

## TENDENCJE ROZWOJU RYNKU NOWOCZESNYCH USŁUG BIZNESOWYCH W POLSCE

Waldemar W. Budner✉

Katedra Ekonomiki Przestrzennej i Środowiskowej, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, al. Niepodległości 10, 61-875 Poznań, **Polska**

### ABSTRAKT

Globalizacja prowadzi do integracji i współzależności państw. Towarzyszy jej tworzenie nowych instytucji, których działalność przekracza granice państwowe. W ostatnich kilkunastu latach na świecie rozwija się dynamicznie rynek nowoczesnych usług biznesowych. W artykule przedstawiono tendencje rozwoju nowoczesnych centrów usług biznesowych w Polsce. Pokazano dynamikę zmian w tym sektorze z prognozą na rok 2017. Określono motywy decyzji inwestorów zagranicznych o lokalizacji centrów outsourcingowych oraz ich związek z rozwojem rynku nieruchomości biurowych. Branża stała się też swoistym motorem napędzającym rynek nowoczesnych nieruchomości biurowych. Powstało prawie 1000 centrów usług, w których stworzono ponad 200 tys. nowych miejsc pracy.

**Słowa kluczowe:** outsourcing, centra biznesowe, rynek nieruchomości, miasta, Polska

### WSTĘP

Postępująca globalizacja gospodarcza prowadzi do ściślejszej integracji i współzależności państw. Ułatwiają jej ogromna redukcja kosztów w transporcie i telekomunikacji oraz znoszenie sztucznych barier w przepływach dóbr, kapitału, wiedzy i usług. Globalizacji, zdaniem J. Stiglitz [2004, s. 26], towarzyszy tworzenie nowych instytucji, które obok już istniejących prowadzą działalność przekraczającą granice państw. W tych warunkach w ostatnich kilkunastu latach bardzo dynamicznie rozwija się rynek usług biznesowych. Dotyczy to zarówno świata, jak i Polski.

Zaostrzająca się konkurencja przedsiębiorstw na globalnym rynku sprawia, że przedsiębiorstwa poszukują nowych rozwiązań organizacyjnych i technologicznych umożliwiających: podniesienie wydajności pracy, poprawę jakości wytwarzanych

produktów i usług, zaspokajanie zmieniających się potrzeb i rosnących wymagań klientów oraz obniżanie kosztów. Konsekwentną cechą przedsiębiorstw jest dążenie do zysku. Konsekwencją drogi do jego maksymalizacji jest m.in. obniżanie kosztów. Dotyczy to np. unikania płacenia podatków czy ograniczenia ubezpieczeń społecznych. To m.in. z tych powodów przedsiębiorstwa podejmują decyzje o przenoszeniu działalności gospodarczej za granicę (delokalizacji<sup>1</sup>),

<sup>1</sup> Delokalizacja związana jest z dezintegracją procesu produkcyjnego lub świadczenia usług, której efektem jest przenoszenie elementów łańcucha wartości przedsiębiorstwa do nowych odległych często miejsc. Tradycyjnie dotyczyła przeniesienia za granicę działalności produkcyjnej. Jednak upowszechnienie i niska cena rozwiązań telekomunikacyjnych pozwoliła również na delokalizację usług. Przenoszenie usług za granicę ma na celu wykorzystanie przewag komparatywnych poszczególnych krajów. Przybiera zwykle dwie formy – delokalizację: sensu *stricto* (wewnątrz firmy – co oznacza całkowite lub

✉ [wbudner@ue.poznan.pl](mailto:wbudner@ue.poznan.pl)

defragmentując własny łańcuch wartości w skali globalnej. Zjawisko to wiąże się z charakterystycznym trendem we współczesnym zarządzaniu – outsourcingiem, któremu towarzyszy tworzenie centrów nowoczesnych usług biznesowych zlokalizowanych często w krajach o niższych kosztach pracy.

Celem artykułu jest określenie stanu i zarysowanie aktualnej tendencji rozwoju nowoczesnych centrów usług biznesowych w Polsce, wpisujących się w szerszy kontekst procesów outsourcingu globalnego, opartego na schemacie: kreacja – najlepiej rozwinięte kraje świata, produkcja – kraje Azji Wschodniej, outsourcing – Azja Pd.-Wsch., Europa Środkowo-Wsch. W artykule przedstawiono pojęcie i typy centrów usług biznesowych. Pokazano ilościowe zmiany w tym sektorze w Polsce od początku XXI w. z prognozą na rok 2017. Określono też czynniki decyzji inwestorów zagranicznych o lokalizacji centrów outsourcingowych w polskich miastach oraz ich konsekwencje dla rynku nieruchomości biurowych.

## OUTSOURCING W PROCESACH BIZNESOWYCH

Nazwa outsourcing jest akronimem wyrażenia *outside resource using*, co w dosłownym tłumaczeniu oznacza korzystanie z zasobów zewnętrznych. Jest to po prostu wydzielanie ze struktur organizacyjnych przedsiębiorstw niektórych realizowanych przez nie samodzielnie funkcji i przekazanie ich do wykonania innym podmiotom [Trocki 2001]. Konceptja outsourcingu w biznesie znana jest od lat 20. XX w. Terminu tego po raz pierwszy użyto w 1979 r. Odnosił się do kupowania niemieckich projektów przez brytyjski przemysł motoryzacyjny. Outsourcing w latach 80. oznaczał przede wszystkim zamawianie przez przedsiębiorstwo półproduktów i podzespołów za granicą. W latach 90. w ten sposób nazywano wykonywanie określonych usług w przedsiębiorstwach położonych w innych krajach.

częściowe przenoszenie działalności za granicę w ramach tego samego przedsiębiorstwa) i sensu *largo* (oznaczające przeniesienie częściowe lub całkowite działalności za granicę do innego przedsiębiorstwa niepowiązanego kapitałowo, czyli korzystania z podwykonawstwa).

Celem outsourcingu – w ujęciu ogólnym – jest zwiększenie skuteczności i efektywności prowadzonej działalności. Zgodnie z koncepcją kluczowych kompetencji (ang. *core competencies*), chodzi o to, by przedsiębiorstwo skoncentrowało się na rozwijaniu czynności i procesów, które stanowią o jego wyjątkowości – decydujących o jego pozycji konkurencyjnej i perspektywach rozwojowych. Z kolei mniej istotne czynności, jeżeli mogą być wykonane lepiej lub taniej, mogą być zlecane innym firmom. Prowadzić powinno to do lepszej realizacji celów ekonomicznych: zwiększenia przychodów, redukcji kosztów, a co za tym idzie – poprawy wyników ekonomicznych i ograniczenia ryzyka ekonomicznego prowadzonej działalności. W wyniku outsourcingu następuje redukcja struktury organizacyjnej zakładu macierzystego, a w ślad za tym – uproszczenie struktur i procedur organizacyjnych skutkujące poprawą zarządzania.

Usługi outsourcingowe znajdują najczęściej zastosowanie w następujących obszarach aktywności przedsiębiorstw:

- a) w usługach: informatycznych, księgowych i finansowo-analitycznych, w centrach telefonicznych, szkoleniowych, transportowych, marketingowych, w ochronie mienia;
- b) w zarządzaniu: projektami w zakresie controllingu, jakością, projektami w zakresie restrukturyzacji lub reorganizacji, projektami w zakresie informacji zarządczej, personelem;
- c) w działalności badawczo-rozwojowej;
- d) w działalności związanej z administracyjną obsługą biur.

Usługi outsourcingowe są zlokalizowane zazwyczaj w tzw. centrach nowoczesnych usług biznesowych. Ze względu na tryb ich funkcjonowania względem zleceniodawców, centra można podzielić na trzy typy:

1. **Shared Service Centre** (centra usług wspólnych – SSC) – centra świadczące usługi na rzecz własnych przedsiębiorstw (powiązanych kapitałowo i strukturalnie). Polegają one na optymalizowaniu przez przedsiębiorstwo wewnętrznych procesów poprzez konsolidowanie w jednej lokalizacji czynności prowadzonych wcześniej w wielu oddziałach. Zdaniem R. Romanowskiego i K. Walkowiak-Markiewicz [2015], SSC to wydzielone centra usług wspólnych pracujące

na zlecenie macierzystej organizacji. Centra SSC realizują wewnętrzne procesy biznesowe (księgowo, finansowe, HR itd.) dla pozostałych jednostek danej grupy kapitałowej oraz na potrzeby jej klientów. Ten model usług opisywany jest często jako model systemu rynkowego. Podmioty dostawcy i klienta wchodzi w związek partnerski poprzez umowę o świadczenie usług na zasadach rynkowych. Pewną specyfiką usług w SSC jest to, że będąc „oddziałami” swoich grup kapitałowych, działają one jako niezależny podmiot. W takich przedsiębiorstwach wiedza *know-how* powstaje jako efekt doświadczenia, prób laboratoryjnych i technologicznych lub jako wynik spotkań i współpracy z dostawcami oraz odbiorcami danego przedsiębiorstwa.

2. **Business Process Outsourcing** (BPO) – outsourcing procesów biznesowych lub ich części, administrowanie nimi i usprawnianie ich dla zewnętrznych odbiorców usług. Polega to na zleceniu dostawcy zewnętrznemu (tzn. niepowiązanemu kapitałowo) obsługi wybranych procesów biznesowych tradycyjnie realizowanych za pomocą wewnętrznych zasobów. Zachowuje przy tym uzgodnione z klientem standardy jakościowo-ilościowe wykonania tych usług. W odróżnieniu od SSC w tym typie centrum nie ma powiązań kapitałowych między podmiotami zlecającymi i realizującymi zadania.

3. **Knowledge Process Outsourcing** (centra badawczo-rozwojowe – KPO) – outsourcing procesów wiedzy. Centra są typem usług, które można określić jako te, które bardziej jakościowo niż ilościowo obrabiają dostarczane dane. KPO angażuje wyższej klasy analityków w celu dostarczenia organizacjom strategicznych i taktycznych narzędzi do podejmowania decyzji. Należy zaznaczyć, że zewnętrznymi zleceniobiorcami procesów są w tym przypadku ośrodki wyspecjalizowane w precyzyjnie określonym obszarze działania. A. Mierau [2007] uważa, że podstawowym celem nie jest w tym przypadku oferowanie klientom oszczędności, lecz wysoka wartość dodana tworzona dla przedsiębiorstw. Przykładami aplikacji tej koncepcji są m.in.: analizy finansowe, badania rynku, badania i rozwój w przemyśle maszynowym, lotniczym czy farmaceutycznym.

Warto dodać, że niektóre centra obsługują zarówno firmę macierzystą, jak również klientów z rynku,

świadcząc usługi komercyjnym tym samym czasie dla innych podmiotów. Ten model działalności biznesowej nazywamy hybrydowym modelem świadczenia usług. Spółki KPO świadczą usługi dla podmiotów powiązanych lub niepowiązanych z nimi kapitałowo.

Nowym, niszowym typem centrów są **LPO (Legal Process Outsourcing)**, w których prawnicy prowadzą doradztwo prawne dla wielu podmiotów z różnych części świata [Sikorska 2013].

## OUTSOURCING PROCESÓW BIZNESOWYCH W POLSCE

Dynamicznie rozwijający się sektor usług outsourcingowych od początku budzi żywe zainteresowanie rządów państw, a także władz lokalnych, którym zależy na przyciągnięciu na swój obszar inwestycji i stworzeniu nowych miejsc pracy. Początkowo lokalizacją dla przenoszonych działalności usługowych były Indie<sup>2</sup>. Zaistniałe tam zmiany uwarunkowań geopolitycznych i ekonomicznych spowodowały, że zainteresowanie zachodnich koncernów skierowało się także na trzy inne regiony świata: Azję Pd.-Wsch. (Filipiny, Chiny, Malezję, Wietnam, Indonezję); Amerykę Łacińską (Brazylia, Kolumbię, Kostarykę, Argentynę) oraz kraje Europy Środkowo-Wschodniej.

W ostatnich kilku latach zaznaczył się wyraźny wzrost udziału Europy Środkowo-Wschodniej w globalnym rynku *offshoringu*<sup>3</sup> usług. Udział tego regionu szacowany jest obecnie na około 8% całkowitej wartości *offshoringu* usług na świecie.

Polska w Europie Środkowo-Wschodniej jest liderem branży usług outsourcingowych, na którą przypada największy poziom zatrudnienia – ogółem 212 tys. osób (177 tys. w centrach zagranicznych, tj. 83% i 35 tys. zatrudnionych w przedsiębiorstwach tylko z kapitałem polskim). Polska wyróżnia się na tle regionu dużą liczbą i przestrzennym rozproszeniem

<sup>2</sup> Indie nadal pozostają światowym liderem, z 56% udziałem w rynku. Na drugim miejscu są Filipiny (15%) [Cushman i Wakefield 2016]

<sup>3</sup> Termin *offshoring* oznacza częściowe lub całkowite przeniesienie działalności przedsiębiorstwa do innego kraju; albo poprzez utworzenie tam jego filii (*captive offshoring*), albo poprzez zlecenie podwykonawstwa podmiotom niezwiązanym kapitałowo (*offshore outsourcing*) [Mińska-Struzik i in. 2007, s. 53]

**Tabela 1.** Pozycje polskich miast w rankingu światowego *outsourcingu* (zmiana pozycji w nawiasie)

**Table 1.** The position of the Polish cities in the ranking of global outsourcing destinations (the change of the ratings is indicated in brackets)

Miasto City	Lata Years					
	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Kraków Cracow	11	11 (-)	10 (+1↑)	9 (+1↑)	9 (-)	9 (-)
Warszawa Warsaw	38	38 (-)	36 (+2↑)	32 (+4↑)	30 (+2↑)	25 (+5↑)
Wrocław Wroclaw	84	78 (+6↑)	75 (+3↑)	65 (+10↑)	62 (+3↑)	58 (+4↑)

Źródło: opracowanie własne na podstawie Tholons... [2017]

Source: own study based on Tholons... [2017]

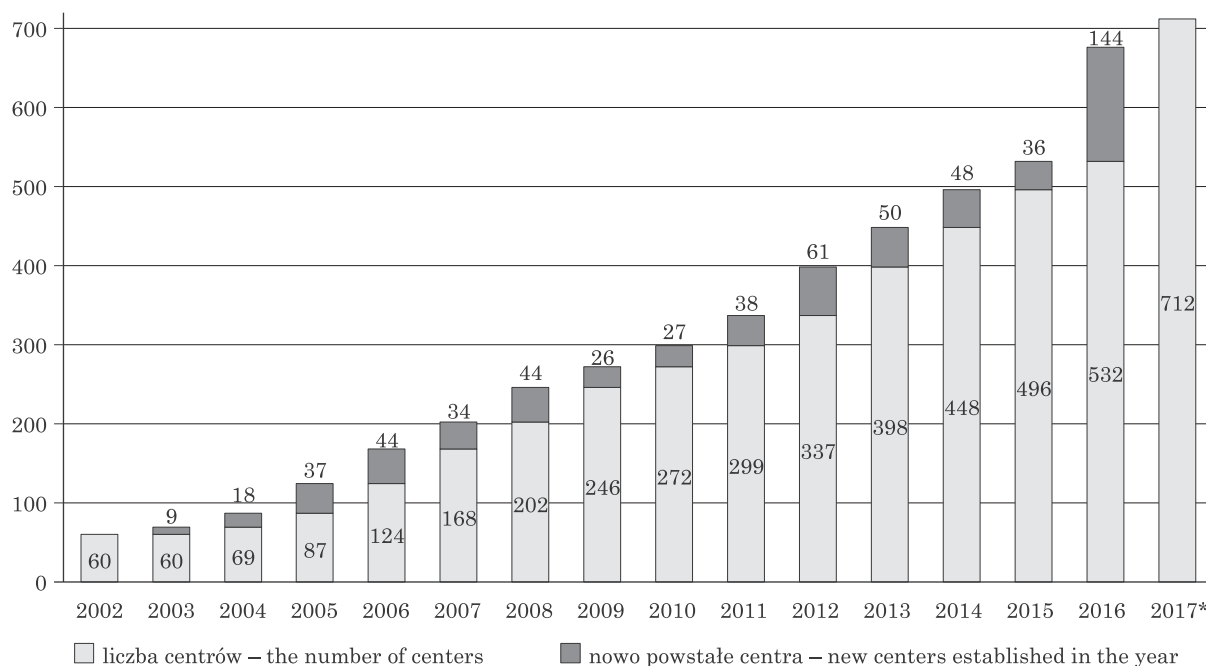
takich ośrodków. Niektóre z miast zdobywają silną pozycję w kategorii ośrodków *offshoringu* usług. W corocznym rankingu atrakcyjności miast-liderów światowego *outsourcingu* według Tholons, znalazły się trzy polskie miasta, których pozycja corocznie się wzmacnia (tab. 1). Najwyżej notowany Kraków od 2014 r. zajmuje dziewiątą pozycję wśród najbardziej atrakcyjnych 100 lokalizacji dla *outsourcingu* usług biznesowych na świecie.

Pierwsze centra usług pojawiły się w Polsce już w latach 90., jednak wyraźny wzrost napływu inwestycji z sektora nowoczesnych usług biznesowych nastąpił po wstąpieniu Polski do Unii Europejskiej. Akcesja do UE przyczyniła się do wzrostu wiarygodności politycznej kraju oraz zmian w zakresie uwarunkowań prawnych funkcjonowania działalności gospodarczej, wpływając na pozytywną reakcję inwestorów. Prawie 85% centrów działających w Polsce powstało po 2004 roku (rys. 1). Decydujące znaczenie w kontekście „boomu inwestycyjnego” miał jednak rozwój sektora w skali globalnej i związana z tym konieczność poszukiwania nowych rynków spełniających zapotrzebowanie na świadczenie nowoczesnych usług biznesowych. Ważnym czynnikiem rozwoju tego typu usług okazał się również kryzys finansowy w 2008 r. Wiele międzynarodowych korporacji, poszukując oszczędności zaczęło przekazywać wybrane procesy biznesowe firmom zewnętrznym lub tworzyć własne jednostki *outsourcingowe*. Impulsem do rozwoju jest też postępująca specjalizacja w ramach coraz bardziej złożonych procesów biznesowych.

Efektom wskazanych czynników są powstałe w Polsce (do 1 kw. 2016 r.) 676 centra usług z kapitałem zagranicznym (72% ogółu) oraz 260 centrów z kapitałem polskim (28%). Ich liczba nadal wzrasta. Zgodnie z prognozą ABSL [2016], należy zakładać, że w 2017 r. liczba centrów z kapitałem zagranicznym w Polsce wzrośnie do ponad 700 (rys. 1).

Istotnym rezultatem dynamicznego rozwoju sektora w Polsce w omawianym okresie był znaczący wzrost zatrudnienia w tej branży. Tylko w latach 2013–2016 liczba pracowników centrów usług z kapitałem zagranicznym zwiększyła się o 60% – ze 110 tys. do 177 tys. osób. Łącznie we wszystkich centrach w Polsce pracuje obecnie 212 tys. pracowników (1 kw. 2016). Biorąc pod uwagę dotychczasowy rozwój branży, ABSL [2016] szacuje, że w 2020 r. centra usług biznesowych w Polsce będą zatrudniać co najmniej 300 tys. osób. Ten fakt nadaje dużego ekonomicznego znaczenia tej branży, w tym jako ważnego pracodawcy (rys. 2).

Zdaniem Budnera i Resmera [2016], aby przyciągnąć wymagającego zagranicznego inwestora do miasta, trzeba wykazać się nie tylko dogodnym położeniem i wynikającą z niego rentą lokalizacyjną. Miasto musi wyróżniać się zestawem ważnych czynników lokalizacyjnych. Można je podzielić na dwie grupy – „twardych” i „miękkich”. Czynniki „twarde” należy określić jako dość łatwo mierzalne i silnie związane z prowadzoną przez przedsiębiorstwo działalnością. Z kolei czynniki „miękkie” trudniej zmierzyć (lub oszacować) i nie są związane bezpośrednio z działalnością

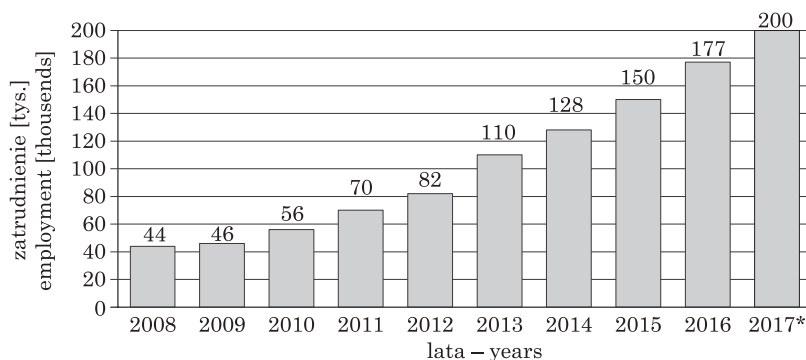


**Rys. 1.** Liczba centrów usług outsourcingowych z kapitałem zagranicznym w Polsce (\*prognoza)

**Fig. 1.** The number of outsourced service centres with foreign capital in Poland (\*forecast)

Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Góreckiego [2014, p. 14] i ABSL [2016]

Source: own study based on J. Górecki [2014, p. 14] and ABSL [2016]



**Rys. 2.** Zatrudnienie w centrach usług outsourcingowych z kapitałem zagranicznym w Polsce (\*prognoza)

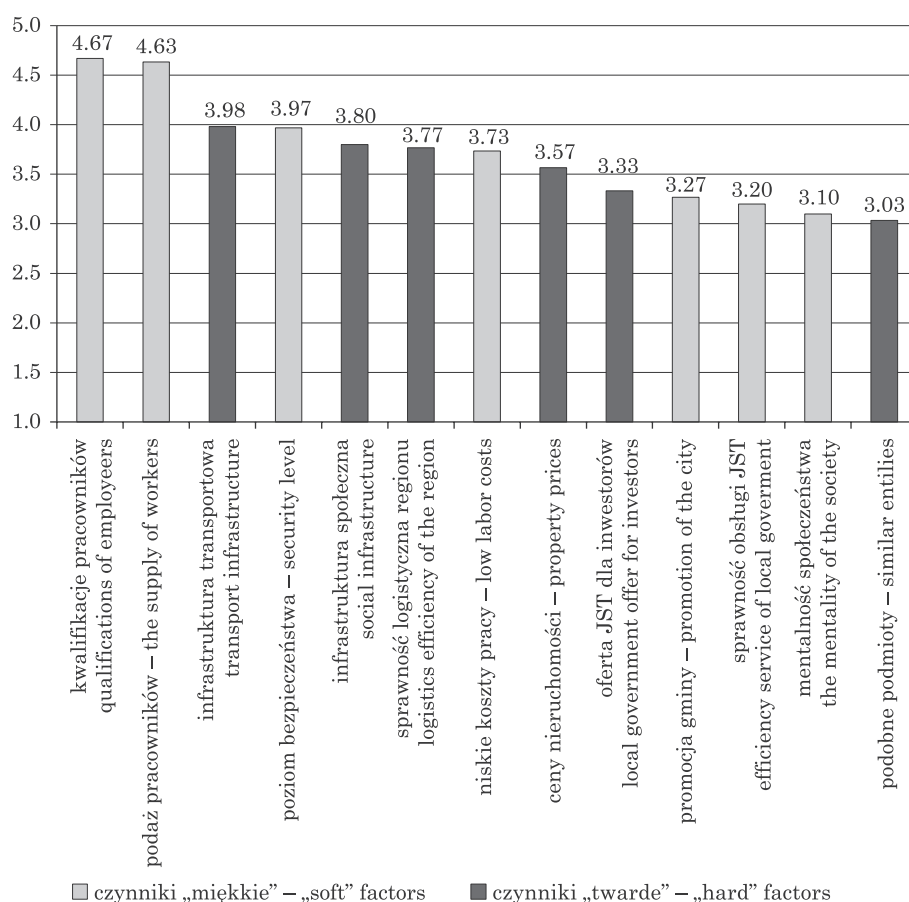
**Fig. 2.** Employment in the modern business services in Poland (\*forecast)

Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Góreckiego [2014, p. 11] i ABSL [2016]

Source: own study based on J. Górecki [2014, p. 11] and ABSL [2016]

inwestora. Na podstawie badań [Budner i Resmer 2016] można stwierdzić, że trzynastce czynników tworzy listę istotnych motywów delokalizacji centrów usług outsourcingowych do polskich miast. Sześć spośród nich należy do czynników „twardych”, a pozostałe siedem są „miękkie”. Dwa pierwsze, które w opinii

respondentów są zdecydowanie najważniejsze, stanowią kwalifikacje i podaż pracowników. Co ciekawe, obniżanie kosztów (w tym przede wszystkim kosztów pracy), uznawane do niedawna za podstawowy motyw outsourcingu i delokalizacji – znalazło się dopiero na siódmym miejscu (rys. 3).



**Rys. 3.** Ranking istotnych czynników wpływających na decyzje inwestorów zagranicznych o lokalizacji centrum outsourcingowego w głównych miastach Polski

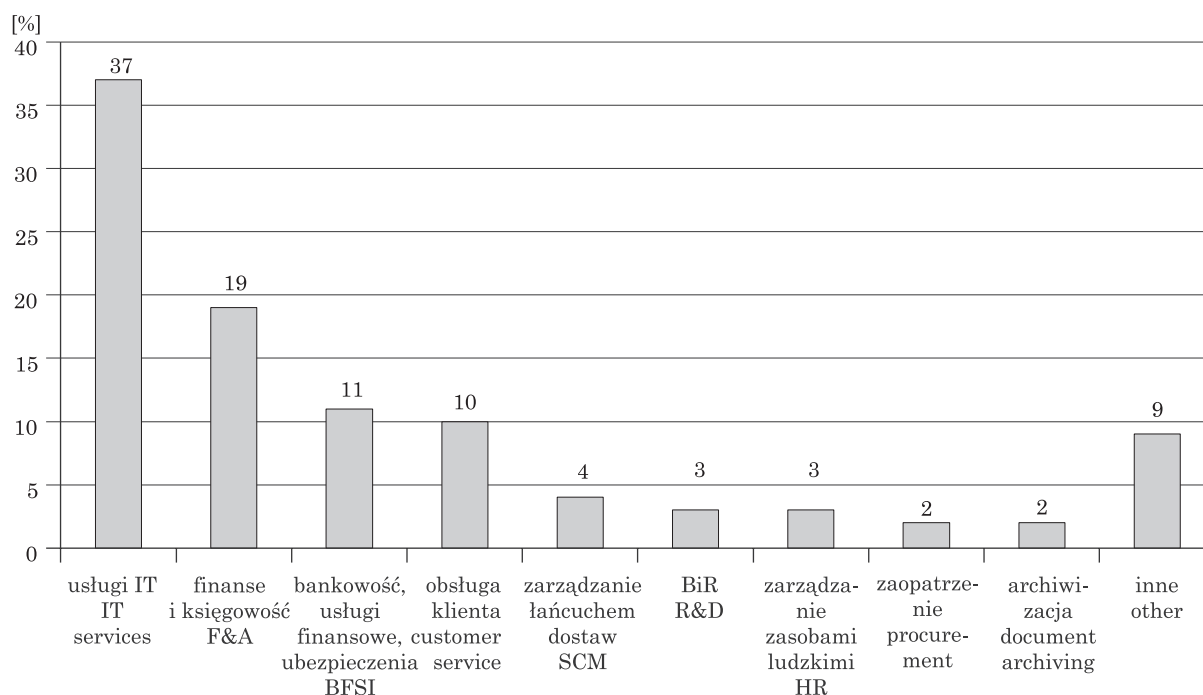
**Fig. 3.** Ranking of important factors influencing foreign investor's decision to place outsourcing centres in major Polish cities

Źródło: opracowanie własne na podstawie Budnera i Resmera [2016, s. 149]

Source: own study based on Budner, and Resmer [2016, p. 149]

Struktura usług dla biznesu świadczonych w centrach w Polsce charakteryzuje się znacznym zróżnicowaniem. Firmy z sektora obsługują wiele procesów dla klientów z całego świata reprezentujących różnorodne branże. Należy podkreślić, że zdecydowana większość centrów świadczy usługi w zakresie co najmniej dwóch procesów biznesowych (np. finansów i księgowości oraz usług IT). Stanowi to przejaw rosnącej kompleksowości działalności centrów w Polsce. Z drugiej strony, na rynku wyróżniają się wyspecjalizowane centra obsługujące najczęściej bardziej zaawansowane procesy.

Struktura usług świadczonych w centrach wskazuje na dominację usług IT (świadczy je 37% ogółu zatrudnionych). Działalność finansowo-księgową generuje 19% zatrudnienia. Znaczącą rolę w strukturze zatrudnienia odgrywają również usługi finansowe (bankowe, inwestycyjne, ubezpieczeniowe – 11%) oraz usługi kontaktu z klientem (10%). Większość podmiotów zajmujących się usługami finansowymi stanowią centra usług wspólnych. Przeważają w tej grupie centra instytucji bankowych. Wyróżnione cztery kategorie procesów biznesowych generują łącznie ponad ¾ zatrudnienia w sektorze procesów biznesowych. Udział usług z zakresu zarządzania łańcuchem dostaw,



Rys. 4. Struktura zatrudnienia w centrach usług outsourcingowych – podział na obsługiwane kategorie procesów w Polsce w 2016 r.

Fig. 4. Structure of employment of outsourcing centres in Poland centers broken down into supported categories of processes in 2016

Źródło: opracowanie własne na podstawie ABSL [2016]

Source: own study based on ABSL [2016]

działalności BiR, wsparcia procesów decyzyjnych czy zarządzania zasobami ludzkimi nie przekracza 4% zatrudnienia (rys. 4). Opisana struktura jest dość ustabilizowana.

## RYNEK NIERUCHOMOŚCI W OŚRODKACH USŁUG BIZNESOWYCH<sup>4</sup>

Cechą wyróżniającą Polskę na tle innych państw regionu jest duża liczba bardzo dobrze rozwiniętych ośrodków miejskich, w których głównie zlokalizowane są centra. W siedmiu ośrodkach mieści się 85% wszystkich centrów usług. Należą do nich: Warszawa (155 centrów), Kraków (138 centrów), Wrocław (111), Trójmiasto (104), konurbacja śląska (74), Poznań (72) i Łódź (66).

<sup>4</sup> Przedstawione w tej części artykułu dane pochodzą z ABSL według stanu z połowy 2016 r.

Liczbę funkcjonujących centrów usług odpowiada wielkość zatrudnienia. Najważniejszymi ośrodkami usług outsourcingowych pod tym względem są trzy miasta: Kraków (50,7 tys. zatrudnionych), Warszawa (36,7 tys.) i Wrocław (34,2 tys.). W tych lokalizacjach pracuje łącznie 57% ogółu zatrudnionych w centrach usług. Inne ważne skupiska centrów usług to: Trójmiasto (16,9 tys. zatrudnionych), konurbacja śląska (16,5 tys.), Łódź (15,6 tys.) i Poznań (11,4 tys.). We wszystkich wymienionych ośrodkach pracuje łącznie prawie 86% ogółu zatrudnionych w centrach usług w Polsce (w tym 89% z kapitałem zagranicznym i 68% w centrach polskich). Generalnie, udział najważniejszych ośrodków usług dla biznesu w strukturze zatrudnienia sektora nie zmieniał się znacząco w ostatnich latach.

Przedsiębiorstwa reprezentujące sektor nowoczesnych usług biznesowych poprzez lokalizację tego

sektora w nieruchomościach biurowych mają znaczący wpływ na rozwój rynku. Można stwierdzić, że branża stała się w Polsce swoistym motorem napędzającym rynek nowoczesnych nieruchomości biurowych, dzięki czemu rozwija się on dynamicznie. Tylko w latach 2012–2016 łączne zasoby nowoczesnej powierzchni biurowej w Polsce osiągnęły poziom odpowiednio: 5,8; 6,4; 7,5 i 8,7 mln m<sup>2</sup>, co czyni go największym rynkiem biurowym w Europie Środkowo-Wschodniej. Mimo to Polska posiada jeszcze duży potencjał dalszego rozwoju rynku biurowego, szczególnie porównując poziom nasycenia powierzchnią biurową z poziomem nasycenia na bardziej dojrzałych rynkach Europy Zachodniej.

Ważną cechą jest również zróżnicowana oferta polskiego rynku nieruchomości biurowych<sup>5</sup>. Trzy główne grupy rynków biurowych stanowią: Warszawa – posiadająca największy zasób biur (ponad 5 mln m<sup>2</sup>);

Kraków, Wrocław, Trójmiasto, Poznań, Katowice i Łódź – największe rynki regionalne oraz Szczecin i Lublin – rynki wschodzące. Tych osiem rozwiniętych rynków biurowych poza stolicą oferuje prawie 4 mln m<sup>2</sup>. Obecnie deweloperzy realizują kolejne obiekty biurowe. Ponad 50% tej powierzchni przypada na Warszawę. Świadczy to o stałym i dużym popycie na nowe inwestycje biurowe. Daje to najemcom dość szerokie możliwości wyboru nowego biura, zarówno pod względem lokalizacji, jak i standardu technicznego.

Wysoka aktywność budowlana wpłynęła z jednej strony na zwiększenie dostępności powierzchni biurowej, co jest zjawiskiem korzystnym dla najemców. Z drugiej strony jednak, tak duża oferta nowej powierzchni biurowej wpływa na wzrost współczynnika powierzchni niewynajętej. W połowie 2016 r. w Warszawie indeks wolnej powierzchni biurowej był wysoki i wynosił 15,4%. Mimo to w stolicy aktywność budowlana jest bardzo wysoka. Przewiduje się dalszy dynamiczny wzrost powierzchni biurowej. Współczynnik pustostanów w istniejących zasobach biurowych w Polsce jest bardzo zróżnicowany w poszczególnych miastach. W Krakowie, który jest

największym rynkiem biurowym poza Warszawą, współczynnik powierzchni niewynajętej od 2013 r. nie przekroczył 6,2%. Oznacza to, że w wielu przypadkach duzi najemcy muszą szukać odpowiedniego biura w inwestycjach biurowych znajdujących się na etapie budowy. Inaczej wygląda aktualnie sytuacja w Szczecinie, gdzie współczynnik powierzchni niewynajętej kształtuje się na poziomie najwyższym w Polsce (około 18%). Na innych, największych rynkach biurowych współczynnik wynosi od 7,7% w Lublinie do 14,3% w Katowicach.

## PODSUMOWANIE I WNIOSKI

W ostatnich kilkunastu latach w Polsce nastąpił rozwój sektora nowoczesnych usług biznesowych. Szczególnie dynamiczny był okres po 2011 r. Jest to efekt uwarunkowanych globalnie zmian w zarządzaniu przedsiębiorstwami i zmian technologicznych. Polska wpisała się w sieć powiązań międzynarodowych korporacji i polskich przedsiębiorstw świadczących usługi dla biznesu, stając się liderem w lokalizacji centrów nowoczesnych usług biznesowych w Europie Środkowo-Wschodniej. Wiceprezes ABSL W. Popławski [ABSL 2016, s. 5] twierdzi, że sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce był przez wiele lat jedną z najbardziej skrywanymi tajemnic. Wyrósł trochę w cieniu budowanych autostrad i kolorowych stadionów. Za swoisty fenomen można więc uznać powstanie prawie 1000 centrów usług, w których stworzono ponad 200 tys. nowych miejsc pracy.

Przeprowadzona w opracowaniu analiza, a także rozważania i przesłanki ogólne pozwalają na sformułowanie następujących podsumowań i wniosków:

1. Branża nowoczesnych usług dla biznesu w Polsce jest zdominowana przez przedsiębiorstwa z kapitałem zagranicznym (78% ogółu). Lokalizacja działalności tych przedsiębiorstw w Polsce stała się dla nich źródłem przewagi konkurencyjnej.

2. Początkowo Polskę charakteryzowała wysoka konkurencyjność w tej branży wynikająca z zasobnego rynku wykształconych pracowników i stosunkowo niskich kosztów pracy. Cały czas przewagą Polski pozostaje też jej stabilność polityczna i gospodarcza,

<sup>5</sup> Dane dotyczące rynku nieruchomości biurowych dotyczą końca 2016 r. i pochodzą z portalu firmy Cushman & Wakefield [2017]



bliskość kulturowa z państwami zachodu oraz bardzo korzystne położenie geograficzne, zarówno w Unii Europejskiej, jak również pomiędzy Stanami Zjednoczonymi a Azją.

3. Rośnie liczba podmiotów z polskim kapitałem, które organizują własne centra usług dla biznesu. Wykorzystanie doświadczeń centrów zagranicznych może znacząco unowocześnić krajowe przedsiębiorstwa, podnosząc ich poziom innowacyjności i konkurencyjności.

4. Wzrost kosztów działalności (szczególnie w zakresie kosztów pracy), niekorzystne trendy demograficzne i migracje wykwalifikowanych pracowników do Unii Europejskiej powodują osłabianie konkurencyjności Polski. Rodzi to zagrożenie dalszej migracji przedsiębiorstw branży outsourcingowej do tańszych lokalizacji (np. Bułgarii, Rumunii, państw Azji).

5. Utrzymaniu i tworzeniu nowych centrów usług mogą sprzyjać atrakcyjne zachęty inwestycyjne dla nowych inwestorów oraz zachęty dla obecnych już przedsiębiorców mające na celu poprawę warunków ich funkcjonowania. Wiele zależy także od sytuacji makroekonomicznej i politycznej na świecie.

6. Rozwój sektora nowoczesnych usług biznesowych ma pozytywny wpływ na inne sektory gospodarki, szczególnie na rynek nieruchomości. Silną stroną Polski jako miejsca lokalizacji jest dobrze rozwinięta i narastająca baza zasobów nowoczesnej powierzchni biurowej w dużych miastach.

7. Rośnie konkurencja pomiędzy głównymi ośrodkami centrów usług, w których systematycznie powiększana jest podaż nowoczesnej powierzchni biurowej w atrakcyjnych lokalizacjach. W ten sposób miasta walczą o pozyskanie nowych inwestorów. Bardzo ważne w ofercie miast stają się również miękkie czynniki lokalizacyjne – głównie podaż i jakość pracowników.

## PIŚMIENNICTWO

ABSL. (2016). Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2016 (Sector of modern business services in Poland 2016).

Budner, W., Resmer, A. (2016). Motywy delokalizacji centrów usług outsourcingowych do miast w Polsce (Location Motives for Outsourcing Centres to the Cities in Poland), *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny* 78(3), 139–154.

Cushman & Wakefield. (2016). Where in the world? Business proces outsourcing and shared service location index 2016.

Górecki, J. (2014). Charakterystyka sektora nowoczesnych usług biznesowych w Polsce, w: Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2014 (Characteristics of business services sector in Poland, in: The sector of modern business services in Poland 2014), Zw. Liderów Sektora Usług Biznesowych w Polsce, Warszawa.

Mierau, A. (2007). Strategic importance of knowledge process outsourcing, Technical University of Kaiserslautern.

Mińska-Struzik, E., Nowara, W., Truskolaski, S. (2007). Międzynarodowe stosunki gospodarcze: handel, czynniki produkcji, globalizacja (International economic relations: trade, production factors, globalization). Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.

Romanowski, R., Walkowiak-Markiewicz, K. (2015). Znaczenie centrów nowoczesnych usług biznesowych dla rozwoju metropolii w Polsce (The significance of business Pprocess service centres for metropolitan development in Poland), *Studia Oeconomica Posnaniensia* 3(8), 67–88.

Sikorska, K. (2013). Sektor BPO poszukuje specjalistów (BPO sector is looking for specialists), <http://www.egospodarka.pl/92548,Sektor-BPO-poszukuje-specjalistow,1,39,1.html>, dostęp: 9.01.2017.

Stiglitz, J. (2004). Globalizacja (Globalization), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Tholons. Top 100, <http://www.tholons.com/TholonsTop100>, dostęp: 4.01.2017.

Trocki, M. (2001). Outsourcing. PWE, Warszawa.

## **TENDENCIES IN DEVELOPMENT OF MODERN BUSINESS SERVICES MARKET IN POLAND**

### **ABSTRACT**

Globalization leads to integration of countries. It is accompanied by the creation of new institutions, whose activities cross the countries' borders. In recent years the market of modern business services – outsourcing, has been developing dynamically in the world. The article presents the development trend of modern business service centers in Poland. It shows the dynamics of changes in the sector with a forecast for year 2017. It sets out the grounds for decisions of foreign investors about the location of outsourcing centers and their relationship to the development of the office real estate market. This branch has been a driving force in modern office estate market. There has been established nearly 1,000 service centers which created more than 200 thousand new jobs.

**Key words:** outsourcing, business centers, real estate, cities, Poland