności nad procesami biznesowymi. Prowadzi często jednak do umiędzynarodowienia procesu produkcji, pociąga za sobą przepływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych i jest związany z pojawieniem się korporacji międzynarodowych<sup>6</sup>. Charakteryzuje go częściowe lub całkowite zamknięcie jednostek produkcyjnych, prowadzące do redukcji zatrudnienia w kraju pochodzenia przedsiębiorstwa. Firma przenosząca produkcję dóbr i usług za granicę decyduje się również na ich import do swojego kraju. Konsekwencją tych decyzji może być ponadto spadek eksportu towarów i usług w przypadku kraju, który dokonał delokalizacji, i równoczesny wzrost dostaw za granicę z kraju, w którym produkcja została uruchomiona<sup>7</sup>. Ten rodzaj offshoringu jest wykorzystywany przede wszystkim w sektorze wytwarzania produktów. Działalność produkcyjna jest przenoszona do kraju o niskich płacach. Jednak w przypadku delokalizacji – przeniesieniu za granicę podlegają jedynie części składowe procesu wytwórczego. W gospodarce globalnej, w której liczy się elastyczność i krótki czas na przystosowanie się do zmieniających się warunków otoczenia, nie tworzy się mikroprzedsiębiorstw w formie filii i oddziałów, lecz coraz częściej zastosowanie ma fragmentaryzacja procesu wytwarzania.

Drugie podejście do offshoringu jest związane ze zleceniem podwykonawstwa firmie zagranicznej. W tym przypadku podwykonawca będzie w pełni odpowiedzialny za prawidłowy przebieg procesu biznesowego. Zleceniodawca zaprzestaje więc częściowo lub całkowicie wytwarzania produktów i usług. Wcześniej produkowane w jego firmie, obecnie stają się one natomiast przedmiotem importu<sup>8</sup>. Offshoring związany ze zleceniem podwykonawstwa częściej odnosi się do sektora usług. W stosunku do rozwijającego się obecnie międzynarodowego outsourcingu usług

<sup>3</sup> Działalność tę określa się jako outsourcing krajowy (*domestic outsourcing*).

<sup>4</sup> Ten rodzaj działalności określa się jako outsourcing zagraniczny (*outsourcing abroad*).

<sup>5</sup> M.J. Radło, *Offshoring i outsourcing w Unii Europejskiej a wzrost gospodarczy i zatrudnienie*, [w:] *Globalizacja usług. Outsourcing, offshoring i shared services center*, red. A. Szymaniak, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 218–219.

<sup>6</sup> *The EU economy: 2005 review*, European Communities, Brussels 2005, no. 6, s. 119.

<sup>7</sup> *Offshoring and Employment. Trends and Impacts*, OECD, Paris 2007, s. 16.

<sup>8</sup> Tamże, s. 19.

można też stosować termin *offshoring*<sup>9</sup>. Analizując literaturę przedmiotu, można znaleźć liczne odmiany *offshoringu* w zakresie świadczenia usług, jak chociażby *nearshoring* – polegający na przenoszeniu miejsc pracy do krajów położonych na tym samym kontynencie czy też sąsiadujących ze sobą. Ten rodzaj *offshoringu* pozwala na uniknięcie barier związanych ze zmianą strefy czasu, jak również wynikających z różnic kulturowych.

Obok delokalizacji fragmentów procesu produkcji, przenoszeniu coraz częściej podlegają procesy biznesowe<sup>10</sup> oraz usługi informatyczne. Jednym z celów stawianych przed *offshoringiem* procesów biznesowych jest tworzenie znacznej wartości dodanej, a jego realizacja wiąże się ściśle z posiadaniem wysokich kwalifikacji i wiedzy. *Offshoring* procesów biznesowych jest związany z sektorem usług. Świadczony jest on głównie na rzecz oddziałów zagranicznych macierzystej firmy, ale umożliwia również przyjmowanie zleceń z rynku. Do jego rozwoju przyczyniła się przede wszystkim Trzecia Rewolucja Przemysłowa.

Nie bez znaczenia dla rozwoju *offshoringu* była postępująca liberalizacja wymiany handlowej, zarówno towarów, jak i usług, w ramach WTO. Międzynarodowy obrót towarami i usługami ułatwiają też rozwijające się strefy wolnego handlu, będące najprostszymi formami integracji gospodarczej. Ponadto dzięki liberalizacji przepływu kapitału inwestycje na terenie innego kraju stały się łatwiejsze do realizacji, ograniczono zaś swobodę migracji osób.

Dynamiczny rozwój wymiany usług w skali międzynarodowej, pogłębiająca się specjalizacja organizacji biorących udział we współczesnym handlu, bardziej złożone powiązania pomiędzy podmiotami, szczególnie te tworzone przez korporacje transnarodowe, wpływają nie tylko na włączenie coraz to nowych rodzajów usług do obrotu międzynarodowego, ale również przyczyniają się do powstawania nowych kategorii, których celem jest rzetelne przedstawienie praktyk biznesowych w zmieniającej się i otaczającej rzeczywistości.

Do pomiaru zjawiska *offshoringu* mogą być wykorzystywane zarówno statystyki handlu zagranicznego, jak i bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Stosowane wielkości są często przedstawiane w odniesieniu do innych kategorii ekonomicznych. Należy jednak mieć na względzie, że dostępne i publikowane dane nie zawsze w pełni oddają charakter tego zjawiska. W zakresie analizy delokalizacji pomocna może być też metoda analizy przypadku. Stosowanie jej jednak może być źródłem kontrowersji, szczególnie przy opracowaniu wniosków odnośnie do korzyści i kosztów *offshoringu* dla całej gospodarki<sup>11</sup>.

---

<sup>9</sup> A. Zorska, *Outsourcing i przenoszenie usług w dobie globalizacji oraz informatyzacji*, [w:] *Globalizacja usług...*, s. 192.

<sup>10</sup> *Offshoring* procesów biznesowych polega na zleceniu zewnętrznemu dostawcy z zagranicy zarządzania strategicznymi dla przedsiębiorstwa projektami i procesami, które nie stanowią jednak głównej działalności gospodarczej. Do tej grupy usług należą m.in.: obsługa klienta, prowadzenie finansów oraz księgowości, nadzór nad zasobami ludzkimi, zarządzanie zaopatrzeniem i łańcuchem dostaw, usługi prawne, przetwarzanie danych, analizy i badanie rynków.

<sup>11</sup> Szerzej na ten temat: M.J. Radło, wyd. cyt., s. 219–220.

### 3. Wybrane determinanty atrakcyjności offshoringowej Polski i wybranych krajów Unii Europejskiej

Literatura przedmiotu, określając atrakcyjność lokalizacji offshoringowej, dzieli czynniki na twarde i miękkie<sup>12</sup>.

Jednym z ważniejszych czynników branych pod uwagę przez inwestorów zagranicznych do oceny atrakcyjności kraju, a tym samym wpływających na rozwój offshoringu, jest tempo rozwoju gospodarczego, lecz tylko w odniesieniu przede wszystkim do państw wysoko rozwiniętych.

**Tabela 1.** Tempo wzrostu PKB Polski na tle wybranych krajów Unii Europejskiej w latach 2001–2009

Kraj/rok	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Polska	1,2	1,4	3,9	5,3	3,6	6,2	6,8	5,1	1,7
Bułgaria	4,2	4,7	5,5	6,7	6,4	6,5	6,4	6,2	-5,5
Czechy	2,5	1,9	3,6	4,5	6,3	6,8	6,1	2,5	-4,1
Rumunia	5,7	5,1	5,2	8,5	4,2	7,9	6,3	7,3	-7,1
Słowacja	3,5	4,6	4,8	5,1	6,7	8,5	10,5	5,8	-4,8
Węgry	4,1	4,4	4,2	4,8	4,1	2,8	1,2	0,6	-6,3

Źródło: opracowanie na podstawie danych Eurostatu, <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcode=tsieb020>, data dostępu: marzec 2011.

W pierwszym dziesięcioleciu XXI w. w Polsce odnotowano wzrost PKB w całym analizowanym okresie. Analiza wskazuje na przyspieszenie tempa rozwoju gospodarczego do 2007 r., z wyjątkiem 2005, w którym odnotowano spowolnienie. Najwyższe tempo wzrostu gospodarczego można zauważyć w Bułgarii, Rumunii i Słowacji. Największy spadek PKB, jako konsekwencja przenoszenia się światowego kryzysu gospodarczego, wystąpił w Rumunii i Słowacji (tab. 1). W 2009 r. w Polsce, jako jedynym kraju unijnym, zanotowano wzrost produktu krajowego brutto.

Według międzynarodowych organizacji gospodarczych Polska jest stosunkowo odporna na kryzys finansowy. W polskiej gospodarce pojawiają się jednak inne tendencje niekorzystne dla rozwoju gospodarczego<sup>13</sup>. Niepokój budzi chociażby brak

<sup>12</sup> Do czynników twardych zalicza się: koszty, umiejętności, strefę czasową. Determinanty miękkie to: korzystanie z najlepszych doświadczeń konkurencji, sytuacja polityczna, oferta partnera biznesowego, lobbying, promocja elit rządzących w danym kraju, doświadczenie we współpracy z danym krajem. Szerzej: J. Evans, F.T. Mavondo, *Psychic distance and organizational performance: an empirical examination of international retailing operations*, "Journal of International Business Studies" 2002, no. 3, s. 521.

<sup>13</sup> J. Chojna (red.), *Inwestycje zagraniczne w Polsce. Raport roczny*, IBRKiK, Warszawa 2009, s. 105–106.

równowagi wewnętrznej. Pogarszająca się sytuacja w sektorze finansów publicznych może przyczynić się do obniżenia ratingu dla kraju<sup>14</sup>.

Kolejnym istotnym czynnikiem przyciągającym napływ kapitału zagranicznego do Polski, w tym również przenoszenie działalności, są warunki prowadzenia działalności gospodarczej. Polska została sklasyfikowana w 2010 r. w rankingu „Doing Business”<sup>15</sup>, opracowanym przez Grupę Banku Światowego, dopiero na 70. miejscu, pomimo wprowadzenia korzystnych zmian w zakresie prowadzenia działalności gospodarczej. Nasz kraj, mimo poprawy pozycji o dwa miejsca, nadal jest bardzo słabo oceniany, gdy chodzi o zakładanie firmy, uzyskiwanie pozwoleń na budowę oraz regulacje podatkowe. Poprawiły się natomiast przepisy dotyczące wpisu, prowadzenia i dostępu do ksiąg wieczystych nieruchomości. Na trudności i wysokie opłaty związane z rozpoczęciem budowy zwrócono także uwagę w Bułgarii i Rumunii. Podobnie jak w Polsce, słabą stroną rumuńskich uregulowań prawnych są wprowadzane zmiany w systemie prawnopodatkowym oraz procedura zakończenia działalności gospodarczej. W analizowanym okresie w Słowacji zwrócono uwagę przede wszystkim na poprawę warunków rozpoczęcia działalności gospodarczej oraz wymiany handlowej (tab. 2).

**Tabela 2.** Pozycja Polski w rankingu „Doing Business” w latach 2006–2011

Kraj/rok	2006	2009	2010	2011
Polska	54	72	72	70
Bułgaria	62	42	44	51
Czechy	41	66	74	63
Rumunia	78	45	55	56
Słowacja	37	35	41	42
Węgry	52	41	47	46

Źródło: opracowanie własne na podstawie <http://www.doingbusiness.org>, data dostępu: marzec 2011.

<sup>14</sup> Tamże, s. 107.

<sup>15</sup> „Doing Business” jest projektem pozwalającym porównać regulacje w zakresie działalności gospodarczej i warunków funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw w analizowanych krajach, bazującym na badaniu prawa i innych uregulowań przeprowadzonych oraz zweryfikowanych przez przedstawicieli władz państwowych, przedstawicieli świata nauki i praktyki: prawników, konsultantów, ekonomistów czy recenzentów. Opracowywany co roku ranking krajów pozwala na ich uporządkowanie wg wielkości zagregowanego wskaźnika łatwości prowadzenia działalności gospodarczej, konstruowanego na podstawie średniej z 9 wskaźników cząstkowych określających: procedury, czas i wymagany minimalny wkład początkowy na założenie przedsiębiorstwa, warunki i zasady uzyskiwania pozwoleń na budowę, rejestrowania nieruchomości, uzyskiwania kredytów, ochrona inwestorów, kwestie płacenia podatków, wymagania w zakresie handlu zagranicznego, zawieranie umów, likwidacja przedsiębiorstwa. Dodatkowo uwzględnia się warunki zatrudnienia pracowników i uzyskania energii elektrycznej. Szerzej na ten temat: <http://www.doingbusiness.org/about-us>, data dostępu: marzec 2011.

Wśród determinant wpływających na wybór miejsca lokalizacji inwestycji produkcyjnej czy usługowej ważną rolę odgrywają koszty wynagrodzeń.

Analiza wielkości wynagrodzenia pracownika w Polsce w porównaniu z wybranymi krajami europejskimi pozwala stwierdzić, że nasz kraj jest nadal atrakcyjny pod względem wysokości stawek płacy (tab. 3)<sup>16</sup>. Znacznie niższe koszty pracy odnotowano w Rumunii i Bułgarii – krajach będących największymi konkurentami offshoringowymi wśród państw członkowskich Unii. Chociaż koszty pracy w analizowanych krajach rosną z roku na rok, to jednak nadal są one co najmniej czterokrotnie niższe w porównaniu z państwami Piętnastki (tab. 3).

**Tabela 3.** Koszty pracy na godzinę w Polsce na tle wybranych krajów Unii Europejskiej w latach 2004–2009 (w EUR)

Kraj/rok	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Polska	4,74	5,55	6,03	6,78	6,85	6,92
Bułgaria	1,45	1,55	1,65	1,89	2,38	2,88
Czechy	5,85	6,63	7,14	7,88	8,49	9,10
Rumunia	1,76	2,33	2,68	3,41	3,71	4,00
Słowacja	4,41	4,80	5,33	6,41	7,28	8,15
Węgry	5,54	6,14	6,34	7,13	7,22	7,31
Francja	28,46	29,29	30,25	31,24	31,97	32,38
Niemcy	26,90	27,10	27,60	27,80	28,35	28,90
Wielka Brytania	24,71	24,47	25,51	26,39	27,60	27,43

Źródło: opracowanie i obliczenia własne na podstawie: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tps00173&plugin=0>, [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics\\_explained/images/9/9a/Wages\\_and\\_labour\\_costs\\_2011.xls](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/images/9/9a/Wages_and_labour_costs_2011.xls), data dostępu: marzec 2011.

Obok kosztów wytwarzania istotną rolę odgrywa również poziom wykształcenia. W Polsce udział osób z wyższym wykształceniem na tle nowo przyjętych krajów do Unii Europejskiej należy do najwyższych, jednak nie przewyższa on poziomu wskaźnika państw wysoko rozwiniętych (tab. 4).

Relatywnie tania siła robocza, i na dodatek dobrze wykształcona, jak najbardziej zachęca do inwestycji na rynkach krajów Europy Środkowo-Wschodniej. Liczna i wykwalifikowana grupa specjalistów, posiadających odpowiedni poziom umiejętności językowych, stanowi często, obok zagwarantowanej politycznej i ekonomicznej stabilności, coraz bardziej przyjaznego inwestorom klimatu biznesowego, czynnik decydujący o wyborze Polski, podobnie jak pozostałych krajów regionu, jako miejsca lokalizacji zarówno działalności wytwórczej, jak i usługowej.

<sup>16</sup> Należy jednak mieć na uwadze, że w analizie uwzględniono jedynie kraje europejskie, a pominięto państwa zajmujące najwyższe miejsca w rankingach pod względem atrakcyjności offshoringowej, jak Indie i Chiny.

**Tabela 4.** Udział osób z wyższym wykształceniem (w wieku 25–64 lat) w Polsce na tle wybranych krajów UE w latach 2004–2009 (w %)

Kraj/rok	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Polska	16	17	18	19	20	21
Czechy	12	13	14	14	14	15
Słowacja	13	14	15	14	15	15
Węgry	17	17	18	18	19	19
Francja	24	25	26	27	27	27
Niemcy	25	25	24	24	25	25
Wielka Brytania	29	30	31	32	33	34

Źródło: *Education At a Glance*, OECD, Paris 2010, s. 37–39.

Należy również wspomnieć, że nadal o atrakcyjności Polski dla inwestorów zagranicznych decyduje także położenie geograficzne i chłonny, ciągle niewykorzystany rynek konsumpcyjny. Natomiast słabą stroną może okazać się system wspierania inwestycji i brak spójnej oraz konsekwentnej polityki wsparcia dla inwestorów.

W przyciąganiu inwestycji zagranicznych i wyznaczaniu kierunków ich rozwoju pomocne okazują się też międzynarodowe rankingi publikowane przez firmy badawcze i konsultingowe.

#### 4. Kierunki rozwoju offshoringu w Polsce na tle wybranych krajów Unii Europejskiej

Analizy napływu inwestycji zagranicznych do Polski i innych krajów członkowskich Unii Europejskiej wskazują, że w ostatnich latach rosło zainteresowanie regionem Europy Środkowo-Wschodniej, przede wszystkim jako miejscem lokalizacji usług.

Przepływy kapitału – głównie w formie bezpośrednich inwestycji – mają miejsce głównie z państw Piętnastki do nowo przyjętych krajów członkowskich Unii Europejskiej, dlatego też w tym przypadku można spotkać się z nearshoringiem, czyli przenoszeniem usług często do krajów sąsiadujących. Chociaż przepływy bezpośrednich inwestycji zagranicznych nie są dokładną miarą offshoringu, to jednak stanowią one istotną jego część.

W latach 2004–2008 udział sektora usług w wartości napływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych stanowił znaczną część, przekraczającą połowę wartości kapitału, który napłynął do Polski z zagranicy. W analizowanym okresie udział bezpośrednich inwestycji zagranicznych w sektorze usług wzrastał w latach 2004–2006. Następnie w 2007 r. nastąpiło jego obniżenie o około 7%, by w kolejnym powrócić do stanu sprzed załamania. W ostatnim roku analizy po raz pierwszy udział bezpośrednich inwestycji zagranicznych w sektorze usług kształtował się na poziomie po-

**Tabela 5.** Znaczenie bezpośrednich inwestycji zagranicznych w polskim sektorze usług w stosunku do wartości ogółem w latach 2004–2009

Wyszczególnienie	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Wartość bezpośrednich inwestycji zagranicznych usług (w mln EUR)	5473	5374,9	9964,1	10 272,1	6620,6	4724,5
Wartość bezpośrednich inwestycji zagranicznych ogółem (w mln EUR)	9982,6	8279,7	15 061,1	17196	10 084,5	9863,1
Udział inwestycji w sektorze usług (w %)	54,83	64,92	66,16	59,74	65,65	47,90

Źródło: opracowanie i obliczenia własne; *Zagraniczne inwestycje bezpośrednie w Polsce w 2005 r.*, NBP, Warszawa 2007, *Zagraniczne inwestycje bezpośrednie w Polsce w 2006 r.*, NBP, Warszawa 2008, *Zagraniczne inwestycje bezpośrednie w Polsce w 2008 r.*, NBP, Warszawa 2010, Aneks statystyczny, zweryfikowane dane 2008 r., <http://www.nbp.gov.pl>, październik 2010.

niżej 50%. Dla porównania: udział napływu inwestycji do węgierskiego sektora usług kształtował się na poziomie ok. 56% w 2009 r.<sup>17</sup> Znaczne obniżenie wartości napływającego kapitału zagranicznego było następstwem kryzysu globalnego, jednak rozwijający się offshoring w krajach Europy Środkowo-Wschodniej nieznacznie zmniejszył jego negatywne skutki w krótkim okresie.

Największy spadek liczby realizowanych projektów zauważyć można na rynku rumuńskim (o ok. 70%), najmniejszy zaś na Węgrzech (o ok. 1/5). W Polsce w 2009 r. zrealizowano ok. 65% projektów mniej w porównaniu z rokiem poprzednim. Ponadto zauważyć można wzrost zatrudnienia na Węgrzech i Słowacji, będący konsekwencją realizowanych projektów inwestycyjnych. Największy spadek miejsc pracy zauważono w Polsce i Bułgarii (blisko 75%), natomiast najmniejszy w Republice Czeskiej (tab. 6).

**Tabela 6.** Liczba projektów inwestycyjnych i utworzonych miejsc pracy w Polsce na tle krajów Europy Środkowo-Wschodniej w latach 2008–2009

Kraj	2008		2009	
	liczba projektów	liczba nowych miejsc pracy	liczba projektów	liczba nowych miejsc pracy
Polska	362	30 654	130	7705
Bułgaria	145	6 415	70	1713
Republika Czeska	142	5 412	65	5289
Rumunia	356	13 753	111	5337
Słowacja	85	3 220	34	3619
Węgry	146	9 963	118	11 015

Źródło: opracowano na podstawie: ITD Hungary. *Hungarian Investment and Trade Development Agency*, [http://www.itdh.com/engine.aspx?page=Itdh\\_Foreign](http://www.itdh.com/engine.aspx?page=Itdh_Foreign), data dostępu: marzec 2011.

<sup>17</sup> ITD Hungary...



Dogłębna analiza struktury gałęziowej napływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych do Polski wykazała, że od 2006 r. ponad 40% udziału stanowią usługi biznesowe (m.in.: usługi w zakresie technologii informatycznych, zarządzania danymi i dokumentami, księgowania, badań i rozwoju, usług prawnych, obsługi klientów)<sup>18</sup>, określane jako *Business Process Offshoring* i lokowane w wydzielonych centrach usług (*Shared Services Center*).

Podjętą próbę oceny kierunków rozwoju offshoringu w Polsce i wybranych krajach Unii Europejskiej, wykorzystano ocenę atrakcyjności krajów dla lokowania inwestycji offshoringowych<sup>19</sup>.

Dane powyższe, dotyczące lat 2004–2009, wyraźnie sygnalizują obniżenie się atrakcyjności offshoringowej naszego kraju. Zajmując pozycję w drugiej dziesiątce krajów w latach 2004–2007, w ostatnim roku Polska znalazła się pod koniec czwartej dziesiątki (tab. 7). Osłabienie pozycji nowych państw członkowskich Unii Europejskiej było skutkiem nie tylko wzrostu kosztów, wynikających z umocnienia się walut regionu, ale także dynamicznie postępującego wzrostu wynagrodzeń. Wśród analizowanych krajów znacznie poprawiła się jedynie pozycja Rumunii<sup>20</sup>.

W innym raporcie, przygotowanym przez PricewaterhouseCoopers, dotyczącym ryzyka lokalizacji inwestycji w sektorze usług, Polska spadła z 1. pozycji w 2008 r. na 3. w 2009. Na liście dwudziestu krajów najbardziej atrakcyjnych dla inwestorów zagranicznych, zaliczanych do grupy rozwijających się, znalazły się także: Słowacja (1. miejsce)<sup>21</sup>, Bułgaria (4.), Rumunia (6.). Jako główną przyczynę takiej sytuacji podaje się przede wszystkim brak stabilności waluty<sup>22</sup>. Wśród innych czynników wpływających na obniżenie atrakcyjności naszego kraju wymienia się: biurokrację, niejasne i sprzeczne ze sobą przepisy i uregulowania prawne oraz słabo rozwiniętą infrastrukturę<sup>23</sup>. Poprawiła się natomiast sytuacja naszego kraju w sektorze przemysłu wytwórczego. W 2009 r. Polska zajęła 5. miejsce i poprawiła swoją lokatę o 10 miejsc w stosunku do poprzedniego roku. Spośród krajów członkowskich Unii Europejskiej na liście znalazły się: Bułgaria (2. pozycja)<sup>24</sup>, Słowacja (7.), Rumunia (11.)<sup>25</sup>.

<sup>18</sup> Obliczenia własne na podstawie raportów: *Zagraniczne inwestycje bezpośrednie w Polsce*, opracowanych przez Narodowy Bank Polski dla lat 2005–2009, dostępnych na: <http://www.nbp.gov.pl>, data dostępu: styczeń 2011.

<sup>19</sup> Firma A.T. Kearney dobiera wskaźniki oceny, grupując je wg trzech kryteriów: struktura finansowa (FS), w tym m.in. wynagrodzenie, podatki, koszty infrastruktury; kwalifikacje pracowników (CL) – np. poziom wykształcenia; środowisko biznesu (SB) – przykładowo: wsparcie rządu, ochrona własności intelektualnej.

<sup>20</sup> Najbardziej atrakcyjnymi krajami dla offshoringu wg A.T. Kearneya są natomiast kraje azjatyckie: Chiny, Indie, Malesja i Tajlandia.

<sup>21</sup> Pierwsze miejsce Słowacji związane było przede wszystkim z przystąpieniem tego kraju do strefy euro.

<sup>22</sup> *Balancing Risk and Reward. The PricewaterhouseCoopers EM20 Index 2009 Interim Update*, <http://www.pwc.com/pl/en/publikacje/em20-2009.pdf>, marzec 2011.

<sup>23</sup> A. Woźniak, *Polska to świetne miejsce dla nowych inwestycji*, „Rzeczpospolita”, 9.09.2010.

<sup>24</sup> O tak wysokiej pozycji Bułgarii zadecydowały przede wszystkim niskie koszty pracy.

<sup>25</sup> *Balancing Risk and Reward. The PricewaterhouseCoopers EM20 Index 2009 Interim Update*, <http://www.pwc.com/pl/en/publikacje/em20-2009.pdf>, marzec 2011.

**Tabela 7.** Atrakcyjność lokalizacji offshoringu w Polsce na tle wybranych krajów Unii Europejskiej w latach 2004–2009 (wg A.T. Kearney Global Services Location Index)

Poz.	Kraj	2004					Ogółem	Poz.	Kraj	2005					Ogółem
		FS	CL	SB	CL	FS				FS	CL	SB	CL	FS	
4	Republika Czeska	2,64	2,02	0,92	2,02	5,58	7	Republika Czeska	2,57	1,12	1,90	1,12	5,58		
10	Polska	2,88	1,57	0,88	1,57	5,33	15	Bulgaria	3,29	0,86	1,11	0,86	5,27		
11	Węgry	2,71	1,68	0,90	1,68	5,29	16	Słowacja	2,72	0,96	1,55	0,96	5,24		
19	Portugalia	1,84	1,99	0,88	1,99	4,71	18	Polska	2,67	1,06	1,44	1,06	5,16		
22	Hiszpania	1,12	2,05	1,38	2,05	4,55	19	Węgry	2,61	0,88	1,63	0,88	5,13		
23	Irlandia	0,62	2,48	1,39	2,48	4,49	24	Rumunia	3,07	0,92	1,05	0,92	5,02		
							28	Wielka Brytania	0,46	2,12	2,41	2,12	4,99		
							31	Niemcy	0,50	2,10	2,23	2,10	4,84		
							35	Francja	0,40	2,24	2,05	2,24	4,69		
							37	Portugalia	1,60	0,88	1,80	0,88	4,28		
Poz.	Kraj	FS	CL	SB	CL	Ogółem	Poz.	Kraj	FS	CL	SB	CL	Ogółem		
2007															
9	Bulgaria	3,16	1,04	1,56	1,04	5,75	13	Bulgaria	2,83	0,89	1,62	0,89	5,34		
12	Słowacja	2,79	1,04	1,79	1,04	5,62	18	Estonia	2,06	0,93	2,20	0,93	5,19		
15	Estonia	2,44	0,96	2,20	0,96	5,60	19	Rumunia	2,63	0,91	1,58	0,91	5,12		
16	Republika Czeska	2,43	1,10	2,05	1,10	5,57	21	Litwa	2,31	0,81	1,99	0,81	5,11		
17	Lotwa	2,64	0,91	2,00	0,91	5,56	22	Lotwa	2,28	0,86	1,96	0,86	5,10		
18	Polska	2,59	1,17	1,79	1,17	5,54	32	Republika Czeska	1,74	1,14	2,07	1,14	4,94		
24	Węgry	2,54	0,95	1,98	0,95	5,47	37	Węgry	1,95	1,01	1,92	1,01	4,88		
28	Litwa	2,60	0,83	1,98	0,83	5,42	38	Polska	1,82	1,22	1,73	1,22	4,77		
33	Rumunia	2,88	0,87	1,53	0,87	5,28	40	Słowacja	2,05	0,94	1,75	0,94	4,73		
43	Hiszpania	1,18	1,71	2,06	1,71	4,95	41	Francja	0,40	2,03	2,29	2,03	4,72		

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A.T. Kearney's 2004 Offshore Location Attractiveness Index: *Making Offshore Decisions*, A.T. Kearney's 2004, s. 2; The 2005 A.T. Kearney Global Services Location Index: *Building the Optional Global Footprint*, A.T. Kearney 2005, s. 2, [http://www.go-eknowledge.com/GSLI\\_Figures.pdf](http://www.go-eknowledge.com/GSLI_Figures.pdf); data dostępu: listopad 2010; The 2007 A.T. Kearney Global Services Location Index: *Offshoring for Long-term Advantage*, A.T. Kearney 2007, <http://www.scribd.com/doc/930254/Global-Service-Location-Index-2007>, data dostępu: listopad 2010; The 2009 A.T. Kearney Global Services Location Index: *The Shifting Geography of Offshoring*, A.T. Kearney 2009, s. 2, <http://www.atkearney.com/images/global/articles/global-services-locations-index-rankings-2009.jpg>, data dostępu: listopad 2010.

W raporcie opublikowanym przez UNCTAD we wrześniu 2010 r. Polska zajęła 12. pozycję wśród najbardziej atrakcyjnych krajów dla lokalizacji inwestycji zagranicznych<sup>26</sup>. W 2009 r. nasz kraj był 13.<sup>27</sup> W 2009 r. spośród krajów członkowskich Unii w pierwszej piętnastce obok Polski znalazły się jedynie Wielka Brytania (6. miejsce), Niemcy (7.) oraz Francja (15.). Natomiast w 2010 r. na 20. miejscu została sklasyfikowana Hiszpania. Można więc zauważyć, że szczególnie od połowy kryzysu światowego wzrastało zainteresowanie inwestycjami na obszarze Polski. Obok inwestycji w sektorze motoryzacyjnym i elektronicznym spodziewany był nadal wzrost zainteresowania napływem kapitału przez firmy informatyczno-telekomunikacyjne, a także rozwój centrów usług dla biznesu<sup>28</sup>. Przeprowadzona analiza wskazuje, że pomimo pogarszającej się pozycji w rankingach wskazujących na atrakcyjność lokalizacji usług Polska ma nadal szansę na utrzymanie zainteresowania zagranicznych inwestorów i pozyskanie nowych kontraktów. W tym zakresie ważne może okazać się nie tylko wsparcie dla nowych inwestycji, ale również dla już funkcjonujących.

## 5. Podsumowanie

Rzetelna analiza zjawiska offshoringu została w znacznym stopniu utrudniona z powodu problemów z dostępnością do wiarygodnych i kompletnych danych. Jednak należy mieć na uwadze, że do tej pory mocną stroną atrakcyjności Polski i analizowanych krajów dla inwestorów zagranicznych była tania i dobrze wykształcona siła robocza.

Przeprowadzone badania wykazały dynamicznie postępujący wzrost kosztów pracy, stąd też potrzebne wydaje się opracowanie strategii wspierającej działalność inwestorów zagranicznych na rynku polskim po uruchomieniu działalności.

Pogarszająca się w większości rankingów pozycja Polski i rosnąca konkurencja nie tylko ze strony nowo przyjętych krajów do Unii Europejskiej, ale przede wszystkim państw azjatyckich, powinna przyczynić się do podjęcia działań na rzecz uatrakcyjnienia oferty i dalszego uproszczenia obowiązujących procedur i regulacji prawnych oraz ograniczenia biurokracji.

## Literatura

Chojna J. (red.), *Inwestycje zagraniczne w Polsce. Raport roczny*, IBRKiK, Warszawa 2009.

*Education At a Glance*, OECD, Paris 2010.

Evans J., Mavondo F.T., *Psychic distance and organizational performance: an empirical examination of international retailing operations*, "Journal of International Business Studies" 2002, no. 3.

<sup>26</sup> *World Investment Prospects Survey 2010–2012*, UNCTAD, New York and Geneva 2010, s. 13.

<sup>27</sup> *World Investment Prospects Survey 2009–2011*, UNCTAD, New York and Geneva 2009, s. 54.

<sup>28</sup> A. Woźniak, wyd. cyt.

- Miklaszewski S., Molendowski E. (red.), *Gospodarka światowa w warunkach globalizacji i regionalizacji rynków*, Difin, Warszawa 2009.
- Offshoring and Employment. Trends and Impacts*, OECD, Paris 2007.
- Radło M.J., *Offshoring i outsourcing w Unii Europejskiej a wzrost gospodarczy i zatrudnienie*, [w:] *Globalizacja usług. Outsourcing, offshoring i shared services center*, red. A. Szymaniak, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Rybiński K., *Globalizacja w trzech odsłonach: offshoring, globalne nierównowagi, polityka pieniężna*, Difin, Warszawa 2007.
- Szymaniak A. (red.), *Outsourcing, offshoring i shared services center*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- The EU economy: 2005 review*, European Communities, Brussels 2005, no. 6.
- World Investment Prospects Survey 2009–2011*, UNCTAD, New York and Geneva 2009.
- World Investment Prospects Survey 2010–2012*, UNCTAD, New York and Geneva 2010.
- Woźniak A., *Polska to świetne miejsce dla nowych inwestycji*, „Rzeczpospolita”, 9.09.2010.
- Zagraniczne inwestycje bezpośrednie w Polsce w 2005 r.*, NBP, Warszawa 2007.
- Zagraniczne inwestycje bezpośrednie w Polsce w 2006 r.*, NBP, Warszawa 2008.
- Zagraniczne inwestycje bezpośrednie w Polsce w 2008 r.*, NBP, Warszawa 2010.
- Zorska A., *Outsourcing i przenoszenie usług w dobie globalizacji oraz informatyzacji*, [w:] *Globalizacja usług. Outsourcing, offshoring i shared services center*, red. A. Szymaniak, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.

## Źródła internetowe

- <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>.
- <http://www.atkearney.com>.
- <http://www.pwc.com/pl>.
- <http://www.doingbusiness.org>.
- <http://www.go-eknowledge.com>.
- <http://www.itdh.com>.
- <http://www.nbp.gov.pl>.
- <http://www.scribd.com>.
- <http://www.atkearney.com>.

## TENDENCIES FOR THE DEVELOPMENT OF OFF-SHORING IN POLAND COMPARED TO SELECTED EUROPEAN UNION COUNTRIES

**Summary:** Off-shoring is connected with the ongoing worldwide process of globalisation and it is a form of economic cooperation at the same time. The aim of this paper is to analyse the phenomenon of off-shoring in Poland compared to Bulgaria, the Czech Republic, Hungary, Romania and Slovakia in 2004–2009. The concept of off-shoring, the chosen factors which determine the decisions of firms' location, and the developing of relocation mainly in Poland as well as in selected European Union members, are presented in this article.

**Keywords:** off-shoring, off-shoring attractiveness determinants, Central-Eastern Europe countries.