

HANNA LORENCOWICZ

OCENA RYNKU OFFSHORINGOWEGO W POLSCE NA TLE JEJ KONKURENTÓW W EUROPIE ŚRODKOWO-WSCHODNIEJ

Streszczenie: Artykuł prezentuje przegląd definicji offshoringu oraz główne wnioski z badań na jego temat przeprowadzonych przez znaczące organizacje i instytucje międzynarodowe. Wskazano w nim różnice w interpretowaniu koncepcji offshoringu przez poszczególne kraje środkowoeuropejskie oraz podjęto próbę oceny sytuacji rynkowej w tej dziedzinie. W artykule zwrócono uwagę na potencjalną zmianę kierunku Bezpośrednich Inwestycji Zagranicznych ze względu na kryzys polityczny na Ukrainie, który rozpoczął się w listopadzie 2013 roku oraz na potencjalne konsekwencje dla badanego regionu. Analizie zostało poddane znaczenie poziomu bezrobocia, poziomu wynagrodzeń oraz podstawowe informacje na temat sytuacji inwestycyjnej w krajach Europy Środkowowschodniej. Z przeprowadzonej analizy wynika, że ze względu na konflikt wewnętrzny w 2013 roku poziom BIZ na Ukraina spadnie, głównie na korzyść wschodnioeuropejskich krajów Unii, w szczególności Polski i Rumunii.

Słowa kluczowe: offshoring, outsourcing, Europa Środkowowschodnia, bezpośrednie inwestycje zagraniczne, konflikt ukraińsko-rosyjski.

1. WSTĘP

Wraz z szybkim rozwojem technologii telekomunikacyjnej w ciągu ostatnich 200 lat struktura wymiany handlowej uległa ogromnej zmianie i przede wszystkim przyspieszeniu. Zwiększony i szybszy przepływ informacji doprowadził do sytuacji, gdzie zależne od siebie podmioty jednego przedsiębiorstwa nie muszą się znajdować w jednym miejscu, a mogą być rozproszone po całym świecie. Pojęcie offshoringu zostało wymyślone i wprowadzone dopiero w drugiej połowie XX wieku wraz ze spadkiem cen transportu międzynarodowego i wzrostem znaczenia nowych technologii komunikacyjnych. Użycie samolotów, kontenerowców, szybkiej kolei i przede wszystkim takich mediów, jak Internet czy telekomunikacja, pozwoliło na delokalizację przedsiębiorstw i przekazanie niektórych obowiązków mniejszym oddziałom specjalnie do tego stworzonym.

Offshoring nabrał znaczenia w XX wieku i wraz z outsourcingiem stał się jedną z najważniejszych form wymiany handlowej w XXI wieku. Według Ciesielskiej offshoring to *zmiana w funkcjonowaniu międzynarodowego biznesu, występująca pod wpływem technologii telekomunikacyjno-informacyjnych, nasilającej się globalnej konkurencji oraz liberalizacji przepisów dotyczących międzynarodowego handlu usługami*¹. Wcześniej wspomniane szybkie koleje, zaawansowana technika transportu kontenerowego i powstanie organizacji transnarodowych jak np. WTO² w 1994 roku czy IMF³ w 1944 roku istotnie wpłynęło na zwiększenie się wymiany handlowej pomiędzy państwami. Z drugiej jednak strony według Puśleckiego *offshoring wyraża przeniesienie funkcji organizacyjnych do innego kraju, niezależnie od tego, czy w tym samym przedsiębiorstwie czy nie*⁴.

Trzeba też zwrócić uwagę na różnice pomiędzy offshoringiem a outsourcingiem. Outsourcing polega na zleceniu pewnej części procesów firmom zewnętrznym, często położonym w krajach charakteryzujących się niższym stopniem zaawansowania ekonomicznego i przez to tańszym. Zarówno outsourcing jak i offshoring jest wprowadzany zazwyczaj w krajach słabiej rozwiniętych ze względu na tańszą siłę roboczą, i tak jak przytoczone definicje mówią, polega na przeniesieniu procesów poza granicę kraju macierzystego korporacji między- lub transnarodowej. Jak podaje Wodecka-Hyjek outsourcing definiowany jest jako *wydzielenie ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego realizowanych przez nie funkcji i przekazanie ich do realizacji innym podmiotom gospodarczym*⁵. Różnica między outsourcingiem, a offshoringiem polega na tym, iż firma stosująca offshoring sama buduje swoją siedzibę i zatrudnia własnych pracowników w docelowym miejscu, przez co zachowuje kontrolę nad oddanymi procesami. Innymi słowy oba zjawiska wiążą się z przenoszeniem procesów i części obowiązków⁶, ale różnią się stosunkiem prawnym do wykonujących daną pracę pracowników. Zjawisko offshoringu jest bezpośrednio połączone z outsourcingiem, choć nie zawsze centra outsourcingowe są też centrami offshoringowymi. Offshoring łączy się z transferem wiedzy i umiejętności do jednostek powiązanych. Przykładem firmy outsourcingowej stosującej też offshoring jest krakowski oddział firmy Capgemini. Sam oddział jest inwestycją offshoringową należącą do spółki macierzystej, podczas gdy świadczone przez niego usługi to usługi outsourcingowe na zlecenie takich przedsiębiorstw jak np. Fedex.

¹ D. Ciesielska, *Offshoring usług, wpływ na rozwój przedsiębiorstwa*, Walters Kluwers, Warszawa 2009, s. 169.

² Ang. World Trade Organization, Światowa Organizacja Handlu.

³ Ang. International Monetary Fund, Międzynarodowy Fundusz Walutowy.

⁴ Z.W. Puślecki, *Nowoczesne formy świadczenia usług w skali międzynarodowej. Wprowadzenie do problematyki*, WAIP, Warszawa 2008, s. 156; A. Szymaniak (red.), *Globalizacja usług Outsourcing, Offshoring i Shared Services Centers*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 148.

⁵ A. Wodecka-Hyjek, *Outsourcing i co-sourcing jako formy współpracy dostawcy i odbiorcy usług*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej” 2005, nr 670, s. 4.

⁶ Zazwyczaj zagranicę.

Według Próchniak istnieją dwa główne rodzaje offshoringu:

- *Offshore Outsourcing – inaczej: International Outsourcing – oznaczający zlecenie procesów i usług do podmiotów niepowiązanych z podmiotem zlecającym usługi,*
- *Captive Offshoring (inaczej: Corporate-owned Offshoring, Captive Centres) – oznaczający wydzielanie procesów do podmiotów zależnych, umiejscowionych w tańszych lokalizacjach⁷.*

Można istotnie zauważyć, że oba zjawiska są ściśle powiązane i w potocznym użyciu często stosowane zamiennie. W poniższej analizie postrzegany jest głównie offshoring, jako pododdziały firm, które w dalszym stopniu zostają w stosunku prawnym i własnościowym będąc podległymi przedsiębiorstwu macierzystemu.

2. CEL, METODYKA I OBSZAR BADAŃ

Analizie zostały poddane takie wskaźniki jak poziom bezrobocia, poziom wynagrodzeń i zatrudnienia czy pozycja w światowych rankingach dotyczących łatwości prowadzenia biznesu i napływu inwestycji zagranicznych. Na wstępie dokonano krótkiego przeglądu podejścia teoretycznego do offshoringu i outsourcingu, po czym została zastosowana analiza rynku Europy Środkowowschodniej z wyszczególnieniem wybranych krajów. Z badania została wykluczona Białoruś głównie ze względu na autokratyczny ustroj polityczny, niepewność danych prezentowanych przez jej instytucje państwowe oraz silne zacofanie gospodarcze tego kraju. Z podobnych względów w analizie nie została uwzględniona Mołdawia, której gospodarka postrzegana jest przez np. CIA, jako *w dłuższej perspektywie [...] pozostającą podatną na niepewność polityczną, słabe zdolności administracyjne, silne powiązania biurokratyczne, korupcję, wysokie ceny paliwa, silny wpływ Rosji oraz nielegalnego reżimu separatystycznego regionu Naddniestrza⁸.*

Celem badania jest określenie przyszłych trendów inwestycyjnych na rynku Europy Środkowowschodniej oraz ocena obecnego klimatu stworzonego dla potencjalnych inwestorów. W części empirycznej została też przeanalizowana sytuacja na Ukrainie w pierwszym kwartale 2014 roku oraz wpływ na resztę regionu. Ze względu na fakt, że w Europie Środkowowschodniej offshoring skupia się głównie na usługach wyspecjalizowanych, poniższy artykuł w większości jest poświęcony tematyce tzw. Captive Offshoring.

⁷ J. Próchniak, *Offshoring – czy Polska traci na atrakcyjności?*, „Globalne usługi biznesowe – szansa na dobre inwestycje”, „Pomorski Przegląd Gospodarczy” 2010, nr 2 (45).

⁸ Central Intelligence Agency, *The World Factbook*, <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/md.html>, [13.05.2014].

3. POTENCJAŁ PAŃSTW EUROPY ŚRODKOWOSCHODNIEJ W DZIEDZINIE GLOBALNEGO OFFSHORINGU

Po rozszerzeniu Unii Europejskiej w 2004 i 2007 roku znaczenie i atrakcyjność krajów Europy Środkowoschodniej dla potencjalnych inwestorów wzrosło. Po 2004 roku powstało wiele analiz próbujących ocenić atrakcyjność inwestycyjną tych państw oraz ich potencjał. Pod względem ilości i wartości inwestycji zagranicznych oraz wzrostu znaczenia Polski w regionie, jest ona często postrzegana, jako jeden z największych beneficjentów przystąpienia do Unii.

W Europie Wschodniej Polska jest pierwszym krajem wymienionym w regionie, jako najbardziej atrakcyjny w raporcie *Top 100 outsourcing destinations* z 2013 roku. W 2013 roku Kraków (miejsce 9), Warszawa (miejsce 36) oraz Wrocław (miejsce 75) były najczęściej wybieranymi miastami docelowego outsourcingu, podczas gdy jeszcze w 2009 roku Kraków znajdował się na 16 miejscu tego rankingu. Jak widać w tabeli 1 wśród europejskich krajów silną pozycję ma również Irlandia (Dublin na miejscu 10 w 2013 roku, a na 9 w 2014 roku), miejsca od pierwszego do ósmego zajmują kraje azjatyckie. Firmy decydują się na relokację nie tylko usług wyspecjalizowanych, ale również całych fabryk. Dlatego też pierwsze 8 miejsc w rankingu *Top 100 outsourcing destinations* z 2013 roku zajmują kraje azjatyckie, które zajmują się zarówno offshoringiem usług wyspecjalizowanych jak i samej produkcji. W tym przypadku pojawia się jednak problem niewymiernych zmian w środowisku oraz zależności rozwoju outsourcingu i offshoringu, a ekologiią. Jak podaje Trojanowska⁹ według zapisów Konferencji Organizacji Narodów Zjednoczonych w sprawie Środowiska i Rozwoju z 1992 roku podstawą rozwoju powinno być zaakceptowanie koncepcji zrównoważonego ekorozwoju czy działanie na rzecz ochrony istotnych ekosystemów. Większość krajów azjatyckich ignoruje ochronę środowiska na rzecz rozwoju gospodarczego. W tym przypadku kraje Europy Środkowoschodniej są ograniczane wytycznymi Unii Europejskiej, które wpływają na decyzje gospodarcze.

Polska jest często wybierana, jako kraj docelowy outsourcingu ze względu na niższe koszty pracy oraz samego utrzymania centrum, duże zasoby wykwalifikowanej kadry oraz duży rynek zbytu. Ponadto według popularnego wśród ekonomistów raportu *Doing Business 2013* Polska jest na 55 miejscu w łatwości prowadzenia biznesu¹⁰. Przed Polską wśród krajów Europy Wschodniej znajdują się kraje nadbałtyckie: Litwa, Estonia i Łotwa, które to charakteryzują się kilkunastokrotnie mniejszym rynkiem potencjalnych pracowników. Do istotnych graczy z Europy Środkowoschodniej przed Polską można zaliczyć Węgry na

⁹ K. Trojanowska, *Globalizacja a integracja o różnicach w interpretacji i pomiarze zjawisk ekonomiczno-społecznych*, „Roczniki Ekonomiczne Kujawsko-Pomorskiej Szkoły Wyższej w Bydgoszczy” 2012, nr 5, s. 166.

¹⁰ *Doing Business 2013*, <http://www.doingbusiness.org/~media/GIAWB/Doing%20Business/Documents/Annual-Reports/English/DB13-full-report.pdf>, [9.01.2013].

54 miejscu oraz Słowację na 46 miejscu, której zmiana waluty na Euro pozwoliła polepszyć swoją pozycję w rankingu w ostatnich czterech latach.

Tabela 1. Pierwsze 20 miejsc w rankingu Top 100 outsourcing destinations 2013.

Ranking 2013	Ranking 2014	Zmiana	Region	Państwo	Miasto
1	1	-	Południowa Azja	Indie	Bangalur
2	3	+1	Południowoschodnia Azja	Filipiny	Manila
3	2	-1	Południowa Azja	Indie	Mumbai
4	4	-	Południowa Azja	Indie	Delhi
5	5	-	Południowa Azja	Indie	Chennai
6	6	-	Południowa Azja	Indie	Hyderabad
7	7	-	Południowa Azja	Indie	Pune
8	8	-	Południowoschodnia Azja	Filipiny	Cebu City
9	10	+1	Wschodnia Europa	Polska	Kraków
10	9	-1	Zachodnia Europa	Irlandia	Dublin
11	11	-	Wschodnia Azja	Chiny	Shanghai
12	12	-	Wschodnia Azja	Chiny	Beijing
13	13	-	Ameryka Środkowa	Costa	Rica San José
14	15	+1	Wschodnia Azja	Chiny	Dalian
15	14	-1	Wschodnia Azja	Chiny	Shenzhen
16	17	+1	Wschodnia Europa	Czechy	Praga
17	16	-1	Południowa Azja	Wietnam	Ho Chi Minh City
18	19	+1	Południowa Azja	Malezja	Kuala Lumpur
19	20	+1	Południowa Azja	Sri Lanka	Colombo
20	18	-2	Południowa Ameryka	Brazylia	São Paulo

Źródło: Raport „2013 Top 100 Outsourcing Destinations”, http://www.tholons.com/TholonsTop100/pdf/Tholons%20Top%20100%202013_Rankings%20and%20Report%20Overview.pdf, [9.01.2013].

Podczas ostatniego kryzysu firmy szukając oszczędności decydowały się na przenoszenie części swoich procesów do krajów, w których koszty pracy są wyraźnie niższe. Skorzystał na tym m.in. Kraków, który obecnie jest na dziewiątym miejscu na świecie, jako docelowe miejsce outsourcingu¹¹. Od 2008 wiele firm otworzyło lub rozszerzyło swoją działalność w Krakowie, w tym francuski Capgemini S.A., amerykański IBM Inc., State Street Inc., Motorola Solutions Inc.,

¹¹ 2013 Top 100 Outsourcing Destinations Ranking and Report Overview, s. 2. http://www.tholons.com/TholonsTop100/pdf/Tholons%20Top%20100%202013_Rankings%20and%20Report%20Overview.pdf, [31.01. 2014].

holenderski Royal Dutch Shell plc., czy szwajcarski UBS AG. W 2013 grono krakowskich korporacji powiększyło się o RWE, które chce stworzyć kolejne centrum offshoringowe. Podobne inwestycje zostały poczynione w Gdańsku np. PwC i LLP S.A. czy we Wrocławiu gdzie swoje siedziby ulokowało szwajcarskie Adecco S.A. czy amerykański Hewlett-Packard Inc..

Innym przykładem atrakcyjnych miejsc offshoringu w Europie stały się w ostatnich czasach również Czechy czy Estonia, które charakteryzują się podobnie niskimi kosztami utrzymania i relatywnie dużą liczbą wysoko wyszkolonych potencjalnych pracowników. W rankingu *Top 100 outsourcing destinations* Praga znajduje się na 16 miejscu i zajmuje drugie miejsce wśród miast państw Europy Środkowowschodniej. Trzeba jednak pamiętać, że Czechy jak i kraje nadbałtyckie w porównaniu z Polską i Rumunią są dużo mniejsze. Zarówno ilość potencjalnych pracowników jak i samych uczelni wyższych jest ograniczona i znacząco wpływa na wybór potencjalnej lokalizacji centr offshoringowych. Z drugiej jednak strony w Rumunii i Bułgarii średnia pensja jest o 90% mniejsza, niż średnia pensja w krajach UE¹². Do niedawna, z dużych graczy, szczególnie na rynku outsourcingu IT była często wymieniana też Ukraina¹³. Wydarzenia z początku 2014 roku zdyskwalifikowały Ukrainę w tej dziedzinie na kilka lat do przodu. Obecna niestabilna sytuacja polityczna oraz wizja wojny z Rosją skutecznie odstrasza ją potencjalnych inwestorów. Ponadto Ukraina ma bardzo słabą infrastrukturę zarówno drogową jak i teleinformatyczną. Według danych Banku Światowego w 2012 zaledwie 35 osób na 100 posiadało stały dostęp do Internetu. Ze względu na sytuację polityczną zarówno w 2013 jak i 2014 ten wskaźnik nie podniesie się. Dla porównania w Estonii, Słowacji, Łotwie i Czechach wskaźnik ten wahał się pomiędzy 74, a 80 osobami. W Bułgarii i Rumunii wynosił on odpowiednio 55 i 50 osób, a w Polsce i Liwie 65 i 58 osób¹⁴.

Na Ukrainie istnieje istotny problem korupcji, który dopiero na początku 2014 został naświetlony szerokiej publiczności przez media – według raportu *Transparency International* Polska pod względem korupcji jest na 38 miejscu w rankingu światowym, podczas, gdy Ukraina jest dopiero na 144 miejscu¹⁵. W rankingu na tej samej pozycji znajduje się również Nigeria, Kamerun, Iran, Republika Afryki Środkowej i Papua Nowa Gwinea. Rosja uplasowała się na 127 miejscu¹⁶, co oznacza, że według rankingu jest mniej skorumpowana niż Ukraina. System oligarchiczny na Ukrainie doprowadził do sytuacji, gdzie została utracona kontrola nad demokratycznie wybraną władzą. Jak podaje Szeligowski podczas

¹² *The Economist Intelligence Unit, What's Next: Future Global Trends Affecting Your Organization*, Evolution of Work and the Worker, Nowy Jork 2014.

¹³ Ceeoa, Central And Eastern Europe IT Outsourcing Review, 2010, <http://ceeo.org/assets/Uploads/CEEITORReview2010.final.pdf>, [13.05. 2014].

¹⁴ The World Bank Database, <http://data.worldbank.org/indicator/IT.NET.USER.P2/countries?display=default>, [14.05.2014].

¹⁵ Global Corruption Barometer 2013.

¹⁶ Pierwsze miejsce w rankingu należy do Danii i Nowej Zelandii, podczas gdy ostatnie miejsce 175 miejsce do kraju objętego wojną domową – Somalii.

rządów Wiktora Janukowicza została uchylona poprawka konstytucji ukraińskiej z 2004 roku, dzięki której parlament mógł powoływać i dymisjonować ministrów¹⁷. Nieprzejrzysty sposób finansowania partii politycznych przez firmy oraz sposób wyłaniania okręgowych komisji wyborczych często budził zastrzeżenia obserwatorów OBWE. Z drugiej jednak strony trzeba pamiętać, że we wschodnioeuropejskim kręgu kulturowym występuje większa tolerancja na korupcję niż np. w kręgu skandynawskim. Zarówno Czechy, Słowacja, Węgry, jak i Rumunia i Bułgaria znajdowały się w pierwszej setce rankingu, ale na miejscach dalszych, niż Polska. Jak podaje Szeligowski według badań resortu sprawiedliwości Ukrainy, dla 83% społeczeństwa korupcja jest czymś normalnym. Podobnie w Rumunii, która znajduje się na 69 miejscu i Bułgarii na 77 miejscu korupcja postrzegana jest jako element życia codziennego. Zmiana podejścia do tego zjawiska musi zajść na wszystkich szczeblach władzy i jest procesem długofalowym. Według danych „Freedom House” za 2013 rok, Ukraina klasyfikuje się w grupie państw, które nie posiadają wolnych mediów¹⁸. Podobne wnioski wyciągnęli analitycy „The Economist”, którzy w swoim Indeksie Demokracji uplasowali Ukrainę dopiero na 80 miejscu¹⁹. To w dość prosty sposób obrazuje sytuację na Ukrainie i niestety dyskwalifikuje ją w wyścigu o potencjalnych inwestorów. Ukraina, która nie jest w Unii Europejskiej, ma niestabilną sytuację polityczną i wysoki stopień korupcji nawet pomimo swoich niskich kosztów pracy będzie przez najbliższe kilka lat zbyt ryzykownym miejscem na utworzenie SSC²⁰. W 2014 przewiduje się spadek PKB i BIZ na Ukrainie co może doprowadzić do kryzysu nie tylko politycznego, ale też w konsekwencji gospodarczego w tym kraju. Sukces marketingowy, jakim była organizacja Euro 2012 przez Polskę i Ukrainę obecnie nie przyniesie Ukrainie odpowiedniego kapitału. Kryzys polityczny i walki zbrojne na Ukrainie ma też wpływ na nastroje inwestorów zagranicznych w Polsce, którzy boją się inwestować po wschodniej stronie Wisły.

W 2001 roku poziom bezrobocia w Polsce wynosił 18,3%, a pod koniec 2012 obniżył się do 10,1%. Według Głównego Urzędu Statystycznego (GUS, 2013) stopa bezrobocia pod koniec 2013 roku wynosiła wśród ludności aktywnej zawodowo 13,4%. W krajach z grupy PIIGS²¹ stopa bezrobocia w tym okresie wzrosła średnio o 10pkt. Jak widać w tabeli 2 w okresie od 2008 roku do końca 2012 roku, według danych Eurostatu w Polsce bezrobocie wrosło o 3 pkt. Podobna sytuacja jest w innych krajach Europy Środkowowschodniej, które dzięki offshoringowi zwiększyły w ostatnich latach udział BIZ.

¹⁷ D. Szeligowski, *Partnerstwo Wschodnie. Analiza efektywności na przykładzie Ukrainy*, WSiIZ Working Paper Series, Rzeszów 2013, s. 8.

¹⁸ Freedom House, Freedom of the Press, <http://www.freedomhouse.org/report-types/freedom-press#.U3PbaoaCpOQ>, [14.05.2014].

¹⁹ dz.cyt.: D. Szeligowski, *Partnerstwo Wschodnie. Analiza efektywności na przykładzie Ukrainy*, WSiIZ Working Paper Series, Rzeszów 2013, s. 16.

²⁰ Shared Service Center.

²¹ Do grupy tych krajów należą: Portugalia, Włochy, Hiszpania, Irlandia, Grecja. Zamiennie używany jest też skrót GIPSI.

Tabela 2. Poziom bezrobocie w Europie Środkowowschodniej oraz trzech głównych gospodarkach Unii Europejskiej w latach 2001–2012.

Państwo	Populacja na dzień 1 stycznia 2013	2004	2008	2012	Wzrost w okresie 2008–2012 w pkt %	Miejsce w Rankingu Transparenty International	Średnie roczne dochody netto w 2012 roku (EUR)
Bulgaria	7 284 552	12,1	5,6	12,3	4,7	77	2 710,66
Czechy	10 516 125	3,3	4,0	7,0	3,0	54	8 003,58
Francja	65 578 819	9,3	7,8	10,2	2,4	22	22 209,36
Niemcy	80 523 746	10,5	7,5	5,5	-2,0	12	26 485,86
Polska	38 533 299	18,3	7,1	10,1	3,0	38	5 429,23
Rumunia	20 020 074	8,0	5,8	7,0	2,2	69	3 606,38
Słowacja	5 426 674	19,1	10,1	7,1	-3,0	61	6 272,02
Ukraina		8,6	6,4	7,7	1,3	144	–
Węgry	9 908 798	6,1	7,8	10,9	3,1	47	5 668,33
Wielka Brytania	63 896 071	4,7	5,6	7,9	2,3	14	23 905,35

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Eurostat oraz Banku Światowego.

Według danych z raportu *A.T. Kearney Global Services Location Index*, w 2011 Polska zajmowała 24 miejsce, podczas, gdy na pierwszym miejscu znajdowały się odpowiednio Indie, Chiny i Malezja. W 2009 roku w tym rankingu pod względem atrakcyjności lokowania centrów usługowych Polska znajdowała się na 39 miejscu, a najlepsze 17 miejsce zajęła w 2005 roku tuż po wejściu do Unii Europejskiej²², gdy wynagrodzenia i ceny nieruchomości były bardzo niskie. Jak widać w tabeli 2 podczas kryzysu bezrobocie w Polsce wzrosło o 3pkt %, co może być zachętą dla potencjalnych inwestorów. Z drugiej jednak strony ośrodki takie jak Kraków borykają się z wysoką fluktuacją pracy, która wynika z nasycenia rynku. Jak podaje Klincewicz duży wpływ na to zjawisko może mieć brak perspektyw rozwoju i niedoskonałość funkcjonowania firmy, a nie najczęściej wymieniane niskie płace²³, czy monotoność pracy²⁴.

Obecnie istotną rolę na naszą pozycję może mieć niestabilność gospodarcza i polityczna w regionie, a dokładniej wcześniej już omawiana obecna sytuacja na Ukrainie. Sankcje gospodarcze nałożone na Rosję oraz zaangażowanie Pol-

²² A.T. Kearney, *Global Services Location Index, Offshoring Opportunities Amid Economic Turbulence*, <http://www.atkearney.com/documents/10192/f062cfd8-ee98-4312-ae4f-0439afc10880>, [10.05.2014].

²³ W odczuciu pracowników.

²⁴ K. Klincewicz, *Rozwój kompetencji pracowników w firmach usług offshoringowych*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2005, s. 3.

ski w sprawę Ukrainy może przełożyć się na wzrost cen energii w Polsce, co w konsekwencji może zmniejszyć naszą atrakcyjność, jako docelowego kraju offshoringu. Sama niestabilność w regionie źle wpływa na nastroje inwestycyjne, a zaangażowanie Polski dodatkowo może wpłynąć na przyszły kształt inwestycji zagranicznych. Z drugiej strony może to też wpłynąć na znaczenie gospodarcze tego kraju w regionie i na bliższe relacje gospodarcze z niektórymi krajami Europy Zachodniej, które mają podobne cele polityczne. W obecnej sytuacji ocena dalszego rozwoju sytuacji polityczno-gospodarczej w Europie Środkowowschodniej zdaje się być niezmiernie trudnym zadaniem.

Pod względem kosztów pracy tylko Bułgaria i Rumunia wyprzedzają Polskę w regionie Europy Środkowowschodniej. Pomimo braku danych na temat średnich dochodów rocznych per capita Ukrainy według klasyfikacji Banku Światowego ten kraj jest w niższej grupie dochodowej, co sugeruje też niższą średnią pensję oraz niższe średnie dochody netto mieszkańców tego kraju²⁵. Zmniejszenie polskiej konkurencyjności wynika głównie ze względu na rosnącą dynamikę płac w Polsce w ostatnich latach.

Tabela 3 Przeciętne zatrudnienie i wynagrodzenie w sektorze przedsiębiorstw Polsce.

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Średnie wynagrodzenie w PLN	2240	2315	2410	2507	2637	2866	3158	3315	3435	3625	3744	3837	3857
Płaca minimalna w PLN	760	800	824	849	899	934	1126	1276	1317	1386	1500	1600	1680
Inflacja (CPI)	0,019	0,008	0,035	0,021	0,01	0,025	0,042	0,035	0,026	0,043	0,037	0,009	0,006

Źródło: Dane GUS.

Jak widać w tabeli 3 według danych Głównego Urzędu Statystycznego przeciętne wynagrodzenie brutto w sektorze przedsiębiorstw w 2004 roku wynosiło 2748,11zł, podczas, gdy w styczniu 2014 wynosiło ono już 3805,28zł²⁶. Jest to wzrost o 27,8% w ciągu dziesięciu lat. Dlatego też jednym z najczęściej wymienianych przyczyn osłabienia się atrakcyjności inwestycyjnej Polski jest właśnie

²⁵ Ukraina została zakwalifikowana do grupy: Lower-middle-income economies (DNI per capita w przedziale \$1,036 do \$4,085) podczas gdy wszystkie inne kraje z tabeli należą do grupy Upper-middle-income economies (od \$4,086 do \$12,615) lub High-income economies (od \$12,616 i więcej).

²⁶ Przeciętne zatrudnienie i wynagrodzenie w sektorze przedsiębiorstw – sierpień-grudzień 2004 r. oraz Przeciętne zatrudnienie i wynagrodzenie w sektorze przedsiębiorstw w styczniu 2014 r., Główny Urząd Statystyczny, http://www.stat.gov.pl/GUS/5840_1786_PLK_HTML.htm?action=show_archive, [13.05.2014].

rosnąca dynamika płac. Według Próchniak wynika to również z umocnienia się waluty w regionie²⁷. Mediana płac w Polsce w październiku 2012 wynosiła 3115,11zł, z czego w pierwszej połowie było więcej osób z sektorów prywatnych i kobiet²⁸. Płace dalej pozostają na niższym poziomie niż np. w Czechach, ale są dużo wyższe niż na Ukrainie czy w Rumunii. Dominantą płac w tym okresie w Polsce było 2189,11 zł brutto, podczas gdy decyl pierwszy, czyli 10% najniżej zarabiających pracowników otrzymało wynagrodzenie, co najwyżej w wysokości 1600,00 zł, a decyl dziesiąty wynosił 6561,59 zł. Powyższa analiza prowadzi do prostej konkluzji, iż w ciągu ostatnich 10 lat Polski w Unii Europejskiej średnie pensje rosną, co z jednej strony zmniejsza atrakcyjność inwestycyjną Polski w regionie, ale z drugiej wpływa na podwyższony poziom konsumpcji napędzający gospodarkę.

Dynamika wzrostu cen jest również jednym z najistotniejszych wskaźników branych pod uwagę w raporcie *A.T Kearney Global Services Location Index*. W tym raporcie jednak Polska jest doceniana za wysoki poziom edukacji oraz za wysokie zdolności językowe Polaków, szczególnie za dynamikę przyrostu osób z wyższym wykształceniem^{29,30}. Co więcej według danych The Economist Intelligence Unit polscy pracownicy w 2012 pracowali więcej, niż średnia roczna krajów OECD³¹. Pod względem atrakcyjności zasobów ludzkich w większości analizowanych raportów Słowacja wypada poniżej średniej. Podobnie w raporcie A.T Kearney Słowacja uplasowana została na 40 miejscu, podczas gdy Czechy na 35 miejscu, Węgry 31, Rumunia 25, a Bułgaria na 17. Trzeba jednak pamiętać, że atrakcyjność zarówno Słowacji jak i Łotwy czy Estonii dla krajów Europy Zachodniej wzrosła wraz z przyjęciem Euro, jako waluty narodowej.

Według danych Polskiej Agencji Informacji i Inwestycji Zagranicznych napływ Bezpośrednich Inwestycji Zagranicznych po 2004 roku oscylował średnio wokół 10 mln Euro rocznie. Oprócz wewnętrznych inwestycji pomiędzy krajami Unii Europejskiej największym inwestorem w tym regionie są Stany Zjednoczone – 27,5% inwestycji zagranicznych w 2012 roku pochodziło z USA. Znaczącym inwestorem w Europie stają się kraje BRIC³² – aż 6,5% bezpośrednich inwestycji zagranicznych w Europie w 2012 roku pochodziło z tych regionów³³.

²⁷ J. Próchniak, *Offshoring – czy Polska traci na atrakcyjności?*, „Globalne usługi biznesowe – szansa na dobre inwestycje”, „Pomorski Przegląd Gospodarczy” 2010, nr 2 (45).

²⁸ [http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/GUS/pw_struktura_wynagr_wg_zawodow_10_2012\(1\).pdf](http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/GUS/pw_struktura_wynagr_wg_zawodow_10_2012(1).pdf), [10.05.2014].

²⁹ *The Economist Intelligence Unit, What's Next: Future Global Trends Affecting Your Organization, Evolution of Work and the Worker*, New York 2014, s. 14.

³⁰ A.T. Kearney, *Global Services Location Index 2011*, Offshoring Turbulence Amid Economic Turbulence, s. 8.

³¹ W raportach Polska jest powyżej Stanów Zjednoczonych, Francji, Japonii, Wielkiej Brytanii czy Holandii. Inne kraje Środkowoeuropejskie nie zostały uwzględnione.

³² Do krajów BRIC należą: Brazylia, Rosja Chiny i Indie.

³³ http://www.stateoftheeu.eu/wp-content/uploads/2013/06/EY_European-Attractiveness-Survey-2013.pdf, [12.04.2014].

W raporcie *European attractiveness survey 2013*³⁴ wśród najbardziej atrakcyjnych miast w Europie Warszawa jest wymieniona na 12 miejscu. Poza Pragą jest to drugie najbardziej atrakcyjne miasto według specjalistów E&Y³⁵. Według danych z 2012 roku Polska i Irlandia były wiodącymi lokalizacjami tzw. Shared Service Centers, które w sumie odpowiadały za 46,8% nowych operacji wsparcia biznesu. Wielka Brytania, Francja i Niemcy są w pierwszej trójce krajów europejskich pod względem ilości projektów BIZ, ale to w Wielkiej Brytanii, Rosji i Polsce³⁶ powstaje najwięcej nowych miejsc pracy związanych z BIZ. W 2012 Polska wyprzedziła Rosję w Bezpośrednich Inwestycjach Zagranicznych w Regionie Europy Środkowowschodniej. Jak widać w tabeli 4 napływ BIZ w Polsce rósł od 2004 roku, aż do wybuchu kryzysu ekonomicznego w 2008 roku. Od 2004 roku rośnie też w Polsce PKB, choć przez ostatni kryzys dynamika wzrostu znacznie wyhamowała.

Tabela 4 Podstawowe informacje na temat sytuacji inwestycyjnej.

Zmienna	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
PKB (mld PLN)	925	983	1 060	1 177	1 275	1 344	1 415	1 528	1 595
Wzrost PKB (%)	5,3	3,6	6,2	6,8	5,1	1,8	3,9	4,5	2,0
Napływ BIZ (mln EUR)	10 237	8 330	15 741	17 242	10 128	9 343	10 507	13 646	2 664
Eksport (mln EUR)	59 698	71 424	87 926	101 839	116 244	98 218	120 373	136 694	143 456
Import (mln EUR)	71 354	81 170	100 784	120 390	142 448	107 529	134 188	152 568	154 040
Saldo handlu zagranicznego (mln EUR)	-11 656	-9 746	-12 858	-18 551	-26 204	-9 310	-13 815	-15 875	-10 584

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych PAIiZ, NBP, GUS.

4. PODSUMOWANIE

Celem powyższej analizy była próba oceny offshoringowego rynku Europy Środkowowschodniej oraz jego atrakcyjności dla potencjalnych inwestorów. Podsumowując przeprowadzoną analizę można wynieść następujące wnioski:

³⁴ Ernst & Young's, Attractiveness survey, Europe 2013-Coping with the crisis, the European way, [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/European-Attractiveness-Survey-2013/\\$FILE/European-Attractiveness-Survey-2013.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/European-Attractiveness-Survey-2013/$FILE/European-Attractiveness-Survey-2013.pdf), 2. 22, [10.03.2014].

³⁵ Ernst & Young's, Attractiveness survey Europe 2013, s. 20.

³⁶ Rosja w tym zestawieniu jest zaledwie nieznacznie przed Polską.

Po wybuchu kryzysu w 2008 roku wzrasta znaczenie offshoringu oraz outsourcingu usług do krajów Europy Środkowowschodniej. Obecnie do najbardziej atrakcyjnych krajów Europy Środkowowschodniej należą Rumunia, Bułgaria, Polska i Czechy. Słowacja i kraje nadbałtyckie tracą na znaczeniu ze względu na mniejszy rynek potencjalnych pracowników oraz gorsze wyniki w większości raportów światowych.

Kraków jest jedynym miastem środkowoeuropejskim, które znalazło się w pierwszej piętnastce w raporcie *Top 100 outsourcing destinations*. Drugim miastem Środkowoeuropejskim w rankingu na szesnastym miejscu jest Praga.

Ze względu na niższe płace wzrasta znaczenie Rumunii i Bułgarii, co może zmienić sytuację na rynku w najbliższych latach. Zanim jednak się tak stanie oba kraje będą musiały zwalczyć występującą korupcję, która źle wpływa na ich wizerunek na arenie międzynarodowej.

Ze względu na kryzys polityczny i niestabilną sytuację na Ukrainie przewidywany jest drastyczny odpływ BIZ z tego kraju. W obecnej sytuacji Ukraina traci pozycję konkurenta z krajami Europy Środkowowschodniej, jako potencjalny kandydat do lokalizacji nowych inwestycji offshoringowych.

Z krajów Europy Zachodniej do potencjalnej konkurencji dla Europy Środkowowschodniej wymieniana jest tylko Irlandia. Żadnej innej kraj z grupy GIPSI³⁷ pomimo spadku kosztów pracy i nieruchomości nie jest wymieniany w pierwszej 10 potencjalnych krajów lokalizacji SSC w światowych rankingach badających outsourcing.

BIBLIOGRAFIA

- CEEOA, *Central And Eastern Europe IT Outsourcing Review*, 2010.
- Central Intelligence Agency, *The Worlds Factbook*, maj 2014.
- Ciesielska D., *Offshoring Usług, Wpływ Na Rozwój Przedsiębiorstwa*, Walters Kluwer, Warszawa 2009.
- Ernst & Young's Attractiveness Survey, *Europe 2013-Coping With The Crisis*, The European Way.
- Eurostat, *Population On 1 January*, marzec 2014.
- Eurostat, *Unemployment Rate 2001–2012*, marzec 2014.
- Freedom House, *Freedom of the Press*, <http://www.freedomhouse.org/report-types/freedom-press#.U3PbaocPpOQ>, [14.05.2014].
- GUS, *Bezrobocie rejestrowane. I-iv kwartał 2013*, kwiecień 2014.
- GUS, *Przeciętne zatrudnienie i wynagrodzenie w sektorze przedsiębiorstw – sierpień-grudzień 2004*.
- GUS, *Przeciętne zatrudnienie i wynagrodzenie w sektorze przedsiębiorstw w styczniu 2014*.
- GUS, *Struktura wynagrodzeń według zawodów w październiku 2012*, luty 2014.

³⁷ Do krajów GIPSI należą: Grecja, Irlandia, Portugalia, Hiszpania i Włochy.

- Jarka S., *Stan i Perspektywy Rozwoju Outsourcingu w Polsce*, Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw, SGGW, Warszawa 2012.
- Kearney A.T., *Offshoring Turbulence Amid Economic Turbulence*, The A.T Kearney Global Services Location Index 2011, luty 2014.
- Klincewicz K., *Rozwój kompetencji pracowników w firmach usług offshoringowych*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, maj 2005.
- OECD, *Education at a Glance: Poland*, 2013.
- Próchniak J., *Offshoring – Czy Polska traci na atrakcyjności? „Globalne Usługi Biznesowe – Szansa Na Dobre Inwestycje”*, *Pomorski Przegląd Gospodarczy* 2010, nr 2 (45).
- Puślecki Z., *Nowoczesne Formy Świadczenia Usług W Skali Międzynarodowej, Wprowadzenie Do Problematyki; Globalizacja Usług Outsourcing, Offshoring I Shared Services Centers*, Praca Zbiorowa Pod Redakcją Adama Szymaniaka Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Rybiński K., *Globalizacja w trzech odsłonach, Offshoring – globalne nierówności – polityka pieniężna*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin sp. z o. o., Warszawa 2007.
- Sp advisors, *Investable Ukraine, q1 2014*, styczeń 2014.
- Szeligowski D., *Partnerstwo Wschodnie. Analiza efektywności na przykładzie Ukrainy*, WSiIZ Working Paper Series, Październik 2013.
- The Economist Intelligence Unit, *What's Next: Future Global Trends Affecting Your Organization, Evolution Of Work And The Worker*, luty 2014.
- The World Bank, *Doing Business 2013, Smarter Regulations For Small And Medium-Size Enterprises*, kwiecień 2014.
- The World Bank, *Internet Users (Per One 100 People)*, The World Bank Database 2014.
- The World Bank, *The World Development Report 2014: Risk And Opportunity—Managing Risk For Development*, 2014.
- Tholons' Services Globalization And Investment Advisory, *2013 Top 100 Outsourcing Destinations, Rankings And Report Overview*, styczeń 2013.
- Transparency International, *Euro 2012: Poland And Ukraine In The Spotlight*, Czerwiec 2012.
- Trojanowska K., *Globalizacja a integracja o różnicach w interpretacji i pomiarze zjawisk ekonomiczno-społecznych*, „Roczniki Ekonomiczne Kujawsko-Pomorskiej Szkoły Wyższej W Bydgoszczy” 2012, nr 5.
- Wodecka-Hyjek A., *Outsourcing i co-sourcing jako formy współpracy dostawcy i odbiorcy usług*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 2005, nr 670.

OFFSHORING MARKET REVIEW IN POLAND IN COMPARISON TO ITS LARGEST COMPETITORS IN CENTRAL AND EASTERN EUROPE

Summary: This article presents the definitions of offshoring and the main conclusions of the study on the topic conducted by major international organizations and institutions. It points out the differences in the use of the concept of offshoring by selected Central European countries in comparison with Poland. The article draws attention to the potential changes in FDI³⁸

³⁸ Ang. Foreign Direction Index.

Locations due to the political crisis in Ukraine started in November 2013. To present current situation in European Union there were analyzed such indicators as average unemployment rate, average income and other basic indicators.

Key words: offshoring, outsourcing, Eastern Europe, Foreign Direct Investment, the Ukrainian-Russian conflict.

*Mgr Hanna Lorencowicz
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Wydział Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych
31-510 Kraków, ul. Rakowicka 27
e-mail: h.lorencowicz@gmail.com*