



Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae
Rok 20, Nr 3/2016, tom III
Wydział Prawa, Administracji i Zarządzania
Uniwersytetu Jana Kochanowskiego w Kielcach

Globalizacja i regionalizacja we współczesnym świecie

Arkadiusz Mroczek¹

SYTUACJA I UWARUNKOWANIA ROZWOJU CENTRÓW USŁUG DLA BIZNESU W MIASTACH POLSKI²

Streszczenie: Polska staje się regionalnym liderem lokalizacji centrów usług dla biznesu (BSS) w zakresie *outsourcingu* (BPO) i *offshoringu*. Stąd też celem artykułu jest naświetlenie aktualnego stanu i uwarunkowań rozwoju tej branży. W pracy wykorzystano metodę analizy aktualnych danych gospodarczych, w tym syntezy dostępnych opracowań. Otrzymane wyniki ukazują Polskę z jej metropoliami jako regionalnego lidera w pozyskiwaniu inwestycji z zakresu usług dla biznesu, a także pozwalają stwierdzić, że czynniki wpływające na tę pozycję mogą w dalszym ciągu działać na korzyść krajowych lokalizacji.

Słowa kluczowe: BSS, BPO, outsourcing, offshoring, polskie metropolie.

Klasyfikacja JEL: R1, R3, F6.

Wprowadzenie

Druga dekada XXI wieku w Polsce to między innymi szybki rozwój sektora usług dla biznesu, a także mocny awans kraju w rankingach inwestycyjnych tej branży. Usługi te stają się przy tym ważnymi siłami napędowymi największych miast w kraju, a rozwój tej branży jest jednym z mocno odczuwalnych w kraju aspektów globalizacji. Stąd też pierwszym celem artykułu jest naświetlenie aktualnej sytuacji usług dla biznesu w kraju, jak i w wybranych miastach. Drugim celem jest prezentacja uwarunkowań i perspektyw rozwoju tej branży w kontekście międzynarodowej konkurencyjności.

¹ Dr Arkadiusz Mroczek, adiunkt, Katedra Międzynarodowych Stosunków Gospodarczych, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

² Publikacja została dofinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.

1. Aktualna sytuacja branży usług dla biznesu w Polsce

Opis sytuacji warto poprzedzić krótkim zdefiniowaniem podstawowych pojęć. Przez *outsourcing* rozumie się przesunięcie zamówień, produkcji, usług lub ogólnie procesów biznesowych do innej firmy. Pełna nazwa takiego zabiegu to *business process outsourcing*, a w skrócie BPO. Od outsourcingu należy odróżnić *offshoring*, oznaczający przesunięcie procesów biznesowych poza granice kraju, ale niekoniecznie do innej firmy. W ramach *offshoringu* funkcjonuje jeszcze pojęcie *nearshoringu*, które odnosi się do lokalizacji geograficznie (i kulturowo) relatywnie bliskich krajowi, z którego procesy są przesuwane [Szymaniak 2008, s. 171]. Choć analitycznie rozłączne, *outsourcing* i *offshoring* bywają w praktyce łączone. Należy też dodać, że centra usług *outsourcingowych* określane są najczęściej centrami BPO, natomiast miejsca, w których firmy lokalizują własne centra usługowe realizujące *offshoring* nazywane są centrami usług wspólnych, w skrócie SSC (*shared service centres*), ponieważ ich idea polega na skupieniu w jednym miejscu usług świadczonych dla wielu różnych oddziałów korporacji. Zbiorczo wszystkie powyższe formy realizacji procesów określa się jako usługi dla biznesu, a całą branżę nazywa się *Business Service Sector* – w skrócie BSS.

Według KPMG tak zdefiniowanych centrów jest w Polsce około 600, a zatrudnienie w nich znalazło 150 tys. osób [KPMG 2015, s. 3]. Nowe dane PAIiIZ mówią natomiast już o 193 tys. zatrudnionych w 852 centrach. Spośród nich 43% stanowiły centra IT, SSC 28%, BPO 16% a R&D 13% [PAIiIZ 2016a, s. 10]. Branża odznacza się dużą dynamiką, za którą odpowiadają w większości liczne inwestycje zagraniczne, głównie z USA, Niemiec, Wielkiej Brytanii i Francji, a także Holandii i krajów nordyckich. Co ciekawe jednak, najwięcej, bo 268 (31%) spośród sklasyfikowanych przez PAIiIZ centrów opiera się o kapitał należący do polskich udziałowców. Centra z polskim kapitałem należą jednak do mniejszych pod względem zatrudnienia, z udziałem 21% w całości [PAIiIZ 2016a, s. 17]. Co istotne, sektor BSS oferuje stosunkowo dobre warunki zatrudnienia głównie dla osób z wyższym wykształceniem (90% jego pracowników), przy czym w praktyce rekrutacja obejmuje już studentów pierwszego stopnia. Warto także zwrócić uwagę na opinię PAIiIZ podkreślającą, że w polskich centrach obsługiwane są nie najprostsze, lecz te bardziej wymagające procesy biznesowe [PAIiIZ 2016 b].

Dla pełniejszego obrazu branży w Polsce w Tabeli 1 przedstawiono informacje na temat lokalizacji centrów usługowych w poszczególnych miastach.

Pod względem zatrudnienia największym ośrodkiem BSS w Polsce jest Kraków. Druga w tej kategorii Warszawa odznacza się z kolei największą liczbą centrów w zestawieniu. Trzecie miejsce pod względem zatrudnienia przypadło Wrocławowi, który ustępuje jeśli chodzi o liczbę centrów Trójmiastu. Ważne pozycje w rankingu zajmują jeszcze Katowice (wraz z ich obszarem metropolitalnym), Łódź i Poznań. Te siedem największych pod względem ludnościowym obszarów metropolitalnych skupia w sobie najwięcej inwestycji z sektora usług biznesowych i fakt ten wydaje się być naturalny. Miejsca w rankingu zajmowane przez poszczególne obszary nie dają się jednak jednoznacznie wyjaśnić jedynie ich potencjałem ludno-

ściowym, a na szczególną uwagę zasługuje tutaj przypadek Krakowa. W jego przypadku pozycji lidera pod względem zatrudnienia towarzyszy ciągły dynamiczny przyrost tego wskaźnika, w samym 2015 roku wynoszący około 8 tys. miejsc pracy [Kraków.pl 2016]. Wyróżniające wyniki Krakowa wyjaśnia się między innymi podkreślając dwa zasadnicze atuty tego miasta. Po pierwsze bogate zasoby ludzkie tego jednego z największych ośrodków akademickich w kraju, a po drugie wyjątkowy wizerunek, gdyż Kraków jest najlepiej na świecie rozpoznawalnym polskim miastem [PWC 2015, s. 12 i 22]. Przychylając się do tych twierdzeń należy podkreślić jeszcze to, że wizerunek miasta szczególnie atrakcyjnego pod względem kultury i rozrywki rzeczywiście znajduje potwierdzenie w faktach, co stanowi dodatkowy atut ciągle przyciągający do miasta ludzi rozpoczynających studia, a następnie aktywność zawodową [Kwaśny, Mroczek 2013, s. 112]. Czynniki te ciągle przeważają nad słabościami Krakowa w zakresie jakości środowiska czy sprawność działania instytucji [PWC 2015, s. 12]. Na tle Krakowa warto odnieść się do Warszawy, która jest miastem około dwukrotnie ludniejszym, dysponuje największym zapleczem akademickim w kraju, jednak pod względem zatrudnienia w BSS osiągnęła wyniki nieco niższe. Wydaje się, że specyfika Warszawy jako stolicy i największego miasta w kraju sprawia, że lokalizowane są w niej częściej siedziby firm krajowych i regionalne centrale korporacji międzynarodowych, niż oddziały operacyjne, jakimi są centra BSS. Wniosek taki można poprzeć między innymi dużo wyższymi wynikami stolicy w rankingach GaWC obrazującymi pozycje poszczególnych miast w światowej sieci metropolii [Mroczek 2016, s. 269]. Wrocław z kolei dobrze wykorzystuje swój potencjał, zwłaszcza jeśli odnieść liczbę pracujących w centrach dla biznesu do ludności tego miasta. Pozostałe cztery duże obszary metropolitalne osiągnęły także znaczące wyniki w zestawieniu, a zatrudnienie w sektorze w każdym z tych przypadków wynosi kilkanaście tysięcy osób.

Tabela 1. Centra BSS w miastach Polski

Miasto	Ilość zatrudnionych	Ilość centrów	Miasto	Ilość zatrudnionych	Ilość centrów
Kraków	44 460	119	Bielsko Biała	1 405	7
Warszawa	36 664	160	Kielce	1 072	16
Wrocław	30 685	85	Radom	980	5
Katowice	16 234	71	Zielona Góra	772	8
Trójmiasto	15 756	104	Elbląg	769	6
Łódź	14 272	52	Białystok	694	10
Poznań	10 907	68	Opole	400	9
Bydgoszcz i Toruń	6 547	31	Częstochowa	346	6
Rzeszów	3 691	28	Piła	160	2
Szczecin	3 598	21	Grójec	142	1
Lublin	2 556	27	Ostrów Wielkopolski	60	1
Olsztyn	1 637	10			

Źródło: *Business Services Sector in Poland*, PAIiIZ 2016, s. 12-13.

Kolejne na liście miasta są ośrodkami mniejszymi, o liczbie ludności nie dochodzącej w żadnym przypadku do 0,5 miliona. Dlatego też rozmiary centrów usług dla biznesu nie są w nich porównywalne z tymi z pierwszej siódemki zestawienia. Niemniej jednak nawet pojedyncze inwestycje tego typu w miastach średnich lub małych należy interpretować pozytywnie, jako dowód wzrastającego zainteresowania inwestorów potencjałem całego kraju, a nie tylko wybranych, znanych w świecie lokalizacji.

Wpływającej na zainteresowanie inwestorów atrakcyjności inwestycyjnej polskich miast warto poświęcić nieco miejsca. Zwłaszcza, że rankingi atrakcyjności są dobrą podstawą prognoz przyszłego napływu inwestycji, a także ukazują czynniki, jakie rzutują na decyzje korporacji w tym zakresie

W branży BSS najczęściej cytowanymi są raporty firmy Tholons. Ponieważ firma ta koncentruje się na badaniach i doradztwie w zakresie *outsourcingu* i *offshoringu* można przyjąć, że stosowana przez nią metodologia spełnia oczekiwania przedsiębiorstw, które rozważają skorzystanie z tych form realizacji procesów biznesowych. Metodologia ta obejmuje: dostępność odpowiedniej siły roboczej, rodzaj procesów biznesowych, które może ona obsługiwać, języki, w jakich procesy te mogą być realizowane, efektywność kosztową i operacyjną, ryzyko związane z przekazaniem procesów, warunki i wsparcie ze strony władz, stan infrastruktury i jakość życia. Jako lokalizacje autorzy raportu traktują poszczególne miasta, przy czym na wyniki wpływają siłą rzeczy zarówno czynniki lokalne, jak i ogólnokrajowe [Luzariaga 2010]. Zestawienie dziesięciu najbardziej atrakcyjnych lokalizacji dla sektora BSS przedstawiono w Tabeli 2.

Tabela 2. Dziesięć najbardziej atrakcyjnych lokalizacji BSS według Tholons 2016

Miejsce 2016	Zmiana od 2015	Kraj	Miasto
1	-	Indie	Bangalore
2	-	Filipiny	Manilia
3	-	Indie	Bombaj
4	-	Indie	Deli
5	-	Indie	Chennai
6	-	Indie	Hyderabad
7	+1	Filipiny	Cebu City
8	-1	Indie	Pune
9	-	Polska	Kraków
10	+2	Irlandia	Dublin

Źródło: Tholons 2016 Top 100 Outsourcing Destinations Rankings & Executive Summary, s. 2.

Czołowe miejsca w rankingu zajmują miasta z Indii i Filipin, natomiast pierwszym europejskim miastem w zestawieniu jest Kraków. Wyprzedza on drugą europejską lokalizację, którą jest Dublin. W pierwszej trzydziestce rankingu (już poza dziesiątką ujętą w Tabeli 2) pojawiają się jeszcze trzy europejskie miasta: Praga na miejscu 14, Budapeszt na 24 i Warszawa na 25 [Tholons 2016, s. 2-5]. Czołowa pozycja Krakowa wśród miast europejskich zasługuje na podkreślenie

tym bardziej, że została ona osiągnięta drugi rok z rzędu. Jednocześnie dwa polskie miasta w pierwszej trzydziestce pokazują mocną pozycję kraju jako całości w świecie BSS. Wniosek ten wzmacnia jeszcze fakt, że w rankingu na miejscu 58 uplasował się Wrocław. Spojrzenie na pozycję Polski w skali Europy warto teraz uzupełnić o odniesienie się do sytuacji globalnej, tym bardziej, że czołowe lokalizacje w Tabeli 2 zajmują miasta dalekowschodnie. Dane na temat krajów z największą liczbą lokalizacji uwzględnionych w pierwszej setce rankingu Tholons, a także zestawienie wyników w podziale na regiony podano w Tabeli 3.

Tabela 3. Kraje i regiony z największą liczbą lokalizacji w rankingu Tholons 2016

Kraj	Ilość miast	Kraj	Ilość miast	Region	Ilość miast
Indie	13	Polska	3	Azja – Pacyfik	41
Filipiny	9	RPA	3	Ameryka Południowa	22
Chiny	8	Rosja	3	Europa	20
Brazylia	6	USA	3	Bliski Wschód i Afryka	9
Kolumbia	4	Wielka Brytania	3	Ameryka Północna	8
Meksyk	3				

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Tholons 2016 Top 100 Outsourcing Destinations Rankings & Executive Summary, s. 2-5.

W tabeli ujęto wszystkie kraje, które umieściły w rankingu minimum trzy lokalizacje. Umieszczono je według ilości tych lokalizacji, przy czym kolejność krajów z trzema lokalizacjami jest alfabetyczna. Wśród państw liderów rankingu znalazły się głównie kraje z Azji Wschodniej i Południowej, a także z Ameryki Południowej. Czołowe pozycje Indii i Chin nie budzą zdziwienia, na uznanie zasługuje natomiast wysoka lokata Filipin. Należy jednak pamiętać, że choć kraj ten nie jest porównywalny pod względem liczby ludności z wyżej wymienionymi, to jednak jego populacja liczy niemal 100 milionów osób. Kolejna w zestawieniu Brazylia to około 200 milionów mieszkańców, Kolumbia liczy niemal 50 milionów, a Meksyk ponad 120 milionów. Warto przy tym zauważyć, że liczba mieszkańców wszystkich pozostałych krajów z tabeli jest większa, niż populacja Polski. Dopiero w świetle tego faktu można w pełni docenić pozycję, jaką ten kraj w tym zestawieniu osiągnął. Dla jej dalszego podkreślenia warto podać, że pozostałymi europejskimi krajami w zestawieniu są tylko Wielka Brytania i Rosja, przy czym lokalizacje z tych krajów osiągnęły niższe pozycje w porównaniu z polskimi.

Zmieniając na moment optykę z geograficznej na bardziej polityczną warto zauważyć, że wśród ujętych w Tabeli 3 jedenastu krajów znalazły się wszystkie tworzące grupę BRICS. Wynika z tego, że ugrupowanie to, analizowane powszechnie głównie w kontekście surowcowo-energetycznym i przemysłowym, ma również potencjał do odgrywania ważnej roli w świecie usług.

Drużga część Tabeli 3 zawiera podsumowanie ilości lokalizacji według regionów świata. Zdecydowanym liderem usług dla biznesu jest strefa Azji i Pacyfiku, do której należą między innymi Indie, Chiny i Filipiny. Alternatywnymi lokalizacjami, o łącznie porównywalnym potencjale, są przy tym Ameryka Południowa

i Europa. Te trzy regiony są więc głównymi podmiotami w globalnej grze konkurencyjnej sektora BSS, której poświęcono kolejną część artykułu.

2. Uwarunkowania rozwoju branży BSS w Polsce

Aktualne trendy w zakresie lokalizacji centrów BSS dobrze ilustruje zestawienie pokazujące największe zmiany w omawianym wyżej rankingu Tholons w stosunku do roku ubiegłego. Zestawienie to zawarto w Tabelach 4 i 5, które pokazują, odpowiednio, lokalizacje, które najmocniej poprawiły swoje pozycje i te, których pozycje najbardziej spadły.

Tabela 4. Największe wzrosty w rankingu Tholons 2016

Pozycja 2015	Pozycja 2016	Zmiana	Kraj	Miasto
43	38	5	Zjednoczone Królestwo	Belfast
30	25	5	Polska	Warszawa
64	59	5	Zjednoczone Królestwo	Glasgow
62	58	4	Polska	Wrocław
65	61	4	Irlandia	Cork
69	66	3	Filipiny	Davao City
73	70	3	Taiwan	Tajpej
78	75	3	Australia	Perth
79	76	3	Gwatemala	Guatemala City

Źródło: Tholons 2016 Top 100 Outsourcing Destinations, Rankings & Executive Summary, 2016, s. 9.

Wszystkie miasta, które poprawiły swoją pozycję najmocniej, to jest o 4 do 5 pozycji, leżą w Europie. Są to miasta brytyjskie, irlandzkie i polskie, przy czym wzrost ich wyniku jest o tyle ważny, że ich pozycja bazowa była wyższa, niż pozostałych miast z Tabeli 4. Najsilniejszy wzrost zanotowały więc lokalizacje, których atutem nie są najniższe koszty siły roboczej, ale raczej możliwość realizacji bardziej złożonych procesów czy po prostu położenie w obrębie stabilnych gospodarek europejskich. Równie ciekawych wniosków może dostarczyć Tabela 5.

Tabela 5. Największe spadki w rankingu Tholons 2016

Pozycja 2015	Pozycja 2016	Zmiana	Kraj	Miasto
74	84	-10	Turcja	Istanbul
56	64	-8	Rosja	Moskwa
17	21	-4	Chiny	Shenzhen
61	65	-4	Chiny	Xi'an
70	74	-4	Puerto Rico	San Juan
34	37	-3	Rosja	St. Petersburg
24	27	-3	Brazylia	São Paulo

Źródło: Tholons 2016 Top 100 Outsourcing Destinations, Rankings & Executive Summary, 2016, s. 11.

Największe spadki w rankingu zanotowały Istambuł i Moskwa, leżące w państwach, których stabilność polityczna uległa ostatnimi czasy obniżeniu. Ogólnie rzecz biorąc najbardziej traciły lokalizacje BRICS, poza tym położone w Turcji i Puerto Rico. Sugeruje to, że duże przewagi kosztowe wielu z tych lokalizacji nie były wystarczające, aby skompensować notowane w ich krajach turbulencje polityczne lub spowolnienie gospodarcze.

Powyższe tezy warto pogłębić odnosząc się do treści raportu Tholons, który wyjaśnia zmiany pozycji niektórych lokalizacji. W raporcie wskazano na napięcia geopolityczne dotyczące m.in. Rosji i Bliskiego Wschodu (czyli również Turcji), spowolnienie wzrostu gospodarczego w Chinach, jak również kryzys w Brazylii. Spośród dużych krajów stosunkowo stabilne pozostają obecnie będące najbardziej długotrwałym dostawcą usług Indie, które dodatkowo mogą spodziewać się stosunkowo wysokiego wzrostu gospodarczego w roku 2016 – nawet 7,5% wg OECD [OECD 2016]. Filipiny również osiągają bardzo wysokie wyniki pod względem tego parametru, a w pierwszym półroczu roku 2016 wyprzedziły pod tym względem inne kraje Azji Południowo-Wschodniej [Bank Światowy 2016]. Pisząc o Filipinach należy jednak przypomnieć, że ostatnie wybory prezydenckie w tym kraju wyłoniły jako przywódcę R. Duterte, którego wypowiedzi, między innymi ze względu na styl, mogą prowadzić do napięć dyplomatycznych [CNN 2016], a to z kolei do obniżenia wiarygodności inwestycyjnej Filipin.

Na tym tle autorzy raportu wskazują między innymi na następujące atuty Polski: stabilność ekonomiczną i polityczną, największy zasób wykwalifikowanej siły roboczej w Europie Środkowo-Wschodniej, relatywnie niskie, jak na warunki europejskie, koszty pracy i przestrzeni biurowej, a wreszcie bliskość geograficzną do gospodarek Europy Zachodniej, która uprawnia do używania wobec polskiego sektora BSS określenia *nearshoringu*. W ich opinii do niedawna nie wyróżniająca się na tle swoich sąsiadów Polska stała się regionalnym liderem sektora usług dla biznesu, a w niedalekiej przyszłości może stać się w tej branży graczem globalnym [Tholons 2016, s. 9].

Uwarunkowania rozwoju sektora BSS rozumiane jako wypadkowa sytuacji w poszczególnych, konkurencyjnych wobec krajowych, lokalizacjach, okazują się w chwili obecnej zdecydowanie dla Polski sprzyjające. Globalne napięcia na linii Zachód–Rosja, niestabilność Bliskiego Wschodu, czy nawet chłodne relacje Waszyngton–Pekin, choć z jednej strony obniżają stabilność na świecie, to z drugiej strony ukazują region Europy Środkowej jako stosunkowo stabilny. Na tle tego regionu z kolei Polska wyróżnia się, poza wielkością zasobów siły roboczej, także faktem stosunkowo łagodnego przejścia przez światowy kryzys finansowy. Z biegiem czasu jednak ten ostatni czynnik będzie zastępowany przez aktualne wyniki gospodarcze, a najpoważniejszym konkurentem Polski może okazać się Rumunia, która dysponuje drugą pod względem liczebności siłą roboczą [Deloitte 2014, s. 4].

Wnioski końcowe

Branża usług dla biznesu już w tej chwili jest ważną częścią gospodarek największych polskich miast. Choć trudno jest oczekiwać, aby inne polskie lokalizacje zrównały się pod tym względem ze specyficznym Krakowem, to jednak inne duże miasta kraju również dysponują atutami ważnymi dla inwestorów, a miasta średniej wielkości wyróżniają się z kolei jeszcze niższymi kosztami działalności. W sumie Polska dysponuje więc kilkunastoma lokalizacjami atrakcyjnymi przede wszystkim dla europejskiego *nearshoringu*. Pozwala to między innymi na promocję jednej spójnej marki kraju wśród potencjalnych inwestorów, co jest tym bardziej uprawnione, że Polska zaczyna być w branży stawiana na równi z największymi azjatyckimi krajami goszczącymi.

Aktualna kombinacja uwarunkowań geopolitycznych i ekonomicznych zdaje się stwarzać krajowi szansę na kontynuację trendu. Polska jest bliższa geograficznie i kulturowo Europie Zachodniej, a także USA, w porównaniu z państwami Azji. Pomimo, że przewaga kosztowa lokalizacji polskich jest mniejsza, to ciągle są one atrakcyjne dla inwestorów szczególnie ceniących sobie jakość pracujących dla nich kadr.

Fakt ten sprawia, że polski system edukacji, pomimo wielu słabości, musi jednak być reformowany z ostrożnością. Jego przyszły kształt powinien gwarantować między innymi zachowanie obecnych, ważnych dla inwestorów atutów, a potrzeby branży BSS powinny być, obok innych, także brane pod uwagę.

Osobną kwestią jest polityka przyciągania inwestycji prowadzona głównie przez PAIiZ. Z lektury raportów i dokumentów tej agencji wynika, że promowane będą lokalizacje w stosunkowo mniejszych miastach, aby inwestycje rozkładały się bardziej równomiernie. Choć cel ten w jakimś stopniu jest osiągalny, to należy pamiętać, że wiele centrów wymaga swego rodzaju masy krytycznej, to znaczy musi być zlokalizowane w miastach o dużej i zróżnicowanej sile roboczej, na przykład jeśli chodzi o znajomość mniej popularnych języków obcych. Z tego rodzaju zjawiskami aglomeracyjnymi trudno jest walczyć, a dodatkowo trzeba zauważyć, że polskie metropolie ani nie należą do największych w Europie, ani nie mogą być porównywalne z wieloma miastami Azji. Wydaje się w związku z tym, że równie ważne, co promowanie inwestycji w miastach średniej wielkości, jest rozwiązanie palących problemów miast największych. Miasta takie, jak Kraków, dobrze radzą sobie z pozyskiwaniem inwestycji, ale ciągle są zapóźnione w stosunku do Europy Zachodniej pod względem infrastruktury komunikacyjnej czy jakości środowiska. Ta stosunkowo niska jakość życia będzie na dłuższą metę ograniczać napływ kompetentnych kadr, a to z kolei przełoży się na odwrót inwestorów.

Literatura cytowana

Bank Światowy, 2016. *Philippine Economic Update (October 2016): Outperforming the Region and Managing the Transition* [ONLINE] Artykuł dostępny pod adresem: <http://www.worldbank.org/en/news/feature/2016/10/03/philippine-economic-update->

- october-2016-outperforming-the-region-and-managing-the-transition. [Odczytano 16 listopada 2016].
- CNN 2016. *Philippine President's shocking attack on U.S. ambassador -- and democracy*. [ONLINE] Artykuł dostępny pod adresem <http://edition.cnn.com/2016/08/10/opinions/philippine-president-opinion-ghitis/>. [Odczytano 16 listopada 2016].
- Deloitte 2014. *Deloitte's 2014 Global Outsourcing and Insourcing Survey. 2014 and beyond*. Tholons' Services Globalization and Investment Advisory.
- KPMG 2015. *Poland as the destination for Business Service Centers*. KPMG.
- Kraków.pl. *Kraków ponownie najlepszą lokalizacją dla outsourcingu w Europie*. [ONLINE] Artykuł dostępny pod adresem: http://www.krakow.pl/get_html.php?dok_id=23021. [Odczytano 16 listopada 2016].
- Kwaśny J., Mroczek A., 2013. *Kraków jako miasto kreatywnych – adaptacja koncepcji R. Floridy*, „Acta Universitas Lodzianis, Folia Oeconomica”, 290, s. 95-113.
- Luzariaga J., 2010. *Country Assessment Framework*. [ONLINE]. Prezentacja dostępna pod adresem: <http://www.slideshare.net/yujuico/tholons-country-assessment-framework-33969943>. [Odczytano 16 listopada 2016].
- Mroczek, A., 2016. *Pozycja miast europejskich w światowej sieci metropolii*, „Studia i Materiały Miscellanea Oeconomicae”, 3/2016 tom 1, s. 263-272.
- OECD 2016. *India - Economic forecast summary (June 2016)*. [ONLINE]. Artykuł dostępny pod adresem: <http://www.oecd.org/economy/india-economic-forecast-summary.htm>. [Odczytano 16 listopada 2016].
- PAiiIZ 2016 b. *Już 193 tysiące Polaków pracuje w sektorze BSS* [ONLINE]. Artykuł dostępny pod adresem: http://www.paiz.gov.pl/20160607/juz_193_tysiace_polakow_pracuje_w_sektorze_BSS#. [Odczytano 16 listopada 2016].
- PAiiIZ 2016a. *Business Services Sector in Poland*. PAiiIZ S.A.
- PwC 2015. *W poszukiwaniu połączenia tradycji z nowoczesnością. Raport o polskich metropoliach 2015*. PwC Polska.
- Szymaniak A. (red.), 2008. *Globalizacja usług. Outsourcing, offshoring i shared services centres*, Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Tholons 2016. *Tholons 2016 Top 100 Outsourcing Destinations Rankings & Executive Summary*, Tholons' Services Globalization and Investment Advisory

Abstract

Situation and Determinants of Business Service Sector Development in Polish Cities

Poland is becoming a regional leader of BSS in case of both outsourcing (BPO) and offshoring. Therefore the objectives of the paper is to show the current state of the industry and the conditions of its future performance. The work is based on both raw data as well as information available in reports and other sources. The results show that Poland is the regional leader of the attracting BSS investments and allow to state, that the factors supporting this situation can still work in favor of Polish locations.

Keywords: BSS, BPO, outsourcing, offshoring, Polish metropolises.

JEL Classification: R1, R3, F6.