



**POLITECHNIKA
GDAŃSKA**

WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA I EKONOMII



WYDZIAŁ
ZARZĄDZANIA I EKONOMII

Imię i nazwisko autora rozprawy: Artur Resmer

Dyscyplina naukowa: ekonomia

ROZPRAWA DOKTORSKA

Tytuł rozprawy w języku polskim:

Determinanty lokalizacji centrów usług outsourcingowych w Polsce

Tytuł rozprawy w języku angielskim:

Determinants of location of outsourcing services centers in Poland

Promotor	Drugi promotor
<i>Podpis</i>	<i>Podpis</i>
dr hab. Waldemar W. Budner, prof. nzw. UEP	
Promotor pomocniczy	Kopromotor
<i>Podpis</i>	<i>podpis</i>

Gdańsk, rok 2015



**GDAŃSK UNIVERSITY
OF TECHNOLOGY**

FACULTY OF MANAGEMENT AND ECONOMICS



**WYDZIAŁ
ZARZĄDZANIA I EKONOMII**

The author of the PhD dissertation: Artur Resmer
Scientific discipline: economy

DOCTORAL DISSERTATION

Title of PhD dissertation:

Determinants of location of outsourcing services centers in Poland

Title of PhD dissertation (in Polish):

Determinanty lokalizacji centrów usług outsourcingowych w Polsce

Supervisor	Second supervisor
<i>signature</i>	<i>signature</i>
dr hab. Waldemar W. Budner, prof. nzw. UEP	
Auxiliar supervisor	Cosupervisor
<i>signature</i>	<i>signature</i>

Gdańsk, year 2015

Spis treści

Wstęp	6
1. Lokalizacja działalności gospodarczej w teorii	12
1.1. Podejścia klasyczne	14
1.1.1. Przestrzenna organizacja produkcji rolnej - J. von Thünen.....	14
1.1.2. Lokalizacja przedsiębiorstwa przemysłowego - A. Weber.....	16
1.1.3. Hierarchiczne systemy usługowe - W. Christaller.....	16
1.1.4. Krajobraz gospodarczy w warunkach konkurencji - A. Lösch.....	18
1.1.5. Przestrzenna substytucja - A. Predöhl, W. Isard.....	18
1.2. Podejścia behawioralne	20
1.2.1. Matryca behawioralna - A. Pred.....	22
1.2.2. Koncepcja map mentalnych - K. Lynch, P. Gould.....	23
1.3. Podejścia instytucjonalne	24
1.3.1. Teoria praw własności.....	26
1.3.2. Teoria kosztów transakcyjnych.....	26
1.4. Wybrane teorie rozwoju regionalnego mające wpływ na lokalizację usług outsourcingowych	28
1.4.1. Teoria biegunów wzrostu - F. Perroux.....	28
1.4.2. Koncepcja bazy ekonomicznej - W. Sombart.....	29
1.4.3. Teoria nierównomiernego rozwoju - A. Hirschman.....	30
1.4.4. Koncepcja regionalnych systemów innowacji - P. Cook.....	31
1.4.5. Koncepcja regionów uczących się - R. Florida.....	31
1.4.6. Koncepcja pokrewnej różnorodności.....	32
1.4.7. Teoria agencji i teoria kontraktualna.....	33
1.4.8. Koncepcja potrójnej i poczwórnej helisy (triple helix, quadruple helix).....	34
1.5. Lokalizacja usług outsourcingowych w wybranych teoriach ekonomicznych	36
1.5.1. Teoria cyklu życia produktu - R. Vernon.....	36
1.5.2. Nowa geografia ekonomiczna - P. Krugman	37
1.5.3. Eklektyczna teoria produkcji międzynarodowej - H. J. Dunning	38
1.6. Podsumowanie	39
2. Outsourcing i jego znaczenie w globalnej gospodarce	42
2.1. Globalizacja jako proces dążący do uporządkowania gospodarki	42
2.1.1. Rola usług w procesie globalizacji.....	47
2.1.2. Korporacje transnarodowe jako napędowa siła globalizacji.....	48
2.2. Delokalizacja – ewolucja myślenia o wartości i miejscu prowadzeniu biznesu	51
2.2.1. Delokalizacja – pojęcia, istota.....	51
2.2.2. Regionalna specjalizacja – podwaliny dla delokalizacji działalności gospodarczej.....	55
2.3. Outsourcing – podstawowe pojęcia i kategorie	56
2.3.1. Istota usług outsourcingowych.....	56
2.3.2. Definicje i rodzaje outsourcingu.....	59
2.3.3. Cele i strategie outsourcingu.....	64
2.3.4. Korzyści i zagrożenia wynikające ze stosowania outsourcingu.....	72
2.4. Centra usług outsourcingowych	75
2.4.1. Typy centrów usług outsourcingowych.....	76
2.4.2. Ośrodki regionalne w Polsce, skupiające branże outsourcingową.....	80
2.5. Podsumowanie	85
3. Samorząd terytorialny a kształtowanie rozwoju ekonomicznego gminy	86
3.1. Lokalny rozwój ekonomiczny	86
3.2. Jednostki Samorządu Terytorialnego – pojęcia i rola	90
3.3. Zarządzanie strategiczne w JST	94
3.4. JST jako partner w procesie outsourcingu	99

3.5. Konkurencyjność obszarów i ich atrakcyjność inwestycyjna.....	100
3.6. Przyciąganie inwestycji jako element polityki lokalnego rozwoju ekonomicznego.....	105
3.6.1. Zachęty inwestycyjne.....	106
3.6.2. Partnerstwo publiczno-prawne.....	114
3.6.3. Czynniki lokalizacji inwestycji na poziomie lokalnym.....	116
3.7. Nieruchomości biurowe.....	124
3.8. Podsumowanie.....	127
4. Badanie empiryczne determinant lokalizacji usług outsourcingowych w Polsce.....	130
4.1. Metodyka badania empirycznego.....	130
4.1.1. Opis próby badawczej.....	132
4.1.2. Kwestionariusz badania.....	133
4.2. Determinanty lokalizacji usług outsourcingowych – wyniki badania empirycznego.....	134
4.2.1. Analizowane podmioty – charakterystyka wynikająca z badań.....	134
4.2.2. Współpraca Jednostek Samorządu Terytorialnego z podmiotami świadczącymi usługi outsourcingowe.....	143
4.2.3. Wpływ Jednostek Samorządu Terytorialnego na analizowane czynniki lokalizacyjne gmin.....	165
4.2.4. Badanie poziomu rozwoju społeczno-gospodarczego gmin w których zlokalizowano centra outsourcingowe.....	167
5. Lokalizacja centrów usług outsourcingowych na terenie aglomeracji trójmiasta - studium przypadku	179
6. Wyniki badań empirycznych a teorie lokalizacji.....	189
Zakończenie.....	193
Bibliografia.....	202
Spis aktów prawnych.....	210
Źródła internetowe.....	211
Spis tabel.....	213
Spis rysunków.....	214
Spis wykresów.....	215
Załącznik 1. Kwestionariusz ankiety.....	216
Załącznik 1A do kwestionariusza – część ogólna, punkt 2 - lista krajów świata tworzona na podstawie <i>Human Development Report</i> , publikowanego przez Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju dla roku 2012.....	221
Załącznik 1B do kwestionariusza – część ogólna, punkt 2 - lista krajów Europejskiego Obszaru Gospodarczego.....	224
Załącznik 2. Historyczne wartości wskaźników cząstkowych.....	226
Załącznik 3. Standaryzowane wartości wskaźników cząstkowych.....	227
Załącznik 4. Centra usług outsourcingowych, które dokonały lokalizacji swojej siedziby na terenie Trójmiasta latach 1990-2014.....	228
Załącznik 5. Liczba centrów usług outsourcingowych według typów zlokalizowanych na terenie Trójmiasta (narastająco)	230

„Dojść do idealnego świata nie sposób, ale trzeba iść”

G.W. Kołodko

Wstęp

W pracy za główny cel poznawczy przyjęto identyfikację i weryfikację empiryczną czynników determinujących lokalizację podmiotów z udziałem kapitału zagranicznego, świadczących usługi outsourcingowe na terenie Polski. W zależności od roli jaką odgrywają w procesie lokalizacji, determinanty i ich mierniki mogą być pozytywne - gdy ją przyciągają, lub negatywne - gdy ją odpychają (blokują). Pierwsze często nazywane są czynnikami lokalizacyjnymi, negatywne zaś barierami rozwoju lokalizacji.

Realizacji celu głównego podporządkowano cele szczegółowe, które można podzielić na dwie kategorie: cele poznawcze i aplikacyjne. Wyszczególniono następujące cele poznawcze:

(C1) Systematyzacja wiedzy w obszarze lokalizacji działalności gospodarczej, usług outsourcingowych, roli samorządu terytorialnego w kształtowaniu rozwoju lokalnego i związanych z tym poszczególnych pojęć,

(C2) Wskazanie roli jaką Jednostki Samorządu Terytorialnego odgrywają w przyciąganiu centrow usług outsourcingowych,

(C3) Określenie czynników determinujących decyzję o lokalizacji centrów i określenie rangi ich istotności dla inwestorów,

(C4) Sprawdzenie czy istnieje zależność pomiędzy rozwojem gospodarczo-społecznym miast, a ich zdolnością do przyciągania centrów usług outsourcingowych?

Należy zaznaczyć, że rozwój tego rynku w ostatnich latach następuje dynamicznie i to zarówno na arenie międzynarodowej, jak i na obszarze Polski. Badania korelacji pomiędzy działaniami JST, a podejmowaniem decyzji o lokalizacji centrów w danym rejonie przez menagerów podmiotów z udziałem kapitału zagranicznego były nieliczne. Tych dwóch aktorów życia gospodarczo społecznego wiele dzieli. Zarówno cele dla jakich podmioty te zostały powołane, wyniki z jakich zostają oni rozliczani przez właścicieli lub organy założycielskie, podstawy prawne działalności, często kompetencje pracowników tych dwóch grup są różne. Jednak pomimo tak różnych środowisk, potrzebne jest wzajemne zrozumienie, szczególnie tego, że realizacja wspólnych celów przynosi stronom i lokalnemu otoczeniu efekt synergii. Ważne jest dobre zrozumienie wzajemnych oczekiwań i roli jaką strony wobec siebie pełnią. Ciekawym przykładem potwierdzającym ten problem były badania działalności

inwestorów zagranicznych w środowisku lokalnym¹. Na pytanie dotyczące działania władz lokalnych w celu pozyskania inwestorów, 32 % podmiotów odpowiedziało, że one „nie robią nic albo robią niewiele”. Natomiast żaden urząd gminy, jako respondent nie sformułował takiej opinii (0% odpowiedzi). Pomimo, że badania przeprowadzane były w 1995 roku, podczas swoich badań, obecnie autor niejednokrotnie spotykał się z podobnym stanowiskiem stron. Stwierdzić należy jednak, że szczególnie w ostatnim czasie działania skierowane na przeciąganie zagranicznych inwestycji outsourcingowych przez władze lokalne stało się „modne” i przypomina mechanizm rywalizacji sportowej jednostek samorządowych.

Ponieważ edukacyjna rola ekonomii, winna pełnić również funkcję aplikacyjną², jednym z celów praktycznych tej pracy jest, aby przedsiębiorcy i władze lokalne lepiej wzajemnie się rozumieli. Jak zauważył J. Strikwerda „Coś, co jest zrozumiałe, może być zarządzane; coś, co jest niezrozumiałe, wywołuje podejrzenia i roznieca pożar³”.

Polska, jak twierdzi w swojej książce G.W. Kołodko nie wykorzystując szans, jakie daje nam globalizacja oraz transformacja i jeszcze przez wiele lat będzie pozostawała w tyle za najwyżej rozwiniętymi państwami Zachodu⁴. Niniejsza praca jest jednak potwierdzeniem, że jesteśmy społeczeństwem szybko uczącym się i w obszarze działalności gospodarczej polegającej na centralizacji usług, po przeanalizowaniu korzyści, dynamicznie wdrażamy plan pozyskania inwestorów zagranicznych do lokalizacji w polskich miastach, gminach.

W pracy sformułowano trzy hipotezy badawcze:

(H1) Rozwój centrów usług outsourcingowych pozyskujących inwestorów zagranicznych w danym obszarze jest związany z działaniami podnoszącymi atrakcyjność lokalizacyjną miast, w tym z istotną rolą JST.

(H2) Istnieje zbiór czynników lokalizacyjnych, istotnych dla inwestorów pragnących otworzyć nowe lub zmienić dotychczasowe centrum usług outsourcingowych.

¹ J. Błuszkowski, J. Garlicki, Inwestorzy zagraniczni w środowisku lokalnym, CBM Indicator, Raport na zlecenie Fundacji Friedricha Eberta w Polsce, Warszawa 1995, tabela 2

² T. P. Tkaczyk, Współczesne problemy niepewności i ryzyka, [w:] R. Sobiecki, J. Pietrewicz, Uwarunkowania zmian kosztów transakcyjnych, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa 2011, s. 307

³ M. Maatman, T. Bondarouk, J.K. Looise, Conceptualising the capabilities and value creation of HRM shared service models, Human Resource Management Review 2010, 20(4), p. 327 (*“Something that is understood can be managed; something that is not understood leads to fire fighting and suspicion”*)

⁴ G. W. Kołodko, Świat na wyciągnięcie myśli, Prószyński Media Sp. z o.o. , Warszawa 2010, s. 135

(H3) Władze samorządu terytorialnego pomimo ograniczonych możliwości, podejmują się działań skierowanych na pozyskanie inwestorów - podmiotów będących centrami usług outsourcingowych, m.in. powołując oraz wspierając odpowiednie struktury samorządowe.

Zakres przedmiotowy pracy obejmuje zagadnienia związane z analizą czynników mających wpływ na decyzje menadżerów w zakresie lokalizacji centrów outsourcingowych w miastach Polski, kształtowaniem przewagi konkurencyjnej pomiędzy gminami, które w strategii swojej działalności wpisały tego typu aktywność.

Zakres przestrzenny pracy obejmuje teren Polski (największe miasta w których są zlokalizowane centra usług outsourcingowych). Odniesiono się również do danych światowych z regionów, gdzie działalność tego typu usług na zlecenie jest mocno rozwinięta.

Zakres czasowy analizowanych w pracy analiz, rankingów i badań dotyczy lat 1990-2014. Ze względu na dużą dynamikę wzrostu branży, stosunkowo małą ilość badań dotyczących kształtowania się rynku w Polsce, największą uwagę badawczą zwrócono na dane dotyczące lat 2008-2014.

Praca badawcza została przeprowadzona w trzech krokach:

1. Poszukiwanie, gromadzenie informacji i materiału do badania polegające na przeglądzie dotychczasowym dorobku nauk ekonomicznych oraz o zarządzaniu w obszarze objętym tematyką pracy. Analiza źródeł informacji pierwotnej: studium przypadku, przeprowadzenie wywiadów kwestionariuszowych, obserwacje własne autora, rozmowy z uczestnikami procesów decyzyjnych powstawania centrów outsourcingowych. Analiza źródeł informacji wtórnej: dane statystyczne, akty prawne, analizy strategii rozwoju jednostek samorządu terytorialnego, projekty i programy operacyjne, raporty, sprawozdania;
2. Opracowanie powyższych materiałów;
3. Ocena wyników i wyciągnięcie wniosków z zastosowaniem analizy przyczynowo-skutkowej, analizy logicznej, wnioskowania, syntezy, modelowania i uogólniania.

Wykorzystany materiał należy ocenić jako pełny, wiarygodny i w pełni wystarczający do oceny zagadnień poruszanych w niniejszej dysertacji.

Podmiot badania stanowią przedsiębiorstwa z udziałem kapitału zagranicznego, które utworzyły centra usług outsourcingowych w Polsce, jednostki samorządu terytorialnego na terenie których, zlokalizowano takie centra (Warszawa, Kraków, Wrocław, Trójmiasto, Łódź, Konurbacja górnośląska⁵, Poznań, Bydgoszcz, Szczecin, Lublin).

Praca składa się z sześciu rozdziałów. W pierwszym rozdziale pracy omówiono dotychczasowy dorobek naukowców i badaczy, którzy mechanizmy i prawidłowości związane z lokalizacją działalności gospodarczej sformułowali w opublikowanych teoriach lokalizacyjnych. Zwrócono uwagę na teorię w podejściach klasycznych, behawioralnych oraz instytucjonalnych. Opisano wybrane teorie rozwoju regionalnego oraz teorie ekonomiczne, które mogą mieć wpływ na lokalizację usług outsourcingowych.

W rozdziale drugim opisano tło badanego zagadnienia, czyli zjawisko globalizacji, które według autora dało podstawę poszukiwania rozwiązań biznesowych opartych o centralizację i delokalizację działania łańcucha przedsiębiorstwa. Przybliżono jednego z podstawowych aktorów procesu globalizacji, czyli korporacje transnarodowe, które są podstawowym właścicielem podmiotów realizujących funkcje centralizacji usług poprzez tworzenie centów outsourcingowych i lokowanie ich w najbardziej efektywnych dla nich miejscach świata. Opisano również zagadnienia związane z delokalizacją, której wydzielenie i przenoszenie łańcucha elementów wartości organizacji, jest warunkiem umożliwiającym fizyczne przeniesienie części biznesu do niezależnej lokalizacji, często poza granice krajów. Szczegółowo wyjaśniono na czym polega, sklasyfikowano jakie są rodzaje, definicje, strategie usług outsourcingowych. Omówiono tutaj również typy centrów outsourcingowych wraz z ich strukturą.

Rozdział trzeci poświęcono roli samorządu terytorialnego w kształtowaniu rozwoju ekonomicznego gminy. Ponieważ hipoteza zakłada istotną rolę Jednostek Samorządu Terytorialnego, jako moderatora działań związanych z podniesieniem atrakcyjności regionu dla inwestorów-właścicieli podmiotów przekazujących swoje procesy do usługowego ich świadczenia, opisano tutaj jak działają te jednostki, jaka jest ich rola w procesie oraz

⁵ W pracy zastosowano ujednoliconą nazewnictwo obszaru "konurbacji górnośląskiej". W różnych źródłach i badaniach określany jest on jako: aglomeracja katowicka, policentryczna aglomeracja śląska, aglomeracja górnośląska. Powołując się na definicję Urzędu Statystycznego w Katowicach, jest to zespół 19 graniczących ze sobą miast woj. śląskiego. Jednak analizując lokalizację centrum usług outsourcingowych znaczenie ma praktycznie tylko miasto Katowice. W pozostałych miastach tego obszaru zlokalizowana jest sporadyczna liczba podmiotów rozpatrywanej branży.

szczególną uwagę zwrócono na elementy zarządzania strategicznego. Ten rodzaj zarządzania ma istotne znaczenie dla oczekiwań inwestora. Opisano jakie stosowane są w Polsce zachęty do przyciągnięcia inwestorów zagranicznych.

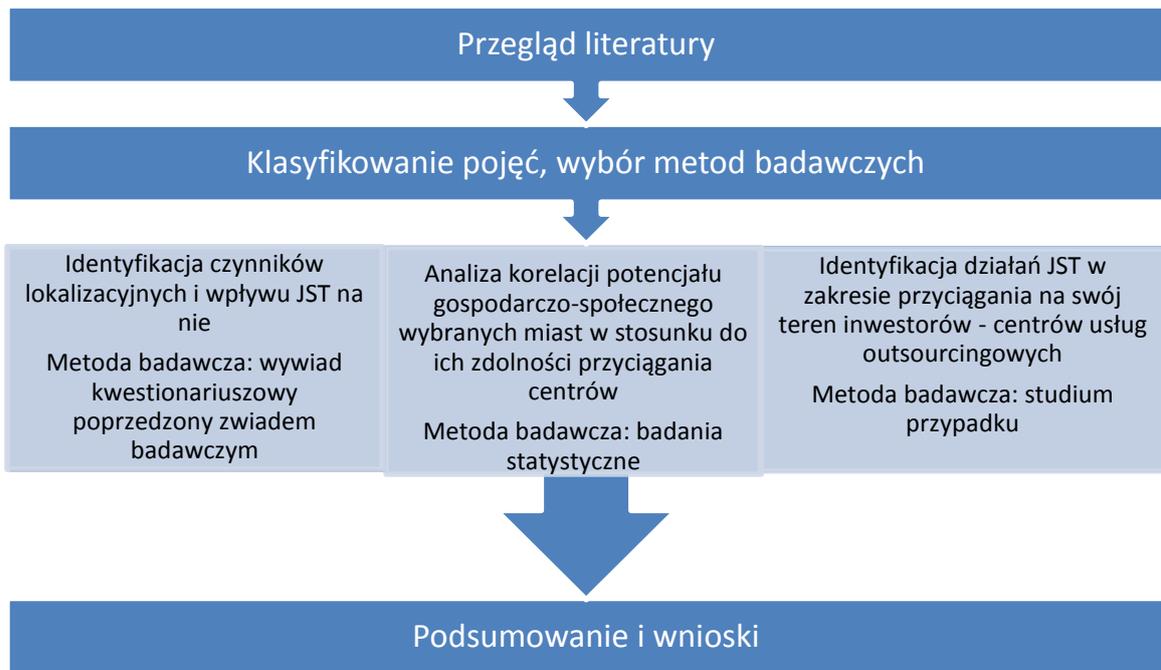
Ponieważ do wyciągnięcia wniosków z badań literaturowych zastosowano m.in. metodę dedukcji, autor swoimi spostrzeżeniami podzielił się z praktykami procesu, czyli osobami decyzyjnymi o lokalizacji centrów outsourcingowych, przedstawicielami jednostek samorządu terytorialnego, doradcami w procesie implementacji, oraz inwestorami infrastruktury biznesowej centrów. Czwarty rozdział przedstawia metody i wyniki badań, wywiadów kwestionariuszowych, pogłębionych, z tymi osobami gdzie dokonano konfrontacji poglądów na pytania zawarte w hipotezach. Przygotowując badania empiryczne, kierowano się wskazówkami D. Silvermana w sprawie wyboru metodologii⁶. Ponieważ wybór metody powinien odzwierciedlać zarówno przyjęty temat badawczy, jak i całościową strategię badawczą, odwołano się do pewnej formy triangulacji metodologicznej, czyli zastosowano połączenie metod. Jako najodpowiedniejszą, główną metodę, która wyznacza problem badawczy, określono badania jakościowe⁷ w postaci wywiadów kwestionariuszowych. Zostały one poprzedzone zwiadem badawczym. Jako narzędzie do określenia atrakcyjności inwestycyjnej miast na siedziby centrów usług outsourcingowych wybrano metodę taksonomicznej miary rozwoju, zwanej metodą Perkala.

Rozdział piąty zawiera dane i wnioski przeprowadzonego studium przypadku lokalizacji centrów usług outsourcingowych na terenie aglomeracji trójmiasta. Dla określenia typologii funkcjonalnej centrów usług outsourcingowych w tej lokalizacji zastosowano trójkąt Ossana, jako procedurę analizy wielozmiennej.

W rozdziale szóstym podsumowano otrzymane wyniki badań empirycznych w kontekście odniesienia się do mechanizmów i prawidłowości opisanych w dotychczas sformułowanych i opublikowanych teoriach lokalizacji i koncepcjach rozwoju regionalnego. Zwrócono uwagę tutaj na te elementy poszczególnych teorii, których uwzględnienie na etapie wyboru procesu lokalizacji może przełożyć się na najefektywniejszą dla inwestora lokalizację centrum usług outsourcingowych.

⁶ D. Silverman, *Prowadzenie badań jakościowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 151-165

⁷ E. Babbie, *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 327



Rysunek 1. Schemat postępowania badawczego

Źródło: opracowanie własne

1. Lokalizacja działalności gospodarczej w teorii

Badaniem mechanizmów determinujących lokalizację działalności gospodarczej zajmują się głównie badacze geografii ekonomicznej. Obszar ten uwzględnia zagadnienia zarówno ekonomii, jak i nauk przestrzennych. Po to, aby zrozumieć mechanizmy tutaj działające, zwrócić należy uwagę na teorię zagadnienia. Pozwoli to lepiej zaobserwować ewaluację zachodzących tutaj zmian i procesów. Jak zauważył P. Aydalot⁸, struktura terytorialna krajów (szczególnie zachodnich) uległa transformacji. Mechanizmy, które uwzględniały poprzednią strukturę przestrzenną są niezdolne do wyjaśnienia tego, co dzieje się obecnie.

Współczesne firmy istnieją w „burzliwym otoczeniu”, na które składają się oprócz rewolucyjnego postępu wiedzy i technologii, również zmiany polityczne, społeczne i kulturowe. Wszystkie te czynniki oddziałują na firmy z zewnątrz, ale i skutkują wewnątrz nich, wpływając na sposoby określania celów, metody zarządzania, stosunki międzyludzkie, preferencje i oczekiwania pracowników. A wszystko to w zmiennym otoczeniu, ustawicznej niepewności i braku pełnej informacji⁹. Załedwie na początku lat 90. XX wieku G. Benko¹⁰ pisał, że współczesne osiągnięcia teoretyczne dotyczące zagadnień lokalizacyjnych są niewystarczające, a sama teoria lokalizacji znajduje się w kryzysie. Od tamtego momentu badacze zaproponowali kolejne modele i propozycje rozwiązań teoretycznych prawidłowości występujących w związku z lokalizacją, szczególnie przedsiębiorstw.

Zadaniem tego rozdziału jest przegląd dotychczasowej wiedzy na temat ewolucji myślenia o zagadnieniach związanych z czynnikami wpływającymi na proces podejmowania decyzji o lokalizacji działalności gospodarczej. Dominującym kluczem przedstawienia dostępnych teorii lokalizacji jest aspekt osi czasu, na której nanieść można kolejne rodzące się koncepcje tłumaczące, organizację procesów zarówno wytwarzania produktów, jak i świadczenia usług w kontekście doboru najkorzystniejszej dla wszystkich uczestników procesu ich lokalizacji.

Analizując główne kierunki teorii lokalizacyjnych można zauważyć, zdaniem G. Benko trzy grupy tendencji rozwojowych. Po pierwsze istotne jest znalezienie czynników lokalizacji

⁸ P. Aydalot, D. Keeble, *High Technology Industry and Inovatie Enviroments: The European Experience*, Routledge, London 1988

⁹ T. Gruszecki, *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 118

¹⁰ G. Benko, *Geografia technopolii*, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 1993, s. 18

egzogenicznej, specyficznych dla przemysłów zaawansowanej technologii warunkujących implementację i rozwój tych przemysłów w danym regionie. Druga tendencja rozwija się wokół idei R. Vernona - teorii cyklu życia produktu. Trzecia tendencja bada „środowisko innowacji” (Aydalot), zwane również „terytorialnym kompleksem innowacji” (Stohr), koncentrując się na geograficznych warunkach sprzyjających powstawaniu sektorów zaawansowanej technologii. Kilku badaczy próbowało jednakże pójść dalej i stworzyć ogólniejszą teorię, interpretując mechanizmy i ogólne procesy ewolucji geoeconomicznej współczesnego kapitalizmu (Scott, Walker, Storper, Lipietz, Castells, Sayer)¹¹.

Inne trzy kierunki rozwoju teorii lokalizacji wskazali P. McCann i S. Sheppard¹². Według nich istotne są mikroekonomiczne przyczyny powstawania skupisk przemysłu z istotną rolą kosztów transakcyjnych w ich tworzeniu i przestrzennym rozmieszczeniu. Drugi kierunek to przestrzenne zdefiniowanie kosztów transakcyjnych w kontekście nowo powstałych trendów społeczno-gospodarczych. Trzecie podejście zwraca uwagę na czynnik środowiskowy, w znaczeniu specyficznych warunków lokalnych, które wpływają na lokalizację (np. otoczenie biznesu, infrastruktura). Czynnik ten dotyczy bardziej zachowań ludzi jako mieszkańców, niż przedsiębiorców.

Opisując teoretyczne podstawy zmian lokalizacyjnych przedsiębiorstw, jako procesu przestrzennego w niniejszej pracy podzielono je na trzy główne teorie: neoklasyczną teorię lokalizacji, mieszczącą się w nurcie teorii heterodoksyjnej – teorię behawioralną oraz teorię instytucjonalną¹³. Ze względu na specyfikę badanych usług outsourcingowych w części teoretycznej zaprezentowano dodatkowo wybrane teorie i koncepcje rozwoju regionalnego oraz inne, wybrane koncepcje ekonomiczne, które zdaniem autora mogą mieć wpływ na analizowany obszar. W swoich teoriach, badacze zagadnienia na przestrzeni lat formułowali je na trzech poziomach analitycznych: danego kraju - ujęcie gospodarki w skali makroekonomicznej, - mezoekonomicznej - poszczególnych branż, jak również z perspektywy pojedynczego przedsiębiorstwa, uwzględniając zagadnienia mikroekonomii.

¹¹ G. Benko, *ibidem*

¹² P. Mc Cann, S. Sheppard, *The Rise, Fall and Rise Again of Industrial Location Theory*, University of Reading, Whiteknights 2010, *Regional Studies*, vol. 37, issue 6-7, p. 649-663

¹³ E. Małuszyńska, *Migracje i delokalizacje przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2013, s. 32

Teorie lokalizacji można analizować również w oparciu o dwa następujące aspekty: poznawczy i normatywny. W przypadku poznawczym istotne są zmienne określające lokalizację, poszukiwanie wyjaśnienia kryteriów, jakimi kierują się podmioty gospodarcze w ich wyborach. W drugim przypadku poszukuje się zasad postępowania, jak należy lokalizować działalność gospodarczą? Podstawą teorii lokalizacji jest twierdzenie, że koszty produkcji i dochody zakładu zależą od jego położenia¹⁴.

1.1. Podejścia klasyczne

Podejście to bazuje na założeniach klasycznej teorii Adama Smitha¹⁵. Istotne jest tutaj twierdzenie, że koszty produkcji oraz dochody zakładu są zależne od jego położenia. Nie mają tutaj znaczenia procesy zachodzące wewnątrz przedsiębiorstwa, dlatego rola przydatności tych zagadnień dla procesów outsourcingu usług nie jest determinująca. Główny nurt tego myślenia został opisany w XIX oraz do połowy XX wieku przez niemieckich ekonomistów (m.in. J.H. Thünen, W. Launhardt, A. Weber, A. Predöhl oraz A. Lösch). Do rozwinięcia myśli opartej o te założenia przyczyniła się również szkoła szwedzka G. Cassela, którą reprezentowali jej twórcy: B. Ohlin, T. Palander oraz G. Myrdal. Następnie za jej pośrednictwem zainteresowania aspektami teoretycznymi lokalizacji zaczęto badać w Stanach Zjednoczonych, gdzie swoje poglądy sformalizowali wybitni ekonomiści E. M. Hoover oraz W. Isard. W drugiej połowie XX wieku dołączyli do nich również badacze na uniwersytetach Europy Zachodniej.

1.1.1. Przestrzenna organizacja produkcji rolnej – J. von Thnen

Jako prekursora konwencjonalnej teorii lokalizacji wskazuje się Johanna von Thüнена, zwracając uwagę na jego opracowanie *Der isolierte Staat* (Państwo wyizolowane). Przedstawił on koncepcję przestrzennego rozmieszczenia produkcji rolnej zorganizowanej w ramach układu stref rolniczych. W swojej pracy omówił on zjawisko powstawania pewnego rodzaju renty, która jest nadwyżką przychodów ze sprzedaży nad kosztami transportu, a wynika ona wyłącznie z korzyści, jaką daje bliskość rynku w stosunku do miejsc bardziej od niego oddalonych. Renta ta jest obiektywnym wskaźnikiem wartości różnych lokalizacji¹⁶. Należy dodać, że autor poczynił w założeniach tej teorii wiele uproszczeń, takich jak to, że

¹⁴ W. Budner, *Lokalizacja przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000, s. 48-49

¹⁵ A. Smith, *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations* 1 (1 ed.), W. Strahan, London 1776

¹⁶ H. McCarty, J.Lindberg, *Wprowadzenie do geografii ekonomicznej*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1969, s. 81-82

wszystkie grunty na badanym obszarze są jednakowo urodzajne oraz, że na rynku istnieje wolna konkurencja pomiędzy sprzedawcami, itp. Są również czynniki, których Thünen nie mógł przewidzieć lub świadomie je pominął takie jak nowe technologie w transporcie lub zmiany w organizacji samego rolnictwa¹⁷.

Przedstawiany model znajduje ograniczone zastosowanie dla decyzji lokalizacji przedsiębiorstw, biorąc jednak pod uwagę kumulatywny charakter tworzenia klasycznych teorii lokalizacji wymaga on zaprezentowania.

Thünen wykazał, że rodzaj wytwarzanych produktów rolnych jest zdeterminowany odległością, dzielącą miejsce produkcji od ośrodka konsumpcji. Wokół centralnego miejsca zbytu tworzą się koncentryczne pierścienie (strefy), w ramach których w stanie równowagi ziemia użytkowana jest w sposób zapewniający uzyskanie renty gruntowej (zysku) wyższej niż jakiegokolwiek inne użytkowanie. Zgodnie z teorią Thünera, najmniej trwałe i najcięższe produkty rolne powinny być produkowane w ramach sfer położonych najbliżej ośrodka konsumpcji, natomiast produkty najbardziej trwałe, lekkie i wymagające w uprawie rozległych obszarów, będą produkowane w znacznej odległości od rynku.

W latach sześćdziesiątych XX wieku model ten został wykorzystany do wyjaśnienia lokalizacji wewnątrzmijskich i do analizowania stref podmiejskich o charakterze przejściowym pomiędzy miejskim wykorzystaniem ziemi a jej użytkowaniem dla celów rolniczych. Również w tym czasie Alonso wykorzystał ten model w kontekście interpretacji nowoczesnego miasta, gdzie centralny rynek miejski zastąpiony został tzw. centralną dzielnicą biznesową, w której koncentruje się zatrudnienie, a pracownicy dojeżdżający do pracy, to dawni chłopi.

Model Thünera koncentruje się na mikroekonomicznym poziomie analizy oraz nie uwzględnia fragmentaryczności łańcucha wartości. Współcześnie, w odniesieniu do zagadnienia lokalizacji działalności gospodarczej koncepcja ta znajduje ograniczone zastosowanie. Niemniej jednak zasługuje na uwagę ze względu na swoją ponadczasowość związaną z prostotą zasady użytkowania ziemi. Względne oszczędności na kosztach transportu realizowane w różnych miejscach prowadzą do powstania cen różniczkowych, które redukują przydział ziemi dla najwięcej oferującego¹⁸.

¹⁷ R. Domański, Geografia ekonomiczna. Ujęcie dynamiczne, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 166

¹⁸ J.M. Huriot, Przestrzeń produkcyjna a renta gruntowa, [w:] C. Ponsard (red.), Ekonomiczna analiza przestrzenna, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1992, s. 47

1.1.2. Lokalizacja przedsiębiorstwa przemysłowego - A. Weber

Pomimo, że pierwszą systematyczną teorię lokalizacji przemysłu opracował Alfred Weber, to pierwszym badaczem, który zajął się tym problemem był W. Launhardt. Sformułował on tzw. problem trzech punktów klasycznej teorii lokalizacji, czyli jak znaleźć optymalną lokalizację dla zakładu przemysłowego, który wytwarza tylko jeden produkt po kosztach stałych oraz ma do czynienia ze stałym rynkiem zbytu i dwoma stałymi lokalizacjami źródeł surowców? Jako optymalną uznał on taką lokalizację, która minimalizuje całkowite koszty transportu na jednostkę produkcji.

Badania tego obszaru kontynuował A. Weber. Wyróżnił on następujące czynniki wyznaczające umiejscowienie zakładów przemysłowych: czynnik transportu, pracy oraz aglomeracji. Czynnik transportu uznawał on za podstawowy, natomiast pozostałe dwa wpływają na modyfikację lokalizacji wybranej ze względu na ten pierwszy. W swoich badaniach również przyjął uproszczone założenia, takie jak to, że pojedyncze przedsiębiorstwo wytwarza jeden produkt w określonej ilości, znana jest lokalizacja źródeł surowców i miejsc konsumpcji, koszty transportu są proporcjonalne do masy towaru i odległości przewozu, techniczne współczynniki produkcji są stałe oraz, że o wyborze lokalizacji optymalnej decyduje minimalizacja kosztów transportu.

Biorąc pod uwagę te założenia, optymalną lokalizację wyznacza najniższa wartość sumy iloczynów wagi i odległości transportu wszystkich surowców i półfabrykatów do zakładu oraz finalnego wyrobu do miejsca zbytu. Według A. Webera punktem w przestrzeni, zapewniającym najbardziej korzystną lokalizację jest więc punkt minimalnych kosztów transportu.

Krytycy A. Webera zwracali uwagę na jednostronność jego teorii, nie uwzględniając lokalizacyjnego znaczenia popytu oraz jego przestrzennej zmienności. Model ten nie uwzględniał przedsiębiorstw wielozakładowych czy bardziej rozgałęzionych organizacji przemysłowych. Koncepcja weberowska straciła znaczenie, a zwłaszcza nie informuje o współczesnym zachowaniu przemysłowym.

1.1.3. Hierarchiczne systemy usługowe - W. Christaller

Biorąc pod uwagę wielość i złożoność funkcji miast, próbę opisanie praw rządzącym rozmieszczeniem, wielkością oraz ich liczbą w krajobrazie gospodarczym podjął Walter Christaller. Pierwotnie dedukcyjnie, a następnie potwierdzając swoje obserwacje na terenie

Niemiec, skonstruował on teorię, którą nazywamy teorią ośrodków centralnych. Istotne znaczenie mają tutaj pojęcia takie jak: centralność (jako podstawa prawidłowości rozmieszczenia całego układu osadniczego), ośrodki centralne (jako formy działalności obsługujące obszar większy niż samo miasto), znaczenie miasta (i jego rola w systemie osadniczym), dobra i usługi centralne (wytwarzane i świadczone tylko w miejscach centralnych, a wykorzystywane w miejscach rozporoszonych), obszar uzupełniający (w którym ośrodek centralny pełni określone funkcje usługowe) oraz zasięg dobra i odległość gospodarcza (czyli odległość do jakiej opłaca się zakup usługi oferowany w miejscu centralnym, wyrażona głównie poprzez koszty i czas podróży).

W. Christaller doszedł do następujących wniosków:

- a) W systemie osadniczym tworzą się odrębne typy wielkości osiedli, a ich wielkość wyznacza liczba pełnionych przez nie funkcji centralnych.
- b) Im większe są osiedla, tym mniejsza jest ich liczebność w systemie osadniczym. Liczbowe relacje między osiedlami kolejnych typów wielkościowych kształtują się jak 3:1 (z wyjątkiem relacji między stolicą a osiedlem pierwszego, niższego rzędu).
- c) Osiedla rozmieszczają się z charakterystyczną regularnością, którą można nazwać układem heksagonalnym. Obszary uzupełniające osiedli mają kształt sześcioboków. W wierzchołkach obszaru uzupełniającego osiedla danego typu wielkości zlokalizowanych jest sześć osiedli niższego typu (ciągnących jednak również do innych osiedli danego typu).

Konstrukcja miast opiera się na pojęciu zasięgu rynkowego dóbr centralnych oraz na założeniach, że wszystkie części kraju są zaopatrywane we wszystkie możliwe dobra centralne przez możliwie najmniejszą liczbę ośrodków centralnych, tzw. zasada rynkowa (zasięg rynkowy do dóbr). Ponieważ obraz ten jest zniekształcony przez czynniki transportu i administracyjne, Christaller opracował jeszcze dwie odmiany swojej teorii. W pierwszej wyeksponował znaczenie transportu, w drugim podziału administracyjnego. Uwzględnienie tych zasad powoduje odchylenie od regularności, jaka się ustaliła w systemie opartym na zasadzie rynkowej.

1.1.4. Krajobraz gospodarczy w warunkach konkurencji - A. Lösch

Kolejną teorią, uwzględniającą aspekt lokalizacyjny przedsiębiorstw opisał August Lösch. Za kryterium optymalnej lokalizacji przyjął on maksymalizację zysku. Miejscem spełniającym to kryterium jest punkt zapewniający maksymalną sprzedaż przy minimalnych kosztach wytwarzania. Lösch wprowadził czynnik popytu, zakładając, że inne czynniki są dostępne i równomiernie rozłożone. Analiza rynku opierała się na klasycznej krzywej popytu, wyznaczając zależność między ceną, a popytem. Do modelu wprowadzono trzeci wymiar – odległość, która uwzględniała wpływ kosztów dystrybucji na zyski oraz zależność pomiędzy obszarem rynku i wielkością popytu. Jeżeli popyt na wyroby przemysłu nie jest wielkością stałą i wykazuje elastyczność względem cen i dochodów, wówczas produkcja i jej lokalizacja kształtują się odmiennie przy założeniu minimalizacji kosztów i maksymalizacji zysków. W koncepcji tej przy założeniu wolnej konkurencji, liczba podmiotów gospodarczych na rynku będzie systematycznie rosła, a co za tym idzie, przedsiębiorstwa będą zmniejszały obszary rynkowe swoich konkurentów. Lokalizację przedsiębiorstw ustala się, jako wypadkową dwóch przeciwstawnych sił: maksymalizacji indywidualnych zysków (korzyści) z jednej strony i maksymalizacji liczby podmiotów gospodarczych z drugiej. Zgodnie z graficznym przedstawieniem wyników teorii, idealnym ekonomicznie kształtem obszaru rynkowego jest sześciokąt w którym minimalizowana jest odległość od centrum do wszystkich punktów wewnątrz wieloboku, wywołując tym samym maksymalizację popytu ludności zamieszkującej analizowany obszar. Lösch połączył zagadnienia lokalizacji produkcji z teorią rozwoju miast i regionów ekonomicznych. Model ten pozwala wyjaśnić zachowania tylko mniejszych przedsiębiorstw, które pozostają w stabilnej konkurencji.

1.1.5. Przestrzenna substytucja - A. Predöhl, W. Isard

Andreas Predöhl rozwinął ogólną teorię lokalizacji poprzez wykorzystanie pojęcia substytucji do wprowadzenia czynnika przestrzeni do ogólnej teorii ekonomii Walrasa-Cassella¹⁹ czy Mosea. Zgodnie z teorią Predöhla, w każdym punkcie przestrzeni do dyspozycji podmiotów gospodarczych pozostają określone ilości czynników produkcji. Ceny tych czynników oraz ich właściwości są przestrzennie zróżnicowane. Wprowadzone przez Predöhla pojęcie zasady substytucyjności zasobów sprowadza się do możliwości takiego ich ustalenia, aby równolegle minimalizować koszty produkcji i koszty transportu, a zarazem możliwie

¹⁹ R. Domański, *Gospodarka przestrzenna*, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 2002, s.43

najlepiej zaspokajać preferencje konsumentów. Predöhl twierdził, że zmiana lokalizacji przedsiębiorstwa z jednego punktu na drugi, przy założeniu stałej wielkości produkcji, można sprowadzić do substytucji określonych czynników produkcji w zależności od ich względnych cen (pod warunkiem, że substytucja ta jest technicznie możliwa). W związku z tym do analizy lokalizacji można zastosować takie samo podejście jak do aprzestrzennej analizy przedsiębiorstwa. Optymalna lokalizacja jest wyznaczona jednocześnie z optymalną kombinacją czynników produkcji. Ustalenie najefektywniejszej kombinacji czynników produkcji dla zbioru miejsc branych pod uwagę jako lokalizację procesu produkcyjnego, pozwala na obliczenie łącznego kosztu uzyskania określonej produkcji końcowej w każdym z analizowanych miejsc. Miejsca o jednakowym koszcie łączą linie obojętności (indyferencji), a tym samym lokalizacja w tych miejscach jest jednakowo korzystna dla przedsiębiorstwa. Predöhl wskazywał, że podejście Thüнена, jak i Webera są szczególnymi przypadkami jego ogólnej teorii lokalizacji. Krytycy przedstawianej koncepcji zarzucają m.in., że nie uwzględnia ona popytu, co zdaniem autora nie ma znaczenia, ponieważ jego lokalizacja wynika z lokalizacji przemysłu, który przyciąga konsumenta²⁰.

Amerykański badacz Walter Isard, opierając się na krytyce modelu Predöhla, jak również uwzględniając badania Löscha, kontynuował ich tok rozumowania. Biorąc pod uwagę nierównomierność w występowaniu surowców produkcji, samej pracy i kapitału oraz nieciągłe i nierównomierne rozmieszczenie ludności, otrzymany model byłby zbyt skomplikowany. Lepsza według Isarda byłaby prezentacja układu równań określająca równowagę w obszarze relacji: nakłady-wyniki, ceny-koszty, uwzględniając nakłady transportowe (jako przemieszczenie jednostki wagi na odległość). Ponieważ przemieszczenie pewnego dobra z punktu A do punktu B wymaga dostarczenia pewnej ilości nakładu transportowego, Isard określa każdą zmianę przeznaczenia dwóch nakładów przy niezmiennych ich źródłach, jako substytucję nakładów transportu różnych dóbr²¹. Substytucja możliwa jest:

- pomiędzy nakładami transportu a wydatkami i przychodami w produkcji,
- różnych źródeł tego samego dobra,
- miejsc, do których dobra są wysyłane²².

²⁰ J. Perreur, Lokalizacja jednostek produkcyjnych, [w:] C. Ponsard (red.), Ekonomiczna analiza przestrzenna, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1992, s. 87

²¹ J. Perreur, ibidem

²² W. Budner, op.cit., s. 65

W związku z substytucją różnych czynników produkcji, a tym nakładów transportowych, możliwa jest substytucja obszarów jako miejsc produkcji. W taki sposób Isard przedstawia model równowagi, gdzie rozwiązanie zawiera jednocześnie optymalną lokalizację firmy oraz optymalną kombinację ilości użytych nakładów do uzyskania wyników. Kierując się kryterium ekonomicznej efektywności, należy wybrać taką lokalizację, dla której łączny koszt zastosowanej kombinacji czynników produkcji jest najmniejszy²³.

Wybór lokalizacji, biorąc pod uwagę założenia teorii klasycznej, dokonuje się przez podmioty działające w interesie własnym, w pełni racjonalne, o dokładnie określonym celu działania i kompletnej wiedzy oraz informacji, a także świadomym namyśle i reprezentatywności²⁴.

1.2. Podejścia behawioralne

Powyzsze teorie lokalizacji zakladaly, ze decyzje lokalizacyjne sa generalnie racjonalne i prawidlowe, poniewaz sa wynikiem szczegolowych analiz ekonomicznych, bazujacych na pelnej i dokladnej informacji, dazac do maksymalizacji zysku. Byl to pewnego rodzaju „determinizm ekonomiczny” w podejściu do lokalizacji. Tymczasem tego typu *homo oeconomicus*, wyposażony w doskonałą teorię, dysponujący pełną informacją, działający zawsze pewnie i racjonalnie, w rzeczywistości nie istnieje²⁵. W zarządzaniu niepewność i brak pełnej informacji są wszechobecne²⁶. Człowiek, jako *homo satisfaciendus* oznacza taki mechanizm podejmowania decyzji, przy którym człowiekiem powodują jego ambicje, dążenia, popędy czyli generalnie poziom jego aspiracji. Podejmując decyzję, kryterium stanowi nie wynik najlepszy z możliwych, ale ten, który zadawała poziom aspiracji²⁷.

Koncepcję teorii lokalizacji opartą o czynniki pozaekonomiczne, dążąc do zrozumienia mechanizmów podejmowania decyzji w praktyce gospodarczej sformułował H.A. Simon, a

²³ W. Isard, Metody analizy regionalnej. Wprowadzenie do nauki o regionach, Państwowe Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 1965, s. 111-113

²⁴ D. Kuder, Instytucjonalizm wobec głównego nurtu ekonomii, [w:] J. Pietrucha (red.), Globalizacja, Difin, Warszawa 2011, s. 74-80

²⁵ B. Kortus, Wstęp do geografii przemysłu, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1986, s. 66

²⁶ J. Margolis, The Analysis of Firm, Rationalism, Conventionalism and Behaviourism, „Journal of Business” July 1958, p. 189

²⁷ M.E. Hurst, Geografia zachowań ekonomicznych, Polska Akademia Nauk. Instytut Geografii i Przestrzennego Zagospodarowania, Warszawa 1978, s. 44-46

rozwijali kolejni badacze tacy jak: M.E. Hurst (czołowy przedstawiciel nurtu behawioralnego w teorii lokalizacji), F.E.I. Hamilton, G. Tornqvist, A. Pred, L.H. Klaassen.

Teorie behawioralne odrzucają tradycyjną (normatywną) teorię opisującą normatywnie przedsiębiorstwo, a skupiają się na opisie „tego co jest”, zmieniając podejście do paradygmatu. Bierze się pod uwagę, że w firmie działają ludzie o różnych celach, tworząc koalicję ze względu na swoje interesy. Cele kształtują się w wyniku przetargu interesów, a cel kompromisowy nie może być oparty na maksymalizacji jednej zmiennej. Kompromis i różne cele zakładają konieczność przyjęcia „wiązki celów”²⁸.

Podejście behawioralne jest elastyczniejsze od tradycyjnego oraz ukierunkowane na badanie procesu²⁹, jednocześnie jest dynamiczne, holistyczne i koncentruje się na organizacyjnych dostosowaniach do różnych środowisk³⁰. Z drugiej strony podejście to do badania lokalizacji przemysłu nie jest wolne od trudności. Istotny jest wybór próby i reprezentacyjność danych³¹.

G. Tornqvist już w 1963 roku zwraca uwagę na malejącą rolę transportu jako czynnika lokalizacji przemysłu. Jednocześnie zwraca on szczególną uwagę na przepływ informacji, a bezpośrednie kontakty personalne uznaje za jeden z najważniejszych czynników lokalizacji działalności ludzkiej.

Kompleksowe ujęcie problematyki rozwoju i lokalizacji działalności gospodarczej o charakterze sprzężenia zwrotnego traktowanego, jako wzajemne oddziaływanie w zakresie rozwoju i lokalizacji czterech systemów przestrzennych: infrastruktury społecznej z mieszkalnictwem, rynku pracy, transportu oraz przemysłu, badał L.H. Klaassen. Zwracał on uwagę na wpływ jakości środowiska związanego z jakością życia na migracje siły roboczej i pośrednio na lokalizację przemysłu³².

²⁸ T. Gruszecki, Współczesne teorie przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 228-229

²⁹ R. Leigh, D. North, A framework for the study of spatial aspects of acquisition activity in manufacturing industry, [w:] D. Massey, W. I. Morrison (red.), Industrial location, alternative frameworks, Centre for Environmental Studies Conference Paper 15, London 1975, p. 49

³⁰ P. A. Wood, Are behavioral approaches to industrial location theory doomed to be descriptive?, [w:] D. Massey, W. I. Morrison (red.), Industrial location, alternative frameworks, Centre for Environmental Studies Conference Paper 15, London 1975, p. 41

³¹ R. Leigh, D. North, op.cit., p. 78

³² J. Leśniak, Planowanie przestrzenne, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1985, s. 44

Niektórzy autorzy sugerowali, że przedsiębiorstwa mogą dążyć do minimalizacji niepewności, zamiast do maksymalizacji zysku, w tym celu powtarzają poprzednie zachowania konkurentów³³. Przedsiębiorstwa powinno się więc traktować, jako organizacje istniejące i adoptujące się do środowisk ekonomicznych i społeczno-politycznych, z których uzyskują informacje³⁴.

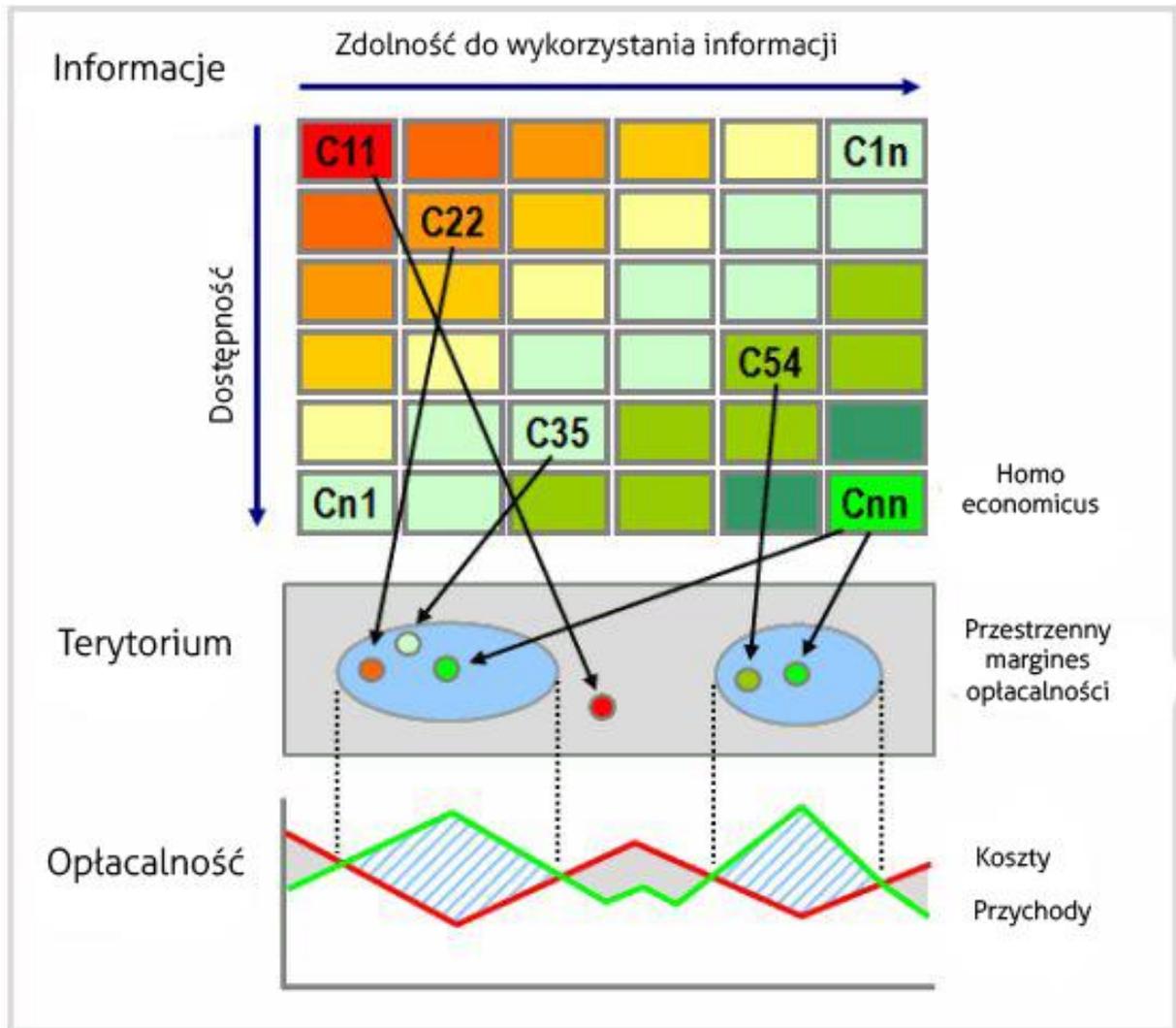
1.2.1. Matryca behawioralna - A. Pred

Wprowadzenie pojęć zadowolenia i ograniczonej racjonalności zbiegło się w geografii z rozwojem podejścia probabilistycznego do zachowania się w przestrzeni. Istotnym elementem w takim podejściu stała się skonstruowana przez Allana Preda macierz behawioralna. Wyniki podejmowania decyzji przedstawione są w niej jako funkcje liczby i jakości dostępnej informacji w danej sytuacji oraz umiejętności poszczególnych decydentów posłużenia się tą informacją. Do posługiwania się informacją przez człowieka istotne są cztery czynniki: jego inteligencja (1), doświadczenie (2), elastyczność i zdolność przyswajania (3) oraz dążenia, preferencje, postawy i oczekiwania (4)³⁵. W przypadku decyzji lokalizacyjnych przedsiębiorstw, w modelu macierzy jedna oś reprezentuje dostępność informacji, druga to zdolność (zależna od umiejętności, doświadczenia osób podejmujących decyzje) przedsiębiorstwa do jej wykorzystania. Firmy posiadające dostęp do informacji i wysoką umiejętność jej wykorzystania (Cnn) – „*Homo oeconomicus*”, będą wybierały miejsca blisko punktu optymalnej lokalizacji z najwyższą rentownością, w przeciwieństwie do firm znajdujących się po przeciwnej stronie macierzy (na końcu skali) i wybierających miejsca mniej korzystne, znajdujące się poza przestrzennymi granicami opłacalności (C11). W przypadku decydenta (C22) może mieć on swoiste szczęście, pomimo słabej informacji i zdolności jej wykorzystania, wybór lokalizacji również może znajdować się w granicach opłacalności.

³³ P.E. Lloyd, P. Dicken, *Location in Space: a theoretical approach to geography*, Harper and Row, London 1972, s. 157

³⁴ J. R. Gold, *An Introduction to Behavioural Geography*, Oxford University Press, London 1980, s. 219-220

³⁵ D. J. Walmsley, G. J. Lewis, *Geografia człowieka. Podejście behawioralne*, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 97



Rysunek 2. Macierz behawioralna wyników wykorzystania informacji w stosunku do decyzji o lokalizacji
 Źródło: <https://people.hofstra.edu/geotrans/eng/ch2en/conc2en/behaviorallocation.html> [dostęp 09.09.2014]

1.2.2. Koncepcja map mentalnych – K. Lynch, P. Gould

Analizując zachowania przestrzenne możemy skorzystać z koncepcji map mentalnych (map wyobrażeń). Metoda ta oparta jest na założeniu, że subiektywnie postrzegamy przestrzeń ze względu na posiadane informacje jak i indywidualne preferencje dotyczące określonych miejsc. Jako obserwator przestrzeni selektywnie reagujemy na odbierane sygnały, nadając znaczenie temu co widzimy. Istotne, mające znaczenie dla powstania takiej mapy są: nasze doświadczenie, wiek, wykształcenie, zawód miejsce zamieszkania, poglądy, itp.³⁶

Wyobrażenia takie pełnią funkcję mapy, stanowiąc jednocześnie podstawę wielu ludzkich zachowań w przestrzeni. Decyzje przestrzenne podejmowane przez ludzi wynikają

³⁶ R. Domański, Teoretyczne podstawy geografii ekonomicznej, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1982, s. 177-184

właśnie ze znajomości przestrzeni oraz z wartości przypisywanych jej elementom. Koncepcja ta, zaproponowana została w latach sześćdziesiątych XX wieku przez geografów anglosaksońskich. Pionierami badań nad mapami wyobrażeniowymi byli Kevin Lynch³⁷ i Peter Gould.

Zdobywanie, analizowanie informacji celem ulokowania swojej działalności gospodarczej, może pochodzić z działań poszukiwawczych bezpośrednich lub źródeł pośrednich rozumianych, jako przyswajanie sobie informacji z innych kanałów. Gromadząc te informacje, uzyskujemy wizerunek przestrzeni zwany mapą wyobrażeń, gdzie położenie punktów i rozmieszczenie w nich pewnych użyteczności wyraża przestrzenne preferencje podmiotu. Duże, dobrze zorganizowane podmioty, najczęściej prowadzą informację o czynnikach przestrzennie zmiennych oraz o ich względnej ważności. Podmioty mniejsze poprzestają na słabszym rozeznaniu, skupiając się na ekonomicznych wymaganiach (np. wzrost udziału firmy w rynku, obniżenie kosztów pracy czy wzrost opłacalności produkcji)³⁸.

1.3. Podejścia instytucjonalne

Nauka ekonomii wykazuje małe skłonności do bezpośredniego zajmowania się instytucjami (często je pomija), ponieważ analiza instytucji jest zbyt pogmatwana, podczas gdy teoria poszukuje eleganckich zależności podstawowych, które odpowiadają istniejącym technikom. Analizując choćby „przedsiębiorstwo”, jednostkę tę, skomplikowaną, składającą się z wielu osób, teoria neoklasyczna redukuje do jednego celu – maksymalizacji zysku – nie wyjaśniając, jak ten cel może być zgodny z maksymalizacją użyteczności przez osoby wewnątrz przedsiębiorstwa³⁹.

Podejście instytucjonalne skupia się na roli, jaką w zachowaniu przedsiębiorstw, poza czynnikami ekonomicznymi, odgrywa system zasad i procedur, zarówno formalnych, do których należą np. przepisy prawa, jak i nieformalnych – standardy, wartości, itp.⁴⁰ W określonej przestrzeni przedsiębiorstwa prowadzą negocjacje z dostawcami, odbiorcami, władzami lokalnymi, regionalnymi i krajowymi, związkami zawodowymi i innymi

³⁷ K. Lynch, *The Image of the City*, The Technology Press & Harvard University Press, Cambridge 1960

³⁸ R. Domański, *Gospodarka przestrzenna. Podstawy teoretyczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 54-56

³⁹ H. Landreth, D. C. Colander, *Historia myśli ekonomicznej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 428

⁴⁰ E. Małuszyńska, *op.cit.*, s. 42

zainteresowanymi instytucjami w sprawie cen, płac, podatków, subsydiów, infrastruktury i innych dla procesu produkcji czynników⁴¹. Podejście instytucjonalne kładzie nacisk na interakcje zachodzące pomiędzy firmami, a nie na zachowania poszczególnych przedsiębiorstw. W tym sensie podejście to odnosi się przede wszystkim do dużych firm, wielkich korporacji, w tym korporacji międzynarodowych, mających odpowiednią siłę w prowadzonych negocjacjach i mogących wywierać wpływ, a nawet kształtować otoczenie, w którym działają. Małe i średnie przedsiębiorstwa zazwyczaj muszą podporządkować się obowiązującym na danym obszarze wymogom, restrykcjom i ograniczeniom⁴². Instytucjami w największym stopniu wpływającymi na przestrzenne zachowania, w tym lokalizację i relokację małych i średnich przedsiębiorstw, są władze różnego szczebla, a także rynek nieruchomości⁴³. Obecnie, ważną rolę przypisuje się procesom globalizacyjnym, powodującym zmianę paradygmatu rozwojowego gospodarki światowej, polegającego na przejściu od gospodarki przemysłowej do gospodarki opartej na wiedzy, a następnie do modelu w którym istotne są zależności pomiędzy ekonomią i kulturą⁴⁴.

Badaczami, którzy zapoczątkowali podejście instytucjonalne i tworzyli tzw. starą szkołę instytucjonalną byli T.B.Veblen⁴⁵, W.C.Mitchell⁴⁶ i J.R.Commons⁴⁷ i C.E.Ayres⁴⁸. Kontynuatorami tego podejścia w ramach neoinstytucjonalizmu byli J. K. Galbraith, G. Myrdal, a w ramach nowej ekonomii instytucjonalnej (synteza ekonomii neoklasycznej i instytucjonalizmu) R.Coase⁴⁹, O.E.Williamson⁵⁰, D.North i S.Pejovich.

⁴¹ P. H. Pellenberg, L. J. G. Wissen, J. Dijk, Firm Migration, [w:] E. McCann, P. Elgar (red.), *Industrial Location Economics*, Cheltenham – Northampton, p. 117

⁴² R. Hayter, *The Dynamics of Industrial Location, The Factory, the Firm and the Production System*, Wiley, New York

⁴³ E. Małuszyńska, op.cit., s. 42

⁴⁴ A. Prusek, *Metropolizacja w Polsce – szansa czy utopia?*, [w:] S. Korenik, Z. Przybyła (red.), *Gospodarka przestrzenna XXI wieku – nowe wyzwania*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 152, Wydawnictwo UE, Wrocław 2011, s. 417

⁴⁵ T.B. Veblen, *The Theory of the Leisure Class: An Economic Study in the Evolution of Institutions*, New York 1899, p. 190-191

T.B. Veblen, *The Place of Science in Modern Civilisation and Other Essays*, New York 1919, p.242-243

⁴⁶ W.C. Mitchell, *The Backward Art of Spending Money and Other Essays*, New York 1937

⁴⁷ J.R. Commons, *Institutional Economics*, „*American Economic Review*” 12.1937, Vol. 21, No. 4, p. 648-657

⁴⁸ C.E. Ayres, *the Theory of Economic Progress*, 1st ed., Chapel Hill, N.C. 1944

⁴⁹ R.H. Coase, *The Nature of the Firm*, „*Economica*” 11.1937, p.386-405

⁵⁰ O.E. Williamson, *Strategizing, Economizing and Economic Organization*, „*Strategic Management Journal*” 1991, No. 12, p. 75-94

1.3.1. Teoria praw własności

Głównym założeniem badawczym tej teorii, jest traktowanie uprawnień własnościowych, jako praw konkretnych osób fizycznych podejmujących decyzje związane z własnością, niezależnie od formalnych tytułów własności. Przedmiotem wymiany tutaj nie jest dobro, ale wiązka uprawnień własności do tego dobra. Zmiana nawet części uprawnień wpływa na ocenę wartości dobra przez jednostkę. Zasadnicze znaczenie dla efektywności z jaką wykorzystuje się dany zasób, ma motywacja osoby nim decydującej. Motywacja natomiast zależy od pełności uprawnień własnościowych. Im uprawnienia są pełniejsze, tym bardziej efektywnie wykorzystane są zasoby. Pełna wyłączość praw, gwarantuje najwyższą efektywność wykorzystania zasobów oraz eliminuje istnienie efektów zewnętrznych⁵¹. Istotną rolę w przedsiębiorstwie odgrywa właściciel. Właściciele czynników cząstkowych (np. pracownicy jako właściciele pracy) mogą cedować swoje prawa własności na jednego właściciela (tzw. wierzyciel nadwyżki), właściciela przedsiębiorstwa, który kontroluje działalność gospodarczą, organizuje działalność. Teoria przypisuje duże znaczenie włączaniu menedżerów we własność przedsiębiorstwa (np. wynagrodzenia opcjami na akcje), różne formy *partnership*⁵². Dobrze zmotywowani menedżerowie, mający wpływ na wyniki firmy efektywnie oddziałują na funkcje zarządcze, kontroli i nadzoru powierzonych im spółek. Dotyczy to również decyzji lokalizacyjnych. Nie boją się oni podejmować decyzji i podejmują je z uwzględnieniem najlepszego rozwiązania dla podmiotu, a nie własnych interesów lub grup wpływu np. związków zawodowych.

1.3.2. Teoria kosztów transakcyjnych

Analizując przekształcenia współczesnych przedsiębiorstw, w tym eksternalizację ich działalności, zauważamy, że istotne dla procesu są koszty transakcyjne. Zdaniem O. Williamsona istnieją trzy podstawowe formy transakcji:

- organizowane przez rynek,
- te w których relacje mają postać hierarchiczną,
- formy pośrednie (czyli hybrydy).

⁵¹ K. Sobiech, B. Woźniak, *Ekonomia instytucjonalna*, [w:] M. Ratajczak (red.), *Współczesne teorie ekonomiczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2005, s. 150

⁵² A. Noga, *Teorie przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 189

Konkretna forma transakcji zależy od pewnych jej cech, takich jak: charakter zasobów zaangażowanych w transakcję, częstotliwość transakcji czy stopień niepewności z nią związany. Wyspecjalizowanie zasobów zależy od ich cech lub lokalizacji. Oznacza to, że wartość zasobów poza transakcją może być niewielka, a czasami nawet równa zero (w przypadku wyspecjalizowania zasobu dla potrzeb jednej transakcji). Użytkowanie zasobów wyspecjalizowanych (zamiast uniwersalnych) jednak obniża koszty produkcji lub świadczenia usług, a to w przypadku ograniczonej przenośności tych zasobów spowoduje przenoszenie produkcji do miejsca ich występowania⁵³. Usługi w pierwotnej lokalizacji będą prowadzone i rozwijane dotąd, dokąd ponoszone w wyniku jej działalności koszty nie przekroczą pełnych kosztów zakupu na rynku lub kosztów zlecenia ich innym firmom⁵⁴. Zgodnie z koncepcją R. Coase'a warunkiem istnienia firmy jako „małego planowanego społeczeństwa” jest pełnienie funkcji koordynacyjnej po niższym koszcie niż koszty transakcyjne niezbędne do otrzymania danych dóbr przez rynek. Podmiot powstaje tam, gdzie wewnętrzny system koordynacji jest mniej kosztowny niż odwołanie się do mechanizmu rynkowego⁵⁵. Koszty transakcyjne nabierają większego znaczenia przede wszystkim w sensie przestrzennym niż ekonomicznym. Rozwój technologii informatycznych spowodował obniżenie kosztów komunikowania się nawet na znaczne odległości. Pozwoliło to zarządom firm koordynować prace wielu filii rozszanych po całym świecie, na niespotykaną dotąd skalę. Nadal jednak bliskość kontaktów przedsiębiorców ma bardzo duże znaczenie i rola tego czynnika będzie ważna. Jednocześnie koszty związane z przekazywaniem informacji, doświadczenia, itp. mogą *per saldo* wzrastać, pomimo spadku kosztów urządzeń informatycznych⁵⁶.

Biorąc pod uwagę zagadnienie outsourcingu w kontekście kosztów transakcyjnych, decyzja o takiej formie działalności powinna być podejmowana indywidualnie. Przedsiębiorstwa mają bowiem różne struktury kosztów, różne oczekiwania wobec odbiorców. Jeżeli działalność nie jest podstawowa, a koszty jej prowadzenia wewnątrz podmiotu są wysokie, zlecenie jej realizacji na zewnątrz może okazać się właściwym

⁵³ K. Sobiech, B. Woźniak, op.cit, s. 151

⁵⁴ W. Szymański, Zmiany kosztów transakcyjnych w dostosowaniu przedsiębiorstw do głównych przekształceń współczesnej gospodarki, [w:] R. Sobiecki, J. Pietrewicz (red.), Koszty transakcyjne. Skutki zmian dla przedsiębiorstwa, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa 2011

⁵⁵ J. Godłów-Legiędź, Współczesna ekonomia. Ku nowemu paradygmatowi, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 50

⁵⁶ P. Mc Cann, S. Sheppard, The Rise, Fall and Rise Again of Industrial Location Theory, University of Reading, Whiteknights 2010, Regional Studies, vol. 37, issue 6-7, p. 649-663

rozwiązaniem. Jeżeli natomiast działalność jest strategicznie ważna i wynika z misji przedsiębiorstwa, najlepiej pozostawić ją w strukturach i prowadzić za pomocą własnych sił i środków⁵⁷.

1.4. Wybrane teorie rozwoju regionalnego mające wpływ na lokalizację usług outsourcingowych

1.4.1. Teoria biegunów wzrostu - F. Perroux

Teoria biegunów wzrostu ma wiele wspólnego z teorią lokalizacji, chociaż wydaje się dotyczyć problemów lokalizacyjnych w bardziej zaawansowanych etapach. Praktyczne oblicze zawarte jest w pytaniu o korzyści wynikające z lokalizacji w pobliżu bieguna (firmy, branży) lub w samym biegunie, gdy mamy na myśli konkretną przestrzeń (miasto, gmina, region)⁵⁸. Innymi słowy na co zwrócił uwagę francuski ekonomista Francois Perroux⁵⁹, są miejsca (miasta-ośrodki wzrostu), które rozwijają się szybciej, zajmując korzystne z punktu widzenia położenie, w stosunku do innych, które rozwijają się gorzej.

Koncepcja ta zakładając, że układ gospodarczy regionu jest w stanie nierównowagi gałęziowej i przestrzennej, upatruje w tej nierównowadze siły napędowe dla wzrostu gospodarczego regionu. Koncepcja bieguna jako centrum pola sił odśrodkowych i dośrodkowych może być uznana za ogólną teorię rozwoju gospodarczego w ujęciu gałęziowo-czasowym, jak również przestrzennym⁶⁰.

Oddziaływanie bieguna wzrostu, a tym bardziej bieguna rozwoju, zmienia się wraz ze wzrostem znaczenia usług w rozwoju społeczno-gospodarczym. Wzrost znaczenia usług, rozwój technologii przesyłania informacji, łatwość pokonywania kontaktów między ludźmi oraz jednostkami gospodarczymi i naukowo-badawczymi zmieniają formy oddziaływania

⁵⁷ T. Koczyński, *Outsourcing w zarządzaniu przedsiębiorstwami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, s. 38

⁵⁸ W. Dziemianowicz, J. Szlachta, K. Szmigiel-Rawska, *Subregionalne bieguny wzrostu w Polsce*, Uniwersytet Warszawski, Wydział Geografii i Studiów Regionalnych, Warszawa 2011, s. 16

⁵⁹ F. Perroux, *Note sur la notion de 'Pôle de croissance'*, *Economie Appliquée*, Tome VIII, n°1-2, janvier-juin 1995, p. 307-320

⁶⁰ W. Budner, *Lokalizacja przedsiębiorstw. Aspekty ekonomiczno-przestrzenne i środowiskowe*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2004, s. 80

biegunów wzrostu na tereny otaczające, ale bliskość geograficzna nadal odgrywa dużą rolę w procesie przekazywania wiedzy ukrytej, procesach naśladownictwa i procesach innowacji⁶¹.

1.4.2. Koncepcja bazy ekonomicznej – W. Sombart

Podejście to wywodzi się z początków XX wieku i przypisywane jest Wernerowi Sombartowi. Założenie w tej teorii mówi, że ludność pracująca w mieście należy do dwóch podstawowych grup. Pierwsza, związana jest z działalnością gospodarczą otwartą terytorialnie na zewnątrz (ponadlokalnie), druga – z gospodarką ukierunkowaną do wewnątrz (lokalnie). Z tym związane są funkcje, jakie pełnią miasta:

- egzogeniczna (miastotwórcza) – formy działalności prowadzonej przez miasto na rzecz świata zewnętrznego, a więc produkcja materialna o zasięgu ponadlokalnym, obsługa ludności zamieszkałej poza miastem, itp.
- endogeniczna (uzupełniająca) – działalność, którą miasto wykonuje w celu zaspokojenia potrzeb własnych ludności, a więc obsługa rynku miejscowego; skierowana jest głównie na rozwój usług socjalno-bytowych, gwarantujących odpowiedni standard życia mieszkańców miasta.

Przyjmuje się, że zatrudnieni w pierwszej grupie wynikami swej pracy tworzą ekonomiczną bazę dla rozwoju danego miasta, stanowią istotę jego egzystencji. Funkcje egzogeniczne pobudzają rozwój funkcji endogenicznych, gdyż powodują wzrost miasta i jego potrzeb. Z kolei rozwinięte funkcje endogeniczne pociągają dalszy rozwój funkcji egzogenicznych. Miasta o wykształconych dobrze funkcjach lokalnych stają się, atrakcyjne dla przemysłu i usług o znaczeniu ponadlokalnym, a więc dla działalności egzogenicznej⁶². Współcześnie rola funkcji egzogenicznych ulega zmianie. O rozwoju miasta decydują nie tylko funkcje egzogeniczne, ale w podobnym stopniu funkcje endogeniczne miasta, które są w stosunku do siebie komplementarne.

⁶¹ W. M. Gaczek, Obszary metropolitalne jako bieguny wzrostu, [w:] W. Kisiała, B. Stępiński (red.), Rola obszarów metropolitalnych w polityce regionalnej i rozwoju regionalnym, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu Katedra Ekonomiki Przestrzennej i Środowiskowej, Poznań 2013, s. 43

⁶² W. Budner, op.cit., s. 93-94

1.4.3. Teoria nierównomiernego rozwoju – A. Hirschman

Teoria Alberta Hirschmana⁶³, który uważał za oczywiste, że rozwój gospodarczy przebiega nierównomiernie w przestrzeni, czyli nie występuje w tym samym czasie i z taką samą dynamiką. Opisał on formowanie się stref koncentracji rozwoju gospodarczego wokół centrów wzrostu. Zakładał on, że różnice międzyregionalne są koniecznym elementem rozwoju gospodarczego i że w wymiarze przestrzennym, aby rozwój taki mógł mieć miejsce, musi być nierównomierny. A. Hirschman zwracał uwagę na korzyści skali i aglomeracji, jakie odnoszą przedsiębiorstwa z lokalizacji w największych ośrodkach, bądź w ich otoczeniu. Wprowadził również pojęcie katalizatora, jakim jest określona polityka prorozwojowa, związana z mobilizacją działań ludności i koncentracją ich na aktywności prorozwojowej⁶⁴.

O tym, że rozwój ekonomiczny jest nie zrównoważony nawiązywali w swoich pracach również: G. Myrdal⁶⁵ i J. Friedman.

Gunnar Myrdal zwrócił uwagę na zasadę okrężnej i kumulatywnej przyczynowości. Główną hipotezą wszelkich badań rozwoju gospodarczego jest hipoteza o okrężnym wzbudzaniu kumulatywnego procesu społeczno-ekonomicznego. W systemie opartym na okrężnej przyczynowości, zmiana jednej wielkości powoduje zmianę innej wielkości o takim samym kierunku. Na podstawie zwrotnych sprzężeń następuje wzmocnienie intensywności wzajemnych wpływów i uruchomienie kumulatywnego procesu zmian. Pozytywne zmiany wywołają kumulatywny proces wzrostu, a zmiany negatywne – kumulatywny proces kurczenia się. Proces ten wpływa jednoznacznie na zróżnicowania przestrzenne, zarówno w skali krajowej oraz międzynarodowej, zwiększając nierówności między ośrodkami i regionami wzrostu, a pozostałymi obszarami⁶⁶.

John Friedman w ramach teorii polaryzacji analizował oddziaływanie ośrodka centralnego na przestrzeń, w której jest on zlokalizowany. Opisując te relacje Friedman posłużył się pojęciem rdzeń (centra) i peryferia społeczno-gospodarcze. Autor w swojej teorii

⁶³ A. Hirschman, *The Strategy of Economic Development*, New Haven, Conn.: Yale University Press 1958

⁶⁴ A. Bajerski, *Przegląd wybranych teorii rozwoju regionalnego* [w:] W. Kisiała, B. Stępiński (red.), *Rola obszarów metropolitalnych w polityce regionalnej i rozwoju regionalnym*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu Katedra Ekonomiki Przestrzennej i Środowiskowej, Poznań 2013, s. 12-13

⁶⁵ G. Myrdal, *Economic Theory and Underdeveloped Regions*, London: University Paperbacks, Methuen 1957

⁶⁶ J. Grzeszczak, *Bieguny wzrostu a formy przestrzeni spolaryzowanej*, *Prace Geograficzne* nr 173, Wydawnictwo Continuo, Wrocław 1999

zwraca uwagę na społeczny aspekt narastania różnic regionalnych. Według niego centra, stwarzając klimat inwestycyjny, stymulują rozwój nowoczesnych systemów innowacji oraz centrów badawczo-rozwojowych, a dzięki nim możliwy jest wzrost dochodów *per capita* pomimo rosnącej gęstości zaludnienia. W centrach można więc zaobserwować skumulowany proces wzrostu i rozwoju, za którym regiony peryferyjne nie są w stanie nadążyć⁶⁷.

1.4.4. Koncepcja regionalnych systemów innowacji – P. Cook

Koncepcja ta (wprowadzona przez Petera Cooka) nawiązuje do powstałej wcześniej koncepcji narodowych systemów innowacji, gdzie istotną rolę (wzajemne uczenie się i współpraca) odgrywają różni aktorzy, odgrywający kluczową rolę w rozwoju gospodarczym. Istotne jest również podstawowe znaczenie państwa w stymulowaniu i finansowaniu badań naukowych, transferze wiedzy i pobudzaniu innowacyjności. Cooke za regionalny system innowacji uznał szeroko rozumiana infrastrukturę, która wspomaga wytwarzaniu innowacji w powiązaniu ze strukturą gospodarczą regionu. Taką infrastrukturę tworzą z jednej strony instytucje naukowe, uczelnie wyższe, centra badawczo-rozwojowe i inne zajmujące się transferem technologii, a z drugiej strony, przedsiębiorstwa. Implementacja tej koncepcji polega na wsparciu całego regionalnego systemu innowacji, a nie poszczególnych podmiotów⁶⁸.

1.4.5. Koncepcja regionów uczących się - R. Florida

W związku z fundamentalnym obecnie znaczeniem wiedzy dla rozwoju gospodarczego ostatnie lata przyniosły nową koncepcję tzw. regionu uczącego się (*learning region*), której istota wyraża się w zorientowaniu regionu na kreację zasobów niematerialnych, takich jak kompetencje, wiedza, kwalifikacje, umiejętności. To właśnie te zasoby w dobie gospodarki informacyjnej i globalizacji stanowią podstawę do budowania przewagi konkurencyjnej. W koncepcji tej uczenie się – tradycyjnie rozumiane, jako wysiłek indywidualny – traktowane jest, jako proces zbiorowy, zakotwiczony w społeczno-kulturowym kontekście regionalnym, służącym doskonaleniu wiedzy i umiejętności. Koncepcja ta – pokrewna koncepcji regionów czy środowisk innowacyjnych – pokazuje, w jaki sposób region może włączyć się w gospodarkę

⁶⁷ A. Kłysik-Uryszek, Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w gospodarce regionu. Teoria i praktyka, CeDeWu, Warszawa 2010

⁶⁸ A. Bajerskiop.cit., s. 16-17

światowa dzięki uruchomieniu na bazie terytorialnej procesu uczenia się⁶⁹. Pierwszym badaczem, który podjął się zdefiniowania regionu uczącego się był Richard Florida⁷⁰. Według jego definicji uczące się regiony funkcjonują jako magazyny pomysłów i wiedzy, zapewniając przy tym środowisko oraz infrastrukturę wspomagającą ich przepływy. W związku z tym regiony uczące się są stają się coraz istotniejszym źródłem innowacji i motorem wzrostu gospodarczego, jak również ważnymi aktorami w globalnej grze gospodarczej⁷¹. Istotne jest, że to region uczący się jest w stanie zapewnić czynniki, niezbędne organizacjom opierającym swój rozwój na działalności opartej na wiedzy. Czynniki te są przede wszystkim:

- infrastruktura produkcyjna ze swoją siecią wzajemnie ze sobą powiązanych odbiorców oraz dostawców,
- infrastruktura wiedzy, zapewniająca dostęp do kapitału ludzkiego i społecznego, umożliwiającego oparcie rozwoju na wzajemnej współpracy pomiędzy aktorami lokalnymi i zorganizowana wokół świadomości konieczności uczenia się przez całe życie,
- infrastruktura fizyczna, w tym przede wszystkim komunikacyjna, umożliwiająca szybki i sprawny przepływ informacji, dostawy *just-in-time* oraz integrację z gospodarką światową,
- infrastruktura instytucjonalna, na którą składają się instytucje finansowe, rządowe, samorządowe oraz prywatne organizacje typu *non-profit* i która dostosowana jest do potrzeb zorientowanych na wiedzę aktorów lokalnych⁷².

W ramach teoretycznych, jest to koncepcja z pogranicza ekonomii i geografii ekonomicznej, w której za kluczowe uznaje się „miękkie” czynniki konkurencyjności (np. edukacja, postawy ludzkie czy wizerunek kraju).

1.4.6. Koncepcja pokrewnej różnorodności

Koncepcja ta powstała na podstawie badań dotyczących wzrostu gospodarczego w różnych regionach, gdzie zauważono (m.in. K. Frenken), że szybciej rozwijają się te z nich,

⁶⁹ I. Pietrzyk, Globalizacja i regionalizacja gospodarki światowej, [w:] S. Miklaszewski, E. Molendowski (red.), *Gospodarka światowa w warunkach globalizacji i regionalizacji rynków*, Difin, Warszawa 2009, s. 46

⁷⁰ R. Florida, *Narodziny klasy kreatywnej*, Wydawnictwo Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2010

⁷¹ R. Florida, *Toward the Learning Region*, *Futures*, vol. 27, n°5/1995, p. 532

⁷² R. Florida, *ibidem*, p. 532-534

których baza ekonomiczna składa się w większym stopniu z działalności pokrewnych. Pokrewna różnorodność, to według Blazka i Uhlira stan, w którym firmy z punktu widzenia know-how są na tyle od siebie oddalone, że dysponują nieco inną wiedzą, a jednocześnie są na tyle blisko, że mogą ze sobą współpracować, rozumieć się wzajemnie, możliwy jest między nimi przepływ pracowników. Założenia te potwierdził w swoich badaniach Boschma⁷³. Wykazał iż najwięcej nowych firm tworzy się w działalnościach pokrewnych do już istniejących w danym regionie. Potwierdził on również, że nowo powstałe firmy, działające w sektorach pokrewnych do już istniejących, są mniej narażone na plajtę w pierwszych latach funkcjonowania. Obydwa procesy można tłumaczyć korzyściami z powiązań i współpracy z wcześniej powstałymi podmiotami, jak również możliwością fluktuacji kadry pracowniczej, posiadającej wiedzę i umiejętności, które mogą być wykorzystywane w pokrewnych działalnościach. Aktywna polityka prorozwojowa regionu powinna koncentrować się na identyfikacji oraz wspieraniu rozwoju pokrewnych do występujących w regionie działalności gospodarczych, które w regionie jeszcze nie występują⁷⁴.

1.4.7. Teoria agencji i teoria kontraktualna

Teorię agencji, jako dającym się wydzielić zbiorem poglądów na temat przedsiębiorstwa zajmowali się O. Williamson, J. Tirol, a wśród polskich autorów M. Gorynia. Istotnym pojęciem w tej koncepcji jest relacja agencji. Traktowana jest jako kontrakt, w którym jedna osoba posługuje się usługami innej osoby w celu wypełnienia jakiegoś zadania. Teoria ta została rozwinięta, a pojęcie agencji zostało rozszerzone na wszelkie formy kooperacji. We współczesnej teorii agencji wyróżnia się dwa nurty: normatywny – dotyczący optymalnego podziału ryzyka między stronami stosunku agencji i określenia cech kontraktów optymalnych oraz nurt pozytywny – wyjaśniający rzeczywiste zachowania organizacji. W naturalnym procesie kształtowania się form organizacyjnych wygrywają te, które gwarantują minimalizację kosztów, w tym kosztów agencji. Szczególne znaczenie ma tutaj również wyróżnienie znaczenia funkcji decyzyjnych i kontrolnych w przedsiębiorstwie, gdzie poprzez

⁷³ R. Boschma, *Regional Branching and Regional Innovation Policy*, [w:] K. Kourtit, P. Nijkamp, R.R. Stough (red.), *Drivers of Innovation, Entrepreneurship and Regional Dynamics*, Springer, Heidelberg-Dordrecht-London-New York 2011, p. 359-368

⁷⁴ A. Bajerski, *Przegląd wybranych teorii rozwoju regionalnego*, (cyt.) J. Blazek, D. Uhlir, *Teorie regionalnego rozwoju: nastin, kritika, klasifikace*. Karolinum, Praha 2011, [w:] W. Kisiąła, B. Stępiński (red.), *Rola obszarów metropolitalnych w polityce regionalnej i rozwoju regionalnym*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu Katedra Ekonomiki Przestrzennej i Środowiskowej, Poznań 2013, s. 18-19

celowe delegowanie określonych funkcji osobom profesjonalnie do tego przygotowanym, następuje zredukowanie kosztów. Aspekt kontraktów oraz zależności kosztów od struktury organizacyjnej wskazuje na wspólne cechy z koncepcją outsourcingu.

Rozwinięciem teorii agencji jest teoria kontraktualna, reprezentowana przez A. Alchiana i H. Demsetza. Zgodnie z nią firma traktowana jest jako „splot kontraktów”, które zawiera organizator, aby uzyskać kontrolę nad różnymi zasobami tworzącymi firmę. Kontrakt jest więc głównym budulcem firmy. W tym układzie firma to szczególne urządzenie ekonomiczne, w którym przedsiębiorca jest głównym organizatorem firmy i to on zawiera w ten sposób szczególne, niepowtarzalne połączenie różnych czynników (zasobów) w jedną całość⁷⁵.

1.4.8. Koncepcja potrójnej i poczwórnej helisy (*triple helix, quadruple helix*)

Koncepcje dotyczące realizacji dużych przedsięwzięć regionalnych ze szczególnym znaczeniem czynnika innowacyjnego oraz współpracy sieciowej pomiędzy uczestnikami tych projektów w ostatnich latach nabiera szczególnego znaczenia.

W sieciach zwiększa się koncentracja na przepływach informacji, szybszym rozpowszechnianiu wiedzy, umożliwiając komunikowanie dużych zasobów informacji na spore odległości. Ma to istotne znaczenie dla realizacji projektów regionalnych, w których uczestniczy duża grupa różnorodnych podmiotów. Realizacja tego typu projektów wymaga bowiem współpracy wielu organizacji, co może być z kolei przyczyną wystąpienia ryzyka związanego z niewystarczającą koordynacją prac projektowych i słabą komunikacją pomiędzy uczestnikami projektu. Zła komunikacja między uczestnikami projektu może być przyczyną wielu problemów prowadzących nawet do zaniechania dalszej realizacji projektu. Dla racjonalizacji zarządzania i poprawy współpracy pomiędzy uczestnikami tych projektów istotne znaczenie ma wdrażanie modeli i narzędzi poprawiających te procesy. Problemy racjonalizacji organizacji i zarządzania innowacyjnymi projektami regionalnymi formułowane z pozycji sieciowego modelu wzajemnych wpływów różnych sfer oraz metody rozwiązywania tych problemów, można analizować w oparciu o modele potrójnej i poczwórnej helisy (*triple helix i quadruple helix*)⁷⁶.

⁷⁵ T. Koczyński, Outsourcing w zarządzaniu przedsiębiorstwami, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, s. 33-34

⁷⁶ M. Bojar, J. Machnik-Słomka, Model potrójnej i poczwórnej helisy w budowaniu współpracy sieciowej dla rozwoju innowacyjnych projektów regionalnych, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej 2014, Seria: Organizacja i zarządzanie z. 76, Nr kol. 1923, Gliwice 2014, s. 100-101

Koncepcja *triple helix* została sformułowana przez H. Etzkowitza i L. Leydesdorfa. Istotą jej są relacje oraz korzyści płynące ze współpracy między sobą kluczowych aktorów (instytucji), czyli: prywatnych firm (1), uczelni wyższych (2), instytucji naukowych i parków technologicznych oraz administracji publicznej (3). Istotny jest tutaj stale zmieniający się charakter powiązań oraz znaczenia poszczególnych aktorów. Etzkowitz wyróżnia trzy etapy rozwoju *triple helix*. W pierwszym konieczna jest odpowiednio wysoka koncentracja przestrzenna instytucji nauki i szkolnictwa wyższego, doprowadzająca do bliskich relacji między naukowcami pokrewnych dyscyplin. Drugi etap powinien doprowadzić do powstania „przestrzeni konsensu” – środowiska społecznego, w którym możliwa jest wymiana doświadczeń między reprezentacjami poszczególnych aktorów. W trzeciej fazie powstaje tzw. przestrzeń innowacji⁷⁷. Z powodu niesymetrycznych relacji między aktorami, wzajemnej nieznajomości oraz braku zaufania, polityka regionalna powinna pełnić tutaj aktywną rolę w pobudzeniu wzajemnym tych relacji.

Rozwinięciem modelu potrójnej *helisy* jest jej odmiana poczwórna *quadruple helix*. Przedstawiony przez badaczy E.G. Carayannisa⁷⁸, T.D. Bartha i D. Campbella model ten dołącza do systemu innowacji dodatkowo jeszcze media i społeczeństwo obywatelskie. Proces poczwórnej spirali pozwala zdaniem autorów na ukształtowanie się społeczeństwa opartego na wiedzy oraz demokracji opartej na wiedzy. Poczwórna *helisa* rozwija teorie innowacji na podstawie modelu potrójnej *helisy*, zgodnie z którym ustanowienie twórczych powiązań między trzema *helisami*: uczelnia, samorząd i przemysł pochodzi od nowej wiedzy, technologii lub produktów i usług, które są przekazywane w celu realizacji potrzeb społeczeństwa. Opracowanie tego modelu motywowano tym, że *helisa* potrójna jest nie w pełni wystarczająca do analizy długoterminowego wzrostu innowacyjnego oraz chęci podkreślenia znaczenia integracji mediów i kultury opartych na gruncie obywatelskim. Model poczwórnej *helisy* pozwala na analizę interakcji czterech *helis* i badanie ich wpływu na wzrost gospodarczy generowany poprzez ciągłe innowacje. Jednocześnie opisuje nowe środowisko gospodarcze i pozwala zauważyć, że całe społeczeństwo jest zaangażowane w ciągłe innowacje, które tym

⁷⁷ A. Bajerski, op.cit., s. 19-20

⁷⁸ E. Carayannis, D. Campbell, *Open Innovation Diplomacy and a 21st Century Fractal Research, Education and Innovation (FREIE) Ecosystem: Building on the Quadruple and Quintuple Helix Innovation Concepts and the “Mode 3” Knowledge Production System*, Springer Science+Business Media, LLC 2011

samym są rezultatem współtworzenia pomiędzy czterema *helisami* połączonymi za pośrednictwem sieci, partnerstwa i symbiotycznych relacji⁷⁹.

1.5. Lokalizacja usług outsourcingowych w wybranych teoriach ekonomicznych

1.5.1. Teoria cyklu życia produktu – R. Vernon

Umieszczając problemy lokalizacji w bardziej ogólnych ramach konceptualnych, badacze wspominają często teorię życia produktu, która jest jednym z najczęściej dyskutowanych elementów w teorii lokalizacji wysoko zaawansowanych działalności. W literaturze, tę teorię ujmuje się w grupie teorii neotechnologicznych, charakteryzujących się tym, że postęp technologiczny jest czynnikiem determinującym m.in. kierunki specjalizacji w handlu zagranicznym i międzynarodowym⁸⁰. Jako pierwszy teorię tę wprowadził Raymond Vernon⁸¹, a prace nad nią prowadzili m.in. S. Hirsch⁸², J.M.Finger i M.V.Posner⁸³. Teoria ta opiera się na stwierdzeniu, że każdą gałąź przemysłową charakteryzuje cykl podzielony na trzy części: fazę rozwoju (lub innowacji), fazę dojrzałości (lub wzrostu) i fazę standaryzacji. W każdym z tych stadiów produkcja wykazuje odmienne tendencje lokalizacyjne. W teorii cyklu produktu obserwowany jest pewien ruch, odbywający się od koncentracji i centralizacji do decentralizacji i rozproszenia produkcji. Nowe gałęzie działalności rozwijają się w biegunach miejskich. Dzieje się tak ze względu na obecność wysoko wykwalifikowanej siły roboczej z jednej strony, z drugiej strony z uwagi na rozmiary rynku. Teoria powyższa upraszcza w zbyt dużym stopniu rozwój przestrzenno-czasowy produkcji, wsadzając wszystkie gałęzie do tego samego worka, a przecież relacje wewnątrz i między przedsiębiorstwami i optymalne warunki produkcji są bardzo różne w poszczególnych gałęziach⁸⁴.

⁷⁹ Afonso, Oscar, Monteiro, Sara, Thompson, Maria: A Growth Model for the Quadruple Helix. *Journal of Business Economics and Management* 2012, <http://www.questia.com/read/1G1-310868541/a-growth-model-for-thequadruple-helix>, [dostęp: 15.02.2015r.]

⁸⁰ J. Misala, *Historia rozwoju teorii i polityki konkurencyjności międzynarodowej*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2009, s. 114

⁸¹ R. Vernon, *International Investment and International Trade in the Product Cycle*, "Quarterly Journal of Economics" 1996, Vol. 80, Nr 2, p. 190-207

⁸² S. Hirsch, *Product Cycle Model of International Trade*, "Bulletin of Economics and Statistics" 1975, Vol. 37, Nr 4, p. 305-317

⁸³ M.V. Posner, *International Trade and Technical Change*, „Oxford Economic Papers”, Vol.13

⁸⁴ G. Benko, *op.cit.*, s. 21-23

1.5.2. Nowa geografia ekonomiczna

Teoria lokalizacji pod nazwą nowej geografii ekonomicznej rozwija się od końca XX wieku dynamicznie. Zaczyna się również przekształcać, ciężąc ku geograficznej ekonomii. W zagadnieniu tym łączą się zarówno obszary międzynarodowych stosunków gospodarczych, jak i samej ekonomii geograficznej. Kształtując obszar geografii ekonomicznej, mamy do czynienia z próbami łączenia w jedną całość teoretycznych zagadnień z zakresu międzynarodowych stosunków gospodarczych, tradycyjnej i współczesnej teorii lokalizacji działalności gospodarczej z teorią organizacji i funkcjonowania przedsiębiorstw oraz teorią wzrostu gospodarczego⁸⁵.

Nowa geografia ekonomiczna w swoich ramach mieści wiele modeli o różnym stopniu szczegółowości. Jej twórcy ze szczególną rolą Paula Krugmana⁸⁶ (Venables⁸⁷, Fujita⁸⁸) próbują znaleźć odpowiedź na pytanie, dlaczego działalność gospodarcza nie jest przypadkowo umiejscowiona w wielu lokalizacjach. Równowaga przestrzenna jest efektem lokalizacyjnych decyzji konsumentów i przedsiębiorstw. Zrównoważony przestrzennie podział klientów i podmiotów zależy od stopnia intensywności oddziaływania sił dośrodkowych (te sprzyjają geograficznej koncentracji działalności ekonomicznej) oraz stopnia intensywności sił odśrodkowych (które powodują dekoncentrację tej działalności). W przypadku dominacji sił odśrodkowych, klienci i podmioty są nierównomiernie rozłożeni w przestrzeni⁸⁹. Podstawowymi przyczynami występowania sił dośrodkowych zachęcającymi podmioty do lokowania się w danym rejonie jest funkcjonowanie chłonnego rynku regionalnego, a to z kolei wywiera wpływ na generowanie zysków podmiotu i stopień tzw. użyteczności konsumentów. Jako główne nurty tej teorii przyjęto: 1. badanie procesów związanych z powstawaniem skupisk przedsiębiorstw w aglomeracjach, których przesłanką lokalizacyjną są zewnętrzne korzyści (wynikające z otoczenia) i korzyści skali, 2. badanie różnic w poziomie, dynamice, kierunkach i perspektywach rozwoju gospodarczego regionów.

⁸⁵ Ch. Marrewijk, *International Trade and the World Economy*, Oxford University Press, Oxford 2002, p. 266

⁸⁶ P. Krugman, *The "new" economic geography: where are we?*, Department of Economics, Princeton University 2004

⁸⁷ A. J. Venables, *Equilibrium locations of vertically linked industries*, "International Economic Review" 1996, Vol. 37, Nr 2, p. 341-359

⁸⁸ M. Fujita, P. Krugman, *The new economic geography: past, present and the future*, "Papers in Regional Science" 2004, Vol. 83, Nr 1, p. 139-164

⁸⁹ A. Niebuhr, S. Stiller, *Integration Effects in Border Regions. A Survey of Economic Theory and Empirical Studies*, HWWA Discussion Papers 2002, No 179, p. 8

Z punktu widzenia miasta, jeżeli stanie się ono ośrodkiem usług, korzyści aglomeracji, które wznoszą się wraz ze wzrostem wielkości ośrodka, dają temu ośrodkowi trwałe korzyści w postaci niższych kosztów w porównaniu z innymi miastami. Korzyści wynikające ze skali świadczenia usług i niższych kosztów są potęgowane przez stosunkowo wyższe płace otrzymywane przez pracowników zatrudnionych w branżach świadczących usługi. Wyższe płace działają jak mnożnik dochodowy i stymulują wzrost rynku lokalnego, co tworzy dalsze korzyści skali, a to z kolei prowadzi do dalszego wzrostu eksportu regionalnego⁹⁰. Ponieważ nowa geografia ekonomiczna skupia się na aspektach aglomeracji, regionów, branż należy zaliczyć ją do obszaru teorii mezoekonomicznych.

1.5.3. Eklektyczna teoria produkcji międzynarodowej – H.J. Dunning

Eklektyczna teoria produkcji międzynarodowej Johna Dunninga w swoim podstawowym założeniu ma pozwalać na analizę decyzji przedsiębiorstw w zakresie internacjonalizacji i aspekcie integracji regionalnej. Zgodnie z tzw. paradygmatem Dunninga⁹¹ OLI (*Ownership, Locacization, Internationalization*) przedsiębiorstwo podejmuje bezpośrednie inwestycje zagraniczne, gdy spełnione są równocześnie trzy warunki:

1. Firma musi posiadać pewne specyficzne przewagi własnościowe, aby mogła konkurować z lokalnymi firmami przez podejmowanie produkcji (usług) w ich kraju
2. Dla przedsiębiorstwa musi być bardziej opłacalne transferowanie przewag własnościowych za granicę wewnątrz własnej organizacji (internacjonalizacja) niż sprzedaż lub wdzierżawienie ich firmom zagranicznym (eksternalizacja)
3. Muszą wystąpić czynniki decydujące o poziomie atrakcyjności lokalizacji produkcji w danym kraju przyjmującym w porównaniu z krajem macierzystym. Czynniki te są:
 - wielkość rynku i perspektywy jego rozwoju,
 - koszty pracy,
 - wyposażenie w zasoby naturalne,
 - innowacje, nowe technologie,
 - polityka stabilności i stopień ryzyka inwestycji w danym kraju,
 - polityka rządu wobec inwestorów zagranicznych,

⁹⁰ R. Domański, op.cit., s. 123

⁹¹ H.J. Dunning, The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions, "Journal of International Business Studies" 1988, Vol. 19, Nr 1, p. 1-31

- przeszkody taryfowe, stopień liberalizacji handlu między krajem macierzystym inwestora a krajem przyjmującym,
- położenie geograficzne i związane z tym koszty transportu,
- infrastruktura techniczno-ekonomiczna,
- różnice kulturowe⁹².

W teorii tej, jeżeli przedsiębiorstwo posiada przewagę o charakterze własnościowym i równocześnie nie występują przewagi internalizacji oraz korzyści lokalizacyjnych, podmiot powinien zdecydować się na wejście na rynek zagraniczny poprzez licencjonowanie, *franchising* lub kontrakty menedżerskie. W przypadku, gdy przewadze własnościowej towarzyszą korzyści wynikające z internalizacji, ale nie występują korzyści lokalizacyjne, przedsiębiorstwo powinno wejść na rynek zagraniczny z wykorzystaniem importu lub eksportu. Jeżeli natomiast występują wszystkie trzy grupy korzyści, wskazane jest, aby firma podjęła zagraniczne inwestycje bezpośrednie⁹³.

1.6. Podsumowanie

Współczesne procesy stają się coraz bardziej „terytorializowane”, tzn., że mamy do czynienia z lokalizacją procesów globalnych. Polegają one na tym, że innowacje (produktowe, procesowe, organizacyjne) obejmujące całą gospodarkę światową są wytwarzane w określonej liczbie układów lokalnych. Można zatem stwierdzić, że równoległe z postępującą globalizacją obserwuje się wzrost znaczenia skali lokalnej i czynnika terytorialnego. Z tego powodu w ekonomii i geografii zwraca się uwagę na występowanie pozornego paradoksu, który znalazł wyraz w terminie *glocalizacja* – oznaczającym postępujący wraz z globalizacją wzrost znaczenia skali lokalnej. Równocześnie pojawiają się poglądy skrajnie przeciwne. J.A.Scholte, D.Harvey⁹⁴, M.Czerny, twierdzą wręcz, że globalizacja przyczyniła się do deterytorializacji – zaniku znaczenia terytorium (lokalnego, regionalnego, narodowego) w codziennym życiu człowieka. Oznaczać ma ona spadek znaczenia klasycznych czynników lokalizacji przy planowaniu nowych inwestycji. Ta koncepcja zrywa m.in. z powszechnie

⁹² J. Witkowska, *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w Europie Środkowowschodniej: próba interpretacji na gruncie teorii bezpośrednich inwestycji zagranicznych i teorii integracji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1996, s. 86

⁹³ H.J. Dunning, *Theories and Paradigms of International Business Activity: The Selected Essays of John H. Dunning*, Volume 1, Edward Elgar, Cheltenham 2002, p. 104-105

⁹⁴ D. Harvey, *Justice, Nature and the Geography of Difference*, Basil Blackwell Publishers, Oxford 1996

uznawaną w XX wieku teorią lokalizacji A. Webera, na której opierało się wiele analiz dotyczących wyboru miejsca dla nowych zakładów przemysłowych⁹⁵.

Istotne znaczenie przy podejmowaniu decyzji lokalizacyjnych ma również koszt pracy. Mechanizm oparty na modelu ricardiańskim (opracowany przez D. Ricardo) potwierdza, że kraje eksportują te dobra (usługi), które przy użyciu własnej pracy wytwarzane są relatywnie wydajniej, natomiast importują takie, które przy użyciu własnej pracy wytwarzane są względnie niewydajnie. W takim przypadku struktura krajowa produkcji czy usług określona jest przez korzyści komparatywne. Nie ma jednak tutaj ograniczeń zakładających, że kraj musi być konkurencyjny lub wymiana uczciwa. Dany kraj odnosi korzyści z wymiany nawet wtedy, gdy ma niższą wydajność we wszystkich dziedzinach wytwórczości niż jego partner. Po drugie wymiana jest korzystna nawet wtedy, kiedy dziedziny wytwórczości zagranicznej są konkurencyjne tylko ze względu na niskie płace⁹⁶.

Przedstawione w powyższym rozdziale teorie i koncepcje, starają się odpowiedzieć na pytania dlaczego, w jaki sposób działalność gospodarcza poszukuje najbardziej efektywnej dla siebie lokalizacji i z jakich narzędzi przy tym korzysta? Dlatego można zaobserwować tutaj, że teoria jest pochodną stanu gospodarki jak i dynamiki jej rozwoju. Wraz ze zmniejszaniem roli przemysłu, rolnictwa na rzecz świadczenia usług, badacze ten właśnie obszar częściej i szczegółowiej poddawali analizie, szukając mechanizmów tłumaczących występujące prawidłowości. Na przestrzeni lat daje się również zaobserwować odejście od całościowo ujmujących zagadnienie doktryn teoretycznych na rzecz prostszych, teoretycznych koncepcji i teorii opisujących wybrane obszary decyzyjnego procesu lokalizacji działalności gospodarczej. Często poskładanie kilku takich cząstkowych teorii w jedną, dopasowaną do prowadzonego biznesu dużo lepiej, szerzej, szczegółowiej odpowie na pytanie o przynoszący najwięcej korzyści wybór lokalizacji. Im lepiej dopasujemy teorię lokalizacji *ex ante* (przed decyzją lokalizacyjną), tym więcej korzyści z lokalizacji uzyskamy *ex post* (po uruchomieniu działalności w tej lokalizacji).

⁹⁵ M. Czerny, R. Łuczak, J. Makowski, Globalistyka. Procesy globalne i ich lokalne konsekwencje, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 24

⁹⁶ P. R. Krugman, M. Obstfeld, Międzynarodowe stosunki gospodarcze. Teoria i polityka, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 38-39

Tabela 1 podsumowuje zaprezentowane w pracy teoretyczne zagadnienia lokalizacji. Przedstawiono klasyczne teorie, które są warunkiem *sine qua non*, odniesienia się do dorobku badaczy lokalizacji, jako specjalności naukowej. Sklasyfikowano również inne teorie i koncepcje ekonomiczne, które zdaniem autora mają wpływ na lokalizację usług outsourcingowych w definicjach przyjętych w niniejszej pracy.

Tabela 1. Teorie i koncepcje związane z lokalizacją usług outsourcingowych

Klasyczne teorie lokalizacji	Behawioralne teorie lokalizacji	Instytucjonalne teorie lokalizacji	Teorie i koncepcje rozwoju regionalnego	Inne teorie ekonomiczne
Przestrzenna organizacja produkcji rolnej - von Thünen	Matryca behawioralna - A. Pred	Teoria praw własności	Teoria biegunów wzrostu - F. Perroux	Teoria cyklu życia produktu – R. Vernon
Lokalizacja przedsiębiorstwa przemysłowego – A. Weber	Koncepcja map mentalnych – K. Lynch, P. Gould	Teoria kosztów transakcyjnych	Koncepcja bazy ekonomicznej – W. Sombart	Nowa geografia ekonomiczna – P. Krugman
Teoria ośrodków centralnych – W. Christaller			Teoria nierównomiernego rozwoju – A. Hirschman	Eklektyczna teoria produkcji międzynarodowej - H. J. Dunning
Ogólna teoria gospodarki przestrzennej – A. Lösch			Koncepcja regionalnych systemów innowacji - P. Cook	
Przestrzenna substytucja - A. Predöhl, W. Isard			Koncepcja regionów uczących się - R. Florida	
			Koncepcja pokrewnej różnorodności	
			Teoria agencji i teoria kontraktualna	
			Koncepcja potrójnej i poczwórnej helisy (<i>triple helix, quadruple helix</i>)	

Źródło: Opracowanie własne

2. Outsourcing i jego znaczenie w globalnej gospodarce

2.1. Globalizacja, jako proces dążący do uporządkowania gospodarki

Ten rozdział mógłby zaczynać się podobnie jak Lee Iacocca⁹⁷ rozpoczął jeden z rozdziałów swojej książki, a mianowicie od dwóch założeń. Po pierwsze, przed globalizacją nie można uciec. Po drugie, ponieważ od globalizacji nie można uciec, to jest ona dobra. To inny sposób powiedzenia, że to, czemu nie możemy zapobiec, musimy przyjąć.

Globalizacja to prawdopodobnie najpopularniejszy termin opisujący szeroko, bo w światowym wymiarze, ciągle i szybko zmieniającą się rzeczywistość. Nie tylko tę ekonomiczną, ale też społeczną, kulturową jak i polityczną. Z tego tylko już tworzą się niejasności. Ponieważ proces dotyczy wielu sfer publicznej aktywności człowieka, to zajmują się nim różne nauki od socjologii do politologii, od inżynierii genetycznej do nauki o zarządzaniu. Odniesienie się do tematu znajdziemy nawet w etyce i teologii, ale przede wszystkim z tematem związana jest ekonomia. Biorąc to wszystko pod uwagę, zauważamy, że globalizacja niejedno musi mieć oblicze, bowiem z różnych miejsc, postrzega coś odmiennego.

Pojęcia, które będą w niniejszej pracy rozpatrywane i omawiane dotyczą zjawiska globalizacji rozumianej, jako system powiązań kapitałowych, handlowych i innych pomiędzy podmiotami, branżami, sektorami, regionami i krajami.

Sto lat temu na scenie globalizacji dominowały państwa narodowe, zwłaszcza te najsilniejsze z imperialnymi ambicjami i interesami. Współcześnie, jak nigdy dotychczas w historii, ponadnarodowy kapitał ma wolny wybór. I nie jest to wąski margines wyboru, czy zainwestować np. na Węgrzech, lecz gdzie na świecie zainwestować, bardzo często prawie wcale nie oglądając się na państwa i ich rządy.

Europa jednoczy się. Tworzą się nowe więzi między społeczeństwami. Kultury mieszają się i przenikają. Większość obserwatorów współczesnej rzeczywistości zgodnie określa to zjawisko mianem homogenizacji kultury. Społeczeństwa europejskie wieków poprzednich miały swoją specyfikę. Były silnie związane z własnym terytorium, miały charakterystyczne zwyczaje przekazywane z pokolenia na pokolenie, dzięki tak zwanej pamięci zbiorowej. Procesy industrializacji i urbanizacji zmieniły tę sytuację. Kolejne zmiany nastąpiły wraz z

⁹⁷ L. Iacocca, C. Whitney, *Gdzie się podzieli ci wszyscy przywódcy?*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2007, s. 112

pojawieniem się masowego społeczeństwa konsumpcyjnego, globalizacją w sferze ekonomii i konwergencją reżimów politycznych, a także systemów opieki społecznej⁹⁸.

Warto na pojęcie globalizacji spojrzeć i z semantycznego punktu widzenia. Tutaj również okazuje się, że masowo błędzimy stosując jedno z ulubionych pojęć opisujących coraz bardziej wielką wioskę, jaką jest „świat”. Jest on globalny zarówno ze swej istoty, – bo to inaczej „glob” jak i z definicji. Dlatego powinno wystrzegać się potocznie używanego określenia „globalny świat”, które jako pleonazm jest swoistym błędem logiczno-językowym.

Żeby odpowiedzieć na pytanie, dlaczego proces globalizacji i centralizacji stał się nagle tak popularny i nie zdążyliśmy się do niego przygotować, należałoby przyjrzeć się historii, szczególnie w jej ekonomicznym wymiarze. Otóż, pomiędzy rokiem 1000 a 1820 produkcja rosła w ślimaczym tempie 0,05 procent średnio rocznie - w sposób zupełnie niezauważalny dla całych pokoleń. Przez ponad 800 lat światowy PKB zwiększył się o marne 50 procent, licząc przeciętnie na osobę. Tyle, co w Chinach podczas ostatnich pięciu lat!⁹⁹

Inspirując się słowami G.W. Kołodki, zwrócić należy uwagę, że fundamentalne znaczenie dla wzrostu i rozwoju miały i mają uwarunkowania klimatyczne. Nie tylko Hewlett Packard nie mógł powstać na Pustyni Kalahari lub w pobliżu Stacji Polarnej Hornsund, ale nie można było stamtąd wywieźć nawet belgijskich czekoladek czy francuskich tostów. Krajobrazowo jest tam przepięknie, ale nie mogły się tam rozwinąć ani skupiska ludzi produkujące towarowe rolnictwo, ani potrzebujący tysięcy robotników przemysł przetwórczy, ani też gospodarka oczekująca świadczonych przez nią usług. Określone dziedziny wytwórczości i usług powstawały zawsze tam i tylko tam, gdzie było na nie zapotrzebowanie.

Amerykańskie komputery można składać w Malezji, a niektóre modele japońskiej Hondy montować na Filipinach. Ale faktem jest i to, że tych pierwszych nie da się wciąż produkować na Bliskim Wschodzie, tych drugich z sukcesem spuszczać z taśm produkcyjnych w środkowej Afryce. Nadal jest zróżnicowanie rozmaitych regionów świata pod kątem ich zdolności wytwórczych – zaawansowania technologii, dojrzałości instytucji oraz kwalifikacji siły

⁹⁸ K. Tomaszewski, *Regiony w procesie integracji europejskiej*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o. Kraków 2007, s. 165

⁹⁹ G.W. Kołodko, *Wędrujący świat*, Pruszyński i S-ka SA, Warszawa 2008, s. 70

roboczej. Nie da się wszystkiego produkować wszędzie, aczkolwiek bliżej nam niż kiedykolwiek w przeszłości. I to wyraża stopień zaawansowania globalizacji w jej wymiarze ekonomicznym.

Współcześnie interwencja tylko na szczeblu państwa już nie wystarcza. To za mało w epoce zaawansowanych globalizacji, gdyż interweniować rozważnie trzeba również w funkcjonowanie ponadnarodowych struktur i ogólnoświatowych uczestników ekonomicznej gry.

Wtrącać się w społeczny mechanizm makroekonomicznej produkcji trzeba i bardzo selektywnie i bardzo trafnie. Selektywnie, to znaczy wybierać tylko te elementy wiązki okoliczności stymulujących rozwój, na które trzeba oddziaływać po to, aby same one mogły funkcjonować. Trafnie to znaczy dokładnie, w sposób w miarę precyzyjny, bez działań na ślepo czy wywołujących niekontrolowane negatywne efekty uboczne. Kunszt stosowania instrumentów interwencji państwowej, regionalnej i światowej polega na tym, aby prowokować zjawiska i procesy pożądane, ale zarazem unikać niechcianych, a gdy jest to niemożliwe, to przynajmniej je redukować.

Tak modne stały się ostatnio osobliwe terminy: „Multi-lokalna wielonarodowość”, „lokalna globalność” czy „glokalizacja”: to lokalni menedżerowie, znający miejscowe rynki i warunki konkurencji, winni na miejscu załatwiać jak najwięcej spraw, zarazem korzystając z zasobów obejmujących swą siecią cały świat koncernu, co może na przykład oznaczać, że określone produkty lub usługi z uwagi na rachunek kosztów będą wykańczane w jednym jedynym miejscu na świecie¹⁰⁰.

Literatura wskazuje na dwóch „ojców” pojęcia „światowej wioski” (*global village*). Pierwszym z nich jest M. McLuhan¹⁰¹, który na początku lat sześćdziesiątych ubiegłego wieku zastosował w teorii komunikacji to właśnie pojęcie. Opisywało ono „zmniejszanie, kurczenie się” świata w związku z wprowadzeniem nowych technologii komunikacyjnych. Natomiast Theodore Levitt był profesorem Harvard Business School i jemu to przypisuje się fakt zwrócenia po raz pierwszy uwagi (w 1983 roku) na wzrastające ujednoczenie gustów związane z globalizacją gospodarczą, prowadzące do powstania „światowej wioski”.

¹⁰⁰ U. Beck, *Władza i przeciwładza w epoce globalnej. Nowa ekonomia polityki światowej*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2005, s. 190

¹⁰¹ M. McLuhan, *The Medium is the Message, An Inventory of Effects*, Penguin Books 1967, p. 63

GATT, Unia Europejska, EFTA i inne porozumienia handlowe oraz wspólne rynki pozwoliły firmom krajowym wykreować dla siebie międzynarodowe szanse rozwoju i urosnąć do rozmiarów korporacji ponadnarodowych. Technologie globalne wykreowały nowe sposoby komunikowania i przyczyniły się do „zmniejszenia” świata oraz doprowadziły do zaprojektowania i wytworzenia produktów odpowiadających ludziom na całym świecie ze względu na swą cenę, niezawodność oraz parametry techniczne. Dlatego okres obecny nazywany jest często erą globalizacji.

Jednocześnie, na co zwraca uwagę J. Stiglitz¹⁰², priorytetem przedsiębiorstwa jest zysk. Konsekwencją drogi do jego maksymalizacji, jest więc obniżanie kosztów w każdy możliwy, prawem dozwolony sposób. Dotyczy to np. unikania płacenia podatków czy ograniczenie ubezpieczeń społecznych. Dlatego właśnie między innymi przedsiębiorstwa podejmują decyzję o przeniesieniu działalności gospodarczej za granicę, defragmentując własny łańcuch wartości w skali globalnej.

Na czym polega zjawisko globalizacji, będące jednocześnie przedmiotem i takich złorzeczeń i takich pochwał zastanawia się laureat nagrody Nobla J. Stiglitz? Jest to w istocie ściślejsza integracja państw oraz ludzi na świecie, spowodowana ogromną redukcją kosztów transportu i telekomunikacji oraz zniesieniem sztucznych barier w przepływach dóbr, usług, kapitału, wiedzy (i w mniejszym stopniu) ludzi z kraju do kraju. Globalizacji towarzyszyło tworzenie nowych instytucji, które obok już istniejących zaczęły prowadzić działalność przekraczającą granice państw¹⁰³. Strach przed globalizacją, to strach przed zmianą, ale czy to się nam podoba czy nie, zmiana jest na trwale wpisana w nasze życie¹⁰⁴. Trzeba monitorować sytuację i proponować narzędzia niwelujące negatywne skutki globalnych procesów. Jako przykład można podać, że od 2007 r. do sierpnia 2013 r. Komisja Europejska otrzymała 110 wniosków o pomoc w ramach Europejskiego Funduszu Dostosowania do Globalizacji (EFG) na ogólną kwotę 471,2 mln euro z 20 państw członkowskich. Wsparcie z EFG uzyskało ponad 100 tys. zwolnionych pracowników. W 2012 r. EFG pomógł 15 700 pracownikom zwolnionym

¹⁰² J. Stiglitz, *Wizja sprawiedliwej globalizacji. Propozycje usprawnień.*, PWN, Warszawa 2007, s. 202

¹⁰³ J.E. Stiglitz, *Globalizacja*, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 26

¹⁰⁴ L. Iacocca, C. Whitney, *op.cit.*, s. 108

wskutek kryzysu gospodarczego i skutków globalizacji znaleźć nową pracę. Pozwolił on krajom UE na aktywniejsze działania w obszarach dotkniętych zwolnieniami¹⁰⁵.

W procesie tworzenia gospodarki globalnej dominują ekonomicznie kraje ściśle współzależne w zakresie handlu, inwestycji oraz współpracy międzynarodowej. Grupę tworzy obecnie około 20 rozwiniętych państw położonych w trzech najbardziej aktywnych gospodarczo rejonach świata, tj. Europie Zachodniej, Ameryce Północnej (Stany Zjednoczone i Kanada) i Azji Wschodniej (Japonia, Singapur, Korea Południowa, Tajwan). Grupa ta została nazwana „triadą” i jest powszechnie postrzegana, jako główna siła napędowa procesów globalizacyjnych. Te trzy obszary wytwarzają 80 % produkcji światowej, reprezentując jedynie 20 % ludności świata¹⁰⁶. Początek XXI wieku przyniósł kolejne przyspieszenie procesu globalizacji. Nastąpił rekordowy wzrost handlu światowego (o 12,4% w stosunku do roku 1999), wzrost międzynarodowych przepływów finansowych (w roku 2000 wzrosły o 40 % w stosunku do roku 1998) oraz wzroście kapitalizacji rynków finansowych¹⁰⁷.

W warunkach globalizacji przedsiębiorstwa nabierają znaczenia i przejmują rolę kreatora relacji gospodarczych bez barier granic państw, co wynika także z faktu, że – jak wskazuje W. Szymański¹⁰⁸: państwo nie tylko (...) traci siłę i władzę, ale coraz częściej podporządkowuje swe działania interesowi kapitału. W konsekwencji wykazuje coraz mniejsze zainteresowanie działaniami w sferze społecznej i coraz mniejsze ma ku temu możliwości. W tej sytuacji coraz częściej równowagi szuka się w funkcjonowaniu przedsiębiorstw.

Globalizacja rynku pracy i determinant kształtujących funkcjonowanie podmiotów działających na tym rynku, wykreowały również społeczeństwo *homo sapiens globalus*. Szczególnie przyczyniają się do tego m.in. migracje zarobkowe ludzi w poszukiwaniu lepiej płatnej pracy i lepszych warunków życia¹⁰⁹.

¹⁰⁵ Zrozumieć politykę Unii Europejskiej – Zatrudnienie, sprawy społeczne i włączenie społeczne, Komisja Europejska - Dyrekcja Generalna ds. Komunikacji Społecznej - Dział Informacji dla Obywateli, Bruksela, tekst zaktualizowano w listopadzie 2014 r., s. 13

¹⁰⁶ W. Budner, Geografia ekonomiczna. Współczesne zjawiska i procesy, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2011, s. 227

¹⁰⁷ K. Kuciński, Gospodarka globalna, Wydawnictwo Kurpisz, Poznań 2002, s.158

¹⁰⁸ W. Szymański, Czy globalizacja musi być irracjonalna?, SGH, Warszawa 2007, s. 164

¹⁰⁹ R. Majkut, D. Wójcik, Zachowanie podmiotów gospodarczych na globalnym rynku pracy, [w:] W. Patrzałek (red.), Zachowania podmiotów w warunkach globalizacji rynków, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2010, s. 96

S. Sasse¹¹⁰ twierdzi, że państwo przyczynia się do erozji autonomii suwerennych państw narodowych, spadku znaczenia granic i prowadzi do zmiany charakteru państwa narodowego. Jednakże pomimo osłabienia roli państwa przez deregulację i transnarodowość, państwo odgrywa nadal decydującą rolę w procesie obudowy prawnej nowych form działalności gospodarczej i pozostaje ostatecznym gwarantem praw kapitału, zarówno krajowego, jaki zagranicznego.

Stąd akcent na działania kreatywne przedsiębiorstwa, szczególnie w sytuacji równoczesnego występowania trzech procesów: 1) osłabienia roli państwa i jego podporządkowania rynkowi kapitałowemu, 2) dominacji we współczesnej gospodarce korporacji, 3) uwolnienia korporacji od więzów rodzinnych i ich swobodne operowanie w przestrzeni transnarodowej¹¹¹.

2.1.1. Rola usług w procesie globalizacji

Współczesna gospodarka, to w rosnącej mierze usługi, a malejącej wytwórczości dóbr fizycznych. Usługi świadczone muszą być tam, gdzie jest konsument. Internet i rewolucja informatyczna umożliwiają transfer tylko określonych usług (nie da się na odległość ostrzyć, zjeść kolacji czy umyć samochodu).

Także struktura zatrudnienia i produkcji przez wieki całe cechowała się zastojem, a większe zmiany następują dopiero w trakcie ostatnich dwu wieków. Szczególnie wyraziście obrazują to dane dla Stanów Zjednoczonych, gdzie dwieście lat temu około 85 procent ludności znajdowało zajęcie w rolnictwie i górnictwie (głównie w rolnictwie), a nie więcej niż 4 procent w usługach. Obecnie wskaźniki te wynoszą odpowiednio 3 i 79 procent (pozostałe około 18 procent, to przemysł przetwórczy, skądinąd najbardziej wydajny na świecie)¹¹².

Dlatego w procesie globalizacji właśnie usługi, odgrywają decydującą rolę w rozwoju społeczno-gospodarczym regionu czy miasta początku XXI wieku. Wydajność pracy w tym sektorze jest najwyższa, a udział wytworzonej wartości dodanej brutto większy niż z innych sektorów. Usługi obejmują ponadto działania sfery okołobiznesowej ułatwiającej wdrażanie innowacji oraz usługi wyższego rzędu związane z sektorem badawczo-rozwojowym. Poziom

¹¹⁰ S. Sassen, *Globalizacja. Eseje o nowej mobilności ludzi i pieniędzy*, Wydawnictwo UJ, Kraków 2007, s. 185

¹¹¹ W. Szymański, *Czy globalizacja musi być irracjonalna?*, SGH, Warszawa 2007, s. 173

¹¹² G.W. Kołodko, *op.cit.*, s. 70

rozwoju usług w danej lokalizacji świadczy o kondycji gospodarki oraz ma decydujące znaczenie wśród czynników konkurencyjności regionu¹¹³.

Analiza udziału sektora usług w gospodarce pokazuje, że jego znaczenie w gospodarkach krajów i całej Unii Europejskiej wzrasta. W prawie wszystkich krajach członkowskich UE wyprzedził on przemysł i znalazł się na pierwszym miejscu, zarówno pod względem udziału w wytwarzaniu PKB (blisko 70% PKB), jak i zatrudnieniu. Wzrost znaczenia sektora usług stanowi typową dziś tendencję w każdej nowoczesnej gospodarce¹¹⁴. Z przeprowadzonych badań wynika, że dzięki dyrektywie o usługach zyski w całej UE mogą wynieść od 60 do 140 mld euro, co według ostrożnych szacunków daje potencjał wzrostu do 1,5% PKB¹¹⁵.

2.1.2. Korporacje transnarodowe jako napędowa siła globalizacji

Z najważniejszych aktorów w procesie globalizacji powszechnie uznaje się korporacje transnarodowe (KTN) i władze państw narodowych, a ponadto także organizacje międzynarodowe i – działające w skali globalnej – organizacje pozarządowe¹¹⁶.

Według A. Mullera¹¹⁷ KTN są traktowane, jako główna napędowa czy wręcz sprawcza siła globalizacji. Istotna jest przy tym ewolucja definicji KTN adekwatna do zmian zachodzących w ich organizacji i strategiach lokalizacyjnych. Pierwotnie, jako istotne elementy KTN wskazywano własność i kontrolę majątku oraz międzynarodowy zakres działalności prowadzonej przez korporację, określając KTN, jako firmy posiadające i kontrolujące aktywa różnych jednostek w dwóch lub więcej krajach. Kolejnym krokiem wskazano na ich zaangażowanie się w bezpośrednie inwestycje zagraniczne oraz ich organizację, koordynację i

¹¹³ W.M. Gaczek, J.W. Komorowski, Przewaga konkurencyjna gospodarki wielkiego miasta w regionie, [w:] J. Słodczyk, E. Szafranek (red.), Kierunki przekształceń struktury gospodarczej i społeczno-demograficznej miast, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2006, s. 62-63

¹¹⁴ M. Czerny, Geografia Unii Europejskiej, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 121

¹¹⁵ Raport z badania "Świadczenie usług w Unii Europejskiej" przeprowadzonego przez Justynę Kulawik i Bartosza Jankowskiego w 2010 roku na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010 rok, <http://www.parp.gov.pl/files/74/81/380/9893.pdf> [dostęp: 24.09.2014]

¹¹⁶ I. Pietrzyk, Globalizacja i regionalizacja gospodarki światowej, [w:] S. Miklaszewski, E. Molendowski (red.), Gospodarka światowa w warunkach globalizacji i regionalizacji rynków, Difin, Warszawa 2009, s.23

¹¹⁷ A. Muller, Globalizacja – mit czy rzeczywistość, [w:] E. Czerny (red.), Globalizacja od A do Z, Wyd. NBP, Warszawa 2004, s. 49

dominację w sieciach transnarodowych¹¹⁸. Zgodnie z definicją A. Zaorskiej¹¹⁹ KTN to przedsiębiorstwa, których działalność przenika granice państw (nie zawsze bardzo wielu) i jest organizowana, integrowana i koordynowana przez centralę w kraju macierzystym.

Istotną zmianę w definiowaniu KTN przyniosła tzw. rewolucja modułarna związana z wprowadzeniem technologii cyfrowej, która umożliwiła daleko idącą fragmentaryzację procesu produkcyjnego lub usług. Pozwoliło to na przeniesienie decyzji dotyczących wyboru specjalizacji firm na poziom bardzo „finezyjny”, bo dotyczący funkcji¹²⁰. Modularyzacja procesu produkcyjnego, to jego sekwencjonowanie według zasady racjonalizacji polegającej na minimalizowaniu transferu informacji między jedną, a drugą sekwencją. Mówiąc innymi słowami, kodowanie informacji uczyniło kolejne sekwencje bardziej autonomicznymi – dzięki temu – łatwiejszymi do lokalizowania w różnych miejscach niezależnie od stopnia wymaganej między nimi koordynacji¹²¹. To nowe podejście pozwoliło firmom na wprowadzenie istotnych zmian w organizacji procesu wytwórczego i procesu świadczenia usług, jak również lokalizowaniu w różnych miejscach poszczególnych etapów oraz funkcji przedsiębiorstw. W pierwszym przypadku chodzi o zjawisko eksternalizacji niektórych etapów procesu produkcyjnego i funkcji przedsiębiorstw, określane mianem *outsourcingu*; w drugim o tzw. *offshoring* względnie *nearshoring*, oznaczające zazwyczaj ich lokalizację za granicą, odpowiednio w dalszej, bądź bliższej odległości. Eksternalizacja funkcji czy też faz procesu produkcyjnego nie musi przy tym oznaczać odwoływania się przez firmy do podwykonawców, względnie dostawców zagranicznych; ponieważ jednak bardzo często jest ona połączona z ich zlokalizowaniem za granicą często stosowane jest w tym przypadku określenie *offsourcingu*¹²².

Skoro modularyzacja polega na produkowaniu „funkcjonalnie kompletnych” elementów (komponentów, modułów, podzespołów), oznacza to, że mogą być one składane w różny sposób i służyć do wytwarzania różnych produktów, zaś organizacja produkcji przypomina w konsekwencji „grę w klocki lego”¹²³ W ten sposób oddzielne moduły zlecane są samodzielnym

¹¹⁸ A. Zaorska, *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i gospodarce światowej*, Wyd. naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 49-50

¹¹⁹ A. Zaorska, *Korporacje transnarodowe. Przemiany, oddziaływania, wyzwania*, PWE, Warszawa 2007, s. 12

¹²⁰ I. Pietrzyk, *Globalizacja i regionalizacja gospodarki światowej*, [w:] S. Miklaszewski, E. Molendowski (red.), *Gospodarka światowa w warunkach globalizacji i regionalizacji rynków*, Difin, Warszawa 2009, s.24

¹²¹ Wywiad z Suzanne Berger (MIT), „Les Rendez-vous de la Mondialisation” nr 2, 27.06.2006

¹²² A. Zaorska, *op.cit.*, s. 148

¹²³ S. Berger, *Made In monde*, Editions du Seuil, Paris 2006, p. 111

przedsiębiorstwom, które ze statusu podwykonawcy stają się podmiotami kluczowymi. Rewolucja modułarna prowadzi zatem do większej równości między przedsiębiorstwami niż tradycyjny system podwykonawstwa. Efektem zmian w organizacji produkcji, które stały się możliwe dzięki modularyzacji, jest powstanie dużych, samodzielnych firm, specjalizujących się w określonych funkcjach świadczonych na rzecz dużych korporacji transnarodowych¹²⁴.

Ostatnie zmiany organizacyjne spowodowały uzupełnienie definicji KTN, jako organizacji charakteryzujących się tym, że ich własne, wyspecjalizowane działania tworzące wartość uzupełniane są czynnościami zakontraktowanymi, realizowanymi przez dostawców zewnętrznych (będących niezależnymi firmami), zlokalizowanych w różnych krajach. W ten sposób powstają ponad graniczne sieci relacji wewnętrznych i zewnętrznych, zaś siłą napędową tych struktur są zdolności integracji oraz koordynacji przez KTN działań realizowanych w różnych jednostkach rozproszonych geograficznie i organizacyjnie¹²⁵.

Najczęściej występująca struktura organizacyjna KTN złożona jest z centrali przedsiębiorstwa macierzystego, zlokalizowanego przeważnie w jednym z krajów wysokorozwiniętych, oraz oddziałów i filii zagranicznych, których zadaniem jest produkcja i dystrybucja dóbr i usług.

Hegemonia wielkich firm wielonarodowych w procesie dystrybucji surowców i gotowych produktów oraz wzrost znaczenia wyspecjalizowanych, wspomagających działalność produkcyjną usług stymulowały zmiany lokalizacyjne będące elementem globalnej strategii tworzenia nowej geografii gospodarki. Ta strategia miała na celu dezintegrację fordowskiego systemu regulacji oraz doprowadzenie do rozpadu odpowiadającego mu systemu organizacji. Osiągnięcie tego celu trwało kilka dziesięcioleci i wprawdzie nie został on w pełni osiągnięty, jednak w ciągu ostatnich 25 (od około 1980r.) lat nastąpiła całkowita zmiana organizacji działalności gospodarczej i relacji gospodarczych na wszystkich poziomach odniesienia – lokalnym, regionalnym i globalnym. Zmiany organizacji firm i całych sektorów gospodarczych doprowadziły do ukształtowania się nowej geografii przemysłu i usług na poziomie globalnym i proces ten jeszcze się nie zakończył¹²⁶.

¹²⁴ I. Pietrzyk, op.cit., s.25

¹²⁵ A. Zaorska, op.cit., s. 125

¹²⁶ M. Czerny, R. Łuczak, J. Makowski, Globalistyka. Procesy globalne i ich lokalne konsekwencje, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2007, s. 44

Istnieje kilka sił zewnętrznych, których oddziaływanie przyczyniło się do wzrostu liczby aliansów strategicznych w ciągu ostatnich lat. Do najważniejszych z nich należą: globalizacja gustów i rynków, szybkie upowszechnianie się i skrócenie cyklu życia nowych technologii i wytwarzanych przy ich zastosowaniu produktów, rozwój możliwości osiągnięcia bardzo poważnych korzyści skali, zakresu działania i krzywej doświadczeń, wzrastająca burzliwość w gospodarce światowej, zwiększona niepewność we wszystkich strefach życia oraz likwidacja barier w handlu międzynarodowym¹²⁷.

Liczba KTN na świecie systematycznie rośnie, a liczba największych korporacji dynamicznie się zmienia. W roku 2007 było ich 79 tys., a zagranicznych filii korporacji około 850 tys.¹²⁸. Cechą charakterystyczną takich przedsiębiorstw, które działają w międzynarodowym biznesie jest to, że muszą one sobie radzić i umieć poruszać się w trzech środowiskach: środowisku krajowym, z którego podmiot pochodzi, środowisku zagranicznym państwa, do którego skierowana jest ekspansja oraz środowisku międzynarodowym¹²⁹.

2.2. Delokalizacja – ewolucja myślenia o wartości i miejscu prowadzeniu biznesu

2.2.1. Delokalizacja – pojęcia, istota

Żeby zrozumieć zagadnienie posadowienia centrów usług w podmiotach z udziałem kapitału zagranicznego, należy rozpatrzyć go w kontekście efektu delokalizacji. Delokalizacja określana również jako relokacja, związana jest z dezintegracją procesu produkcyjnego lub świadczenia usług, której efektem jest przenoszenie elementów łańcucha wartości przedsiębiorstwa lub organizacji do miejsc geograficznych na całym świecie. Przenoszenie takiego procesu za granicę ma na celu wykorzystanie przewag komparatywnych poszczególnych krajów. W przypadku relokacji, w przeciwieństwie do samej lokalizacji przedsiębiorstwa (lokalizacji pierwotnej) występuje substytucja, czyli zastępowanie jednego miejsca przez inne. Podmiot wykorzystuje tutaj swoje doświadczenie nabyte z dokonywanego wcześniej wyboru lokalizacji pierwotnej¹³⁰.

¹²⁷ D. Faulkner, Bowman C, Strategie konkurencji, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 1999, s. 136

¹²⁸ W. Budner, op.cit., s. 222

¹²⁹ D.A. Ball, W.H. McCulloch, International Business. Introduction and Essentials, BPI Irwin, Homewood 1990, p. 13-14

¹³⁰ E. Małuszyńska, op.cit., s. 32

Według Deardorffa¹³¹, termin delokalizacji wprowadzono po raz pierwszy w 1996 roku przez Leamera¹³², jako określenie kolejnego sposobu fragmentacji produkcji, a nie w celu zdefiniowania nowego zjawiska w ekonomii¹³³. Inni badacze twierdzą, że termin ten pojawił się po raz pierwszy już w 1961 roku w Webster's Dictionary i do chwili obecnej nie jest on w literaturze jasno zdefiniowany¹³⁴.

Pojęcie delokalizacji¹³⁵ odnosi się wyłącznie do przypadku eksternalizacji zagranicznej i może przybrać dwie formy:

- delokalizacji sensu *stricto* (*offshore-inhouse sourcing*),
- delokalizacji sensu *largo* (*offshore outsourcing*).

Delokalizacja sensu *stricto* odbywa się wewnątrz firmy. W tym przypadku działalność produkcyjna jest całkowicie lub częściowo przenoszona za granicę w ramach tego samego przedsiębiorstwa lub tej samej grupy kapitałowo powiązanych przedsiębiorstw. Ten typ delokalizacji oznacza całkowite lub częściowe zaprzestanie działalności gospodarczej w kraju z jednoczesnym przeniesieniem tej samej działalności do już istniejącej lub specjalnie utworzonej filii zagranicznej. Delokalizacja *sensu stricto* dotyczy wyłącznie przedsiębiorstw wielonarodowych, dokonujących bezpośrednich inwestycji zagranicznych, przy spełnieniu trzech kumulatywnych warunków:

- następuje zamknięcie całkowite lub częściowe zakładów produkcyjnych przedsiębiorstwa w kraju, któremu towarzyszy redukcja zatrudnienia,
- zagraniczne filie lub zakłady, do których działalność została przeniesiona, produkują identyczne dobra czy usługi,

¹³¹ A.V. Deardorff, A trade theorist's take on skilled labour outsourcing, *International Journal of Economics and Finance* 14

¹³² E.E. Leamer, The effects of Trade in Services, Technology Transfer and delocalization on Local and Global Income Inequality, *Asia-Pacific Economic Review* 2, Vol.2, No.1

¹³³ W. Gierańczyk, Problematyka definiowania zmian w tendencjach lokalizacyjnych przedsiębiorstw przemysłowych w dobie globalizacji, [w:] Z. Ziolo, T. Rachwał (red.), *Problematyka badawcza geografii przemysłu*, Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego i Instytut Geografii, Vol.11, Uniwersytet Pedagogiczny w Krakowie, Warszawa-Kraków 2009, s. 89

¹³⁴ K. Witczyńska, Delokalizacja produkcji jako skutek integracji europejskiej, [w:] J. Kundera (red.), *Globalizacja, europejska integracja a kryzys gospodarczy*, Wydział Prawa, Administracji i Ekonomii Uniwersytetu Wrocławskiego, Seria: e-monografie, Nr 9, Wrocław 2011, s. 415

¹³⁵ OECD, *Offshoring and Employment. Trends and Impacts*, Danvers 2007, p. 15-16

- przedsiębiorstwo importuje dobra i usługi z zagranicznych filii do kraju, z którego działalność została delokalizowana, a dodatkowo zmniejsza się eksport tego kraju, gdyż filie zagraniczne dostarczają te produkty na wcześniejsze rynki zbytu kraju.

Natomiast delokalizacja sensu *largo* oznacza przeniesienie częściowe lub całkowite działalności produkcyjnej za granicę do przedsiębiorstwa niepowiązanego kapitałowo. Ta operacja odnosi się zatem do korzystania z podwykonawstwa zagranicznego, przy czym ten podwykonawca może być kontrolowany zarówno przez rezydenta kraju, w którym podwykonawca funkcjonuje, jak i przez rezydenta zagranicznego lub inne przedsiębiorstwo pochodzące z kraju, z którego działalność jest delokalizowana. Ten rodzaj delokalizacji odbywa się za pośrednictwem przedsiębiorstwa niepowiązanego kapitałowo.

W tym przypadku zamawiając podwykonawstwo zagraniczne, podmiot może być firmą wielonarodową, jak również nie działać na rynkach zagranicznych.

Jednym z elementów charakterystycznych jest, aby podwykonawstwo miało charakter regularny i ciągły i związane jest z tworzeniem nowych miejsc pracy za granicą.

Warunkiem koniecznym zaklasyfikowania delokalizacji sensu *largo*, jest spełnienie równocześnie trzech warunków:

- Następuje zaprzestanie częściowe lub całkowite działalności gospodarczej w kraju powiązane z redukcją zatrudnienia.
- Identyczna działalność jest zlecana podwykonawcy zagranicznemu w sposób regularny
- Przedsiębiorstwo korzystające z podwykonawstwa zagranicznego importuje do kraju te dobra lub usługi, które wcześniej były produkowane przez przedsiębiorstwo i zaspokajały popyt wewnętrzny w kraju.

Należy dodać, że delokalizacja może odbyć się za pośrednictwem eksternalizacji krajowej, w przypadku, kiedy podwykonawca krajowy skorzysta z podwykonawcy zagranicznego, od którego będzie importował dobra lub usługi, a następnie dostarczy je pierwszemu zlecającemu podwykonawstwo podmiotowi.

Tradycyjnie delokalizacja dotyczyła sektora przemysłu, jednak od kilku lat można zauważyć rozwijający się obszar internacjonalizacji i delokalizacji usług. Obecnie około dwie

trzecie bezpośrednich inwestycji zagranicznych w krajach rozwiniętych stanowią właśnie usługi, a ich udział w globalnym handlu sięga 23 %¹³⁶.

Jak zauważa A. Odrobina¹³⁷ od końca lat dziewięćdziesiątych XX wieku delokalizacja usług, zwłaszcza usług dla biznesu, informacyjnych i komputerowych, do krajów rozwijających się przykuła uwagę polityków i mediów w krajach rozwiniętych z powodu „gorączki” utraty miejsc pracy w sektorze usługowym dotąd niedotkniętym delokalizacją. Wciąż jednak delokalizacja usług ma niewielki zakres. Na przykład w USA import usług biznesowych i informatycznych stanowił w 2003 r. tylko 0,4 % PKB¹³⁸.

Proces delokalizacji związany z globalizacją spowodował, że nie wróci już fordowski model produkcji masowej realizowany przez jedną firmę w jednym kraju. Najważniejszy jest proces, który podzielony został i realizowany jest w wielu przedsiębiorstwach i wielu krajach. Jednakże nadal własność produktu, kontrola marki, *design*, kontrola jakości, marketing i finanse pozostają w rękach przedsiębiorstw z krajów wysoko rozwiniętych¹³⁹.

Warto zwrócić uwagę na dwa główne czynniki oddziałujące na proces integracji międzynarodowej. Są to:

- 1) Mechanizm rynkowy i związana z nim konkurencja. On to właśnie wysyła impulsy, na które reagują podmioty gospodarcze – przedsiębiorstwa. Proces dostosowawczy przebiega na poziomie mikroekonomicznym niejako *ex post*. Niewidzialna ręka rynku, jako główny regulator w poszczególnych krajach, zaczyna działać także w skali międzynarodowej.
- 2) Czynniki instytucjonalne (centralne organy państwowe i międzynarodowe). Ustalają one charakter oraz przebieg procesu integracyjnego. Przebiega on w tym przypadku niejako *ex ante*. Te publiczne organy muszą podejmować decyzję o eliminacji barier handlowych, swobodzie przepływu czynników wytwórczych a także przestrzegać uzgodnionych zasad odnoszących się do różnych sfer gospodarki. Ich celem jest

¹³⁶ OECD, Comment rester compétitif dans l'économie mondiale. Progresser dans la chaîne de valeur, Paris 2007, p. 52

¹³⁷ A. Odrobina, Delokalizacja jako skutek delokalizacji i integracji [w:] S. Miklaszewski, E. Molendowski (red.), Gospodarka światowa w warunkach globalizacji i regionalizacji rynków, Difin, Warszawa 2009, s. 92

¹³⁸ G. De la Dehesa, Winners and Losers in Globalization, Blackwell Publishing 2006, p. 57

¹³⁹ E. Scepanti, S. Zamagni, D. Field, L. Kirby, An Outline of the history of Economic Thought, Oxford University Press, Oxford 2005, p. 457

głównie rozszerzenie zakresu i ułatwienie działania mechanizmu rynku i konkurencji oraz odpowiednie korygowanie tego działania.

W przebiegu procesu integracji niezbędne jest występowanie obydwu czynników¹⁴⁰.

2.2.2. Regionalna specjalizacja – podwaliny dla delokalizacji działalności gospodarczej

Równoległe z procesem globalizacji zaobserwowano dynamiczny rozwój regionalnej integracji gospodarczej przejawiającej się zarówno w formie inicjatyw instytucjonalnych, jak i w formie spontanicznego pogłębiania powiązań ekonomicznych między sąsiadującymi ze sobą krajami. W ich opisie czyni się rozróżnienie, określając pierwsze mianem regionalizmu, drugie – mianem regionalizacji gospodarki światowej¹⁴¹.

Te definicje dotyczą działań w obszarze międzynarodowym. Mogą jednak opisywać zjawiska w obszarze wewnątrz krajowym. Wtedy należałoby je zdefiniować jak poniżej.

Regionalizacja w takim przypadku oznacza podział terytorium kraju na regiony, przy czym w zależności od przyjętego kryterium podziału może ona mieć charakter regionalizacji geograficznej, ekonomicznej, administracyjnej lub innej. Terminu tego używa się również na określenie repartycji pewnych zasobów (funduszy, inwestycji) w przekroju regionalnym lub też dla zróżnicowanego regionalnie podejścia do określonego problemu (np. regionalizacja jakiejś działalności czy polityki)¹⁴². Termin regionalizm natomiast posiadać może zarówno konotacje ideologiczne i polityczne, jak i odnosić się ogólnie do ruchów społecznych kontestujących „omnipotencję” państwa i domagających się większej autonomii regionalnej lub po prostu zwiększenia roli regionów stosownie do zasad subsydiarności. W rezultacie terminy te bywają często sobie przeciwstawiane z uwagi na „odgórne” podejście do problematyki regionalnej w przypadku pierwszym i „oddolne” w drugim¹⁴³.

Bezpośrednią konsekwencją procesu globalizacji jest zintensyfikowanie konkurencji między regionami, co sprawia, że głównym celem polityki regionalnej staje się wzmocnienie

¹⁴⁰ W. Budner, op.cit., s. 194

¹⁴¹ I. Pietrzyk, Globalizacja i regionalizacja gospodarki światowej, [w:] S. Miklaszewski, E. Molendowski (red.), *Gospodarka światowa w warunkach globalizacji i regionalizacji rynków*, Difin, Warszawa 2009, s. 31

¹⁴² I. Pietrzyk, *Polityka regionalna Unii Europejskiej i regiony w państwach członkowskich*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2006, s. 213

¹⁴³ I. Pietrzyk, op.cit., s. 39

ich atrakcyjności i konkurencyjności. Ta ostatnia determinowana jest przede wszystkim posiadanymi w regionie specyficznymi kompetencjami, kapitałem społecznym oraz zorientowaniem regionu na kreację zasobów i ciągły proces uczenia się¹⁴⁴.

Globalizacja sprawia, że do regionów „wygrywających” należą obecnie dwa rodzaje terytoriów, generujących dwie główne kategorie aglomeracji, a mianowicie duże metropolie oraz tzw. terytorialne (lokalne/regionalne) systemy produkcyjne (TSP). W pierwszym przypadku chodzi o korzyści wspólnej lokalizacji różnych rodzajów działalności (tzw. *urbanization economies*), w drugim – o geograficzną aglomerację pokrewnych rodzajów działalności (tzw. *locational economies*)¹⁴⁵.

2.3. Outsourcing – podstawowe pojęcia i kategorie

2.3.1. Istota usług outsourcingowych

W literaturze przedmiotu w kwestii dotyczącej trendów wymiany usług do niedawna istniało pewne nieuporządkowanie i dowolność interpretacji znaczeń. Można znaleźć tutaj poglądy, że outsourcing w latach osiemdziesiątych oznaczał przede wszystkim zamawianie przez przedsiębiorstwo półproduktów i podzespołów zagranicą, natomiast w latach dziewięćdziesiątych w ten sposób nazywano wykonywanie określonych usług w przedsiębiorstwach zagranicznych¹⁴⁶. Innym przykładem jest definiowanie pojęć przez B. Liberską, która w swoim artykule zamiennie używa pojęcia międzynarodowy outsourcing i offshoring w odniesieniu do procesu wydziałania części usług związanych z obsługą klienta lub obsługą biznesu i przekazania ich do wykonania przedsiębiorstwom w krajach o niższych kosztach wytwarzania¹⁴⁷.

Nazwa *outsourcing* pochodzi z języka angielskiego i jest skrótem wyrażenia *outside-recourse-using*, co w dosłownym tłumaczeniu oznacza korzystanie z zasobów zewnętrznych. Polskojęzycznymi odpowiednikami terminu „*outsourcing*” mogą być terminy „wydzielenie” lub „wyodrębnienie”¹⁴⁸.

¹⁴⁴ I. Pietrzyk, *ibidem*, s. 41

¹⁴⁵ I. Pietrzyk, *ibidem*, s. 42

¹⁴⁶ Urząd Komitetu Integracji Europejskiej, 2006

¹⁴⁷ Globalny rynek outsourcingu nowoczesnych usług – nowe możliwości dla Polski, Studia Ekonomiczne nr 3/2005, INE PAN, Warszawa 2005

¹⁴⁸ M. Trocki, *Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, PWE, Warszawa 2001, s.13

Niespełna kilkanaście lat temu dla opisu zjawisk polegających na wymianie usług lub towarów, gdzie dobra te przemieszczały się pomiędzy granicami krajów, starczyły jeszcze takie pojęcia, jak internacjonalizacja, umiędzynarodowienie czy transnarodowość. Dzisiaj z racji popularności zjawiska, słownik pojęć stał się bardziej uporządkowany, dążący do jednoznaczności rozumienia zachodzących procesów.

Jeszcze kilka lat temu w polskich dyskusjach o outsourcingu nad komentarzami optymistycznymi górowały wątpliwości. Jako główne blokady jego rozwoju wskazywano zbyt wolno postępującą prywatyzację, brak wystarczającej liczby chętnych podmiotów oraz przyzwyczajenia firm, według których pewne działy powinny być organizowane wyłącznie wewnątrz. Elementem wstrzymującym decyzje o delegowaniu usług na zewnątrz był też lęk przed utratą pełnej kontroli nad działaniami przedsiębiorstwa nawet kosztem osiągnięcia realnych – lepszych wyników. Outsourcing funkcjonował, ale powszechną praktyką było zlecenie na zewnątrz działań niemających większego wpływu na funkcjonowanie firmy. Kompleksowe delegowanie procesów następowało sporadycznie.

Obecnie organizacja pracy w wielu przedsiębiorstwach usługowych na świecie wygląda tak, że kiedy Europejczycy kończą pracę w godzinach popołudniowych, w Ameryce Południowej zaczyna się dzień – pracownicy kończą wykonanie zadania w Europie i przesyłają je dalej do wykonania np. Meksykanom, ci z kolej prześlą je po kilku godzinach dalej do Azji. Firma pracuje więc 24 godziny – bez przestojów – *around-the-world, around-the-clock*. Ważne w tym oplatającym siecią powiązań procesie globalizacji jest jednak to, że zarówno szybkość transakcji, jak i wielkość przepływów są uwarunkowane lokalnie. Pomimo wdrażania podobnych lub wręcz tych samych technologii, oprogramowania, organizacji pracy występują różnice regionalne wynikające z czynników pozabiznesowych, które sprawiają, że poszczególne regiony lub kraje w różnym stopniu i na różne sposoby włączone są w proces globalizacji¹⁴⁹. W literaturze przedmiotu o outsourcingu nie zawsze mówi się jako o przedsięwzięciu; czasami bywa on nazywany techniką organizatorską lub nawet nową

¹⁴⁹ M. Czerny, R. Łuczak, J. Makowski, Globalistyka. Procesy globalne i ich lokalne konsekwencje, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2007, s. 26

koncepcją zarządzania¹⁵⁰. Najbardziej postępowe firmy traktują obecnie outsourcing jako źródło innowacji, szczególnie w obszarach efektywności operacyjnej i wydajności¹⁵¹.

W 2009 r. rynek usług outsourcingowych w Polsce przeszedł radykalną przemianę. Centra usług, wśród których do tej pory prym wiodły firmy zagraniczne, zaczęły budować swoją autonomię, same kształtując politykę rozwoju i ustalając nowe standardy. Do gry zaczęły wchodzić również w coraz większej mierze przedsiębiorstwa z udziałem rodzimego kapitału. Nowa rzeczywistość gospodarcza zaczęła stawiać nowe wymagania. W obszarze stosunków pracy, to sytuacja zagrożenia oczekuje od przedsiębiorców i związków zawodowych z jednej strony akceptacji zwiększenia niepewności oraz zgody na przesuwanie pracowników w ramach firm, a z drugiej – wzrostu inwestycji na edukację i podnoszenie kwalifikacji zawodowych¹⁵². Koszty pracy są znacznie wyższe w Europie, gdzie pracownicy mają znacznie więcej praw niż w USA i krajach azjatyckich. Stwarza to podstawę do twierdzenia, że pracownicy europejscy są przepłacani i nadmiernie chronieni. W rezultacie tych zjawisk menedżerowie europejscy nie są w stanie szybko kreować nowych produktów i wspierać nowych produktów odpowiednimi pakietami usług¹⁵³.

Oszczędności uzyskane dzięki poprawie procesów operacyjnych pojawiają się szybko (w ciągu 6-12 miesięcy). Zmiana oferty wartości dla klienta i poprawa relacji z klientami przynoszą narastające korzyści w średnich okresach (od roku do 3 lat). Procesy innowacyjne potrzebują na ogół więcej czasu, by zapewnić poprawę przychodów i zysków (3-5 lat)¹⁵⁴.

Uwzględniając kryterium związków pomiędzy wymianą usług a międzynarodową migracją czynników wytwórczych, a zwłaszcza wykwalifikowanej siły roboczej, analizowane usługi outsourcingowe można za F. Breussem¹⁵⁵ zakwalifikować jako świadczone na

¹⁵⁰ M. Sobińska, Zarządzanie outsourcingiem informatycznym, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 31

¹⁵¹ K. Vitasek, M. Ledyard, K. Manrodt, Zaangażowany outsourcing. Pięć zasad, które zmieniają oblicze outsourcingu, MT Biznes sp. z o.o., Warszawa 2011, s. 108

¹⁵² M. Nowakowski, Biznes Międzynarodowy-obszary decyzji strategicznych, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 2000, s. 38

¹⁵³ M. Nowakowski, ibidem, s. 249

¹⁵⁴ R. Kaplan, D. Norton, Wdrażanie strategii dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2010, s. 204

¹⁵⁵ F. Breuss, Internationaler Handel mit Dienstleistungen; theoretische Ansätze, Aussenwirtschaft 1990, Vol. 45, Heft 1

międzynarodowych przepływach usługodawców, zwane usługami zorientowanymi popytowo czy też determinowanymi na popyt.

2.3.2. Definicje i rodzaje outsourcingu

W stosunku do usług outsourcingu, międzynarodową wymianę nazywa się outsourcingiem lub też *offshoringiem*. Porządkując definicje i pojęcia można przyjąć za K. Rybińskim¹⁵⁶ następujące definicje:

- *outsourcing* – oznacza przesunięcie zamówień, produkcji, usług lub ogólnie procesów biznesowych lub ich części do innej firmy,
- *offshoring* - oznacza przesunięcie zamówień, produkcji, usług lub ogólnie procesów biznesowych lub ich części poza granice kraju.

Żadna dyskusja na temat outsourcingu nie będzie kompletna bez poruszenia tematu *offshoringu*. W ostatnich latach da się zauważyć ogromny wzrost popularności tego rodzaju operacji, napędzanej - przynajmniej w fazie początkowej - możliwością wykorzystania różnicy w zarobkach w takich krajach jak Indie, dzięki czemu można znacznie zmniejszyć koszty¹⁵⁷.

Pomocna w zrozumieniu pojęć będzie również tabela, którą K. Rybiński opracował na podstawie materiałów zawartych w pracach Gupty, Puranama i Srikantha z roku 2006. Ten podział definicji uwzględnia wymiar geograficzny (lokalizacja) oraz organizacyjny (własność) dla różnych zastosowań *sourcingowych* w przedsiębiorstwach.

Tabela 2. Definicje outsourcingu w zależności od wymiaru geograficznego i struktury własności

wymiar geograficzny → struktura własności ↓	Lokalizacja bez zmian	Lokalizacja w nieodległym kraju lub lokalizacji	Lokalizacja za granicą, często w znacznej odległości
Pełna własność	<i>Status quo</i>	<i>Captive nearshoring</i>	<i>Captive offshoring</i>
Częściowa własność	<i>Joint venture outsourcing</i>	<i>Joint venture nearshoring</i>	<i>Joint venture offshoring</i>
Brak własności	<i>Outsourcing/Insourcing</i>	<i>Nearshoring</i>	<i>Offshoring</i>

Źródło: K. Rybiński, *Outsourcing i offshoring usług. Siatka pojęć, trendy i bariery rozwojowe*. Wydawnictwo Naukowe INPiD Uniwersytetu im. A. Mickiewicza w Poznaniu, Poznań 2007, s.171

¹⁵⁶ K. Rybiński, *Outsourcing i offshoring usług. Siatka pojęć, trendy i bariery rozwojowe*. Wydawnictwo Naukowe INPiD Uniwersytetu im. A. Mickiewicza w Poznaniu, Poznań 2007, s. 171

¹⁵⁷ J. Bravard, R. Morgan, *Inteligentny outsourcing. Sztuka skutecznej współpracy*, MT Biznes Sp. z o.o. 2006, s.78

Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD), również próbuje ujednoczyć nomenklaturę pojęć. Zgodnie z koncepcją tej międzynarodowej organizacji, *oustourcing* dotyczy faktu korzystania przed przedsiębiorstwo z usług lub dóbr wytwarzanych poza jego organizacją. Jeżeli odbywa się to w ramach jednej gospodarki, określamy go jako *outsourcing krajowy* (*domestic outsourcing*). Jeżeli relacje istnieją pomiędzy kilkoma gospodarkami, taki *outsourcing* nazywamy *zagranicznym* (*international outsourcing*). *Offshoring* zaś odnosi się tylko do *outsourcingu zagranicznego*, jako działalność prowadzona za granicą, przeniesiona za granicę¹⁵⁸. Za kluczową cechę *offshoringu* uznaje się odległość geograficzną między dostawcą a klientem. Usługi te mogą być pozyskiwane od niezależnych przedsiębiorstw za granicą lub firm utworzonych przez klienta i z nim powiązanych kapitałowo. Procesy przesuwane za granicę, muszą być odpowiadające tym, które były lub mogą być wykonywane w kraju macierzystym klienta¹⁵⁹. Mogą to być zarówno procesy proste typu *back-office*, jak i procesy oparte na wiedzy i informacji¹⁶⁰. Dla potrzeb niniejszej pracy zastosowano definicję zaproponowaną przez D. Ciesielską: *offshoring* to zmiana w funkcjonowaniu międzynarodowego biznesu, występująca pod wpływem technologii telekomunikacyjno-informacyjnych, nasilającej się globalnej konkurencji oraz liberalizacji przepisów dotyczących międzynarodowego handlu usługami. Polega ona na wydzieleniu części usług biznesowych, IT i badawczo-rozwojowych, a następnie przekazaniu ich do wykonania przedsiębiorstwom w krajach o niższych kosztach pracy lub większych zasobach kapitału intelektualnego. *Offshoring* jest pojęciem szerokim, obejmującym zarówno bezpośrednio zagraniczne, jak również działalność polegającą na *outsourcingu międzynarodowym*¹⁶¹.

Rodzaje outsourcingu

Biorąc pod uwagę przyjęte kryteria, w rozdziale zaprezentowano rodzaje outsourcingu przedstawione w tabeli 3.

¹⁵⁸ OECD, Potential Offshoring of ICT-Intensive Using Occupations, Working Party on the Information Economy, 05.04.2005, p. 5, <http://www.oecd.org/internet/ieconomy/34682317.pdf> [dostęp: 12.08.2013r.]

¹⁵⁹ (Nie jest *offshoringiem* sytuacja, kiedy przedsiębiorstwo pochodzące z Francji zakłada biuro świadczące usługi w Polsce. Jest to zagraniczna inwestycja bezpośrednia. O *offshoringu* mówimy wtedy, kiedy pracownicy tego biura świadczą usługi, które wcześniej były wykonywane we Francji i które w innej sytuacji byłyby tam świadczone.)

¹⁶⁰ D. Ciesielska, *Offshoring usług. Wpływ na rozwój przedsiębiorstwa*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2009, s. 25

¹⁶¹ D. Ciesielska, *ibidem*, s. 21-64

Tabela 3. Rodzaje outsourcingu w zależności od przyjętego kryterium

Przyjęte kryterium	Zastosowana nomenklatura
Obszar działania	Outsourcing krajowy (domestic outsourcing) Outsourcing zagraniczny (international outsourcing)
Zakres wydzielenia	Outsourcing całkowity Outsourcing częściowy
Poziom złożoności wydzielanych funkcji	Outsourcing pojedynczych funkcji Outsourcing funkcji powiązanych w formie procesów, Outsourcing obszarów funkcjonalnych
Cele wyodrębnienia	Outsourcing strategiczny Outsourcing taktyczny
Podporządkowanie i oddziaływanie na siebie podmiotów	Outsourcing kapitałowy Outsourcing kontraktowy
Zastosowane strategie	Outsourcing wewnętrzny Zlecenie funkcji Co-sourcing Udział w korzyściach Insourcing Outsourcing usług

Źródło: Opracowanie własne

Przedmiotem outsourcingu mogą być wszystkie funkcje przedsiębiorstwa macierzystego, realizowane w jego strukturze organizacyjnej: w związku z tym, możemy mieć więc do czynienia z outsourcingiem funkcji:

- podstawowych,
- pomocniczych,
- kierowniczych.

Ponieważ struktura funkcji jest hierarchiczna i wielostopniowa, to zakres działalności związany z wydzieloną funkcją może być różny. Może to być zarówno szeroki zakres działalności związany z funkcją niższego rzędu, jak też bardzo wąski zakres działalności związany z funkcjami elementarnymi. Na przykład, przedmiotem wydzielenia może być zarówno złożona funkcja rachunkowości, jak też funkcja cząstkowa księgowości płacowej¹⁶².

¹⁶² M. Trocki, op.cit., s. 58

Biorąc pod uwagę zakres wydzielenia, można dokonać podziału outsourcingu na:

- outsourcing całkowity - tzn. powodujący likwidację wszystkich, poza zadaniowymi, powiązań ze strukturą przedsiębiorstwa macierzystego,
- outsourcing częściowy - zachowujący niektóre powiązania ze strukturą przedsiębiorstwa macierzystego. Przykładem może być realizacja wydzielonej działalności przez niezależny podmiot gospodarczy na majątku stanowiącym własność przedsiębiorstwa macierzystego, czyli pozostawionym w jego strukturze¹⁶³.

Przyglądając się poziomom działań, które podlegają wydzieleniu, Trocki wyróżnia trzy poziomy złożoności wydzielanych funkcji:

- outsourcing pojedynczych funkcji
- outsourcing funkcji powiązanych w formie procesów,
- outsourcing obszarów funkcjonalnych¹⁶⁴.

Kolejny podział ze względu na cele, wyodrębnia:

- outsourcing strategiczny – to wydzielenie związane ze strategią rozwoju przedsiębiorstwa macierzystego (a więc trwałe), w horyzoncie strategicznym (w długim horyzoncie czasowym),
- outsourcing taktyczny – wydzielenie niezwiązane z celami strategicznymi rozwoju przedsiębiorstwa macierzystego (nietrwałe), tzn. realizowane na okresy krótsze niż horyzont strategiczny rozwoju przedsiębiorstwa macierzystego¹⁶⁵.

Wydzielona działalność musi być podporządkowana osiągnięciu wspólnych celów gospodarczych, chociaż oznacza to rezygnację z podporządkowania i oddziaływania. Oprócz podporządkowania i oddziaływania organizacyjnego możliwe są jeszcze: podporządkowanie kapitałowe, oddziaływanie właścicielskie oraz podporządkowanie i oddziaływanie kontraktowe. W związku z tym możemy mieć do czynienia z:

¹⁶³ M. Trocki, ibidem

¹⁶⁴ M. Trocki, ibidem

¹⁶⁵ M. Trocki, ibidem, s. 58

- Outsourcingiem kapitałowym – polegającym na zamianie (w wyniku wydzielenia) podporządkowania i oddziaływania organizacyjnego na podporządkowanie kapitałowe i oddziaływanie właścicielskie,
- Outsourcingiem kontraktowym – polegającym na zamianie (w wyniku wydzielenia) podporządkowania i oddziaływania organizacyjnego na podporządkowanie i oddziaływanie kontraktowe¹⁶⁶.

Poszczególne rodzaje outsourcingu są ze sobą powiązane. Outsourcing naprawczy może mieć charakter strategiczny lub taktyczny. Outsourcing dostosowawczy i rozwojowy to zazwyczaj przedsięwzięcia o charakterze strategicznym. Outsourcing naprawczy polega zazwyczaj na wydzieleniu funkcji pomocniczych i funkcji obsługi. Wydzielenie funkcji kierowniczych i podstawowych wiąże się z outsourcingiem dostosowawczym i rozwojowym. Całkowite wydzielenia są najczęściej związane z outsourcingiem kontraktowym, a wydzielenia częściowe występują zwykle w przypadku outsourcingu kapitałowego. Wyodrębnienia wewnętrzne mogą być traktowane, jako przygotowanie wydziałów zewnętrznych przede wszystkim w formie outsourcingu kapitałowego. W ramach restrukturyzacji przedsiębiorstwa są zazwyczaj wykorzystywane kombinacje różnych rodzajów outsourcingu¹⁶⁷.

Biorąc pod uwagę najnowsze rozwiązania z obszaru technologii teleinformatycznej, należy zaznaczyć, że następuje sukcesywne przesuwanie się ciężaru outsourcingu z procesów pomocniczych i zabezpieczających działalność podstawową w kierunku działań o znaczeniu strategicznym. Uwzględniając fakt, że klasami zasobów o najwyższej randze pod względem istotności dla osiągnięcia i utrzymania w długim okresie silnej pozycji rynkowej są ludzie i informacje. W przypadku przepływu informacji, może być on obiektem outsourcingu nie tylko w aspekcie ochrony, przechowywania czy też przesyłania danych za pomocą urządzeń teleinformatycznych, ale również ich pozyskiwania, przetwarzania i udostępniania w środowisku rozproszonym¹⁶⁸.

¹⁶⁶ M. Trocki, *ibidem*, s. 59

¹⁶⁷ M. Trocki, *ibidem*, s. 61

¹⁶⁸ J. Woźniak, P. Zaskórski, *Procesy outsourcingowe w zapewnieniu informacyjnej ciągłości działania organizacji*, [w:] Z. Dziemianko (red.), *Bezpieczeństwo współczesnego świata – informatyka, technika i gospodarka*, Wydawnictwo WSHiU, Poznań 2011, s. 186

2.3.3. Cele i strategie outsourcingu

Organizacja dla efektywnego wykorzystania outsourcingu musi dobrać odpowiednią jego koncepcję i to zarówno ze względu na wnętrze organizacji, jak i jej otoczenie. Kryteria doboru odpowiedniej koncepcji outsourcingu, to między innymi:

- perspektywa strategiczna zastosowania outsourcingu,
- możliwość przygotowania i wdrożenia przez organizację outsourcingu, w tym techniczno-technologiczne,
- zachowania pracownicze, w tym kompetencje pracownicze,
- możliwość korygowania projektu outsourcingowego w trakcie realizacji projektu,
- możliwości finansowo-ekonomiczne zleceniodawcy,
- możliwości finansowo-ekonomiczne zleceniobiorcy¹⁶⁹.

W literaturze przedmiotu¹⁷⁰, jak również przyglądając się praktykom biznesowym na rynku, można wyodrębnić osiem podstawowych strategii outsourcingu. Są to: outsourcing wewnętrzny, zlecenie funkcji, *co-sourcing*, udział w korzyściach, *contracting out*, outsourcing internetowy, *insourcing* oraz outsourcing usług, z czego najpopularniejszym rozwiązaniem dotyczącym konsolidacji usług jest ten ostatni.

1) Outsourcing wewnętrzny – polega na tym, że poszczególne działy, procesy struktury organizacyjnej realizują usługi dla klientów „wewnątrz” firmy. Koncepcja rozpoczyna proces identyfikowania się najpierw z komórką organizacyjną w ramach struktury, a docelowo poza organizacją. Granice ryzyka określa ciągle spółka, jako całość. Przestrzeń ryzyka może być rozszerzona (aż do usamodzielnienia – powołania spółki „córki”). Przestrzenią ryzyka może być między innymi odpowiednia strategia zarówno zamówień wewnątrz organizacji, rozliczeń fakturami „wewnętrznymi” w ramach organizacji, a docelowo zamówień i rozliczeń do innego (nowego) podmiotu – zleceniobiorcy. Działania te dają podstawę do stwierdzenia o zmniejszeniu ryzyka niepowodzenia projektu outsourcingowego w organizacji. Bardzo

¹⁶⁹ J. Foltys, *Wieloaspektowy model outsourcingu na przykładzie sektora hutnictwa żelaza i stali*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2007, s.21

¹⁷⁰ C. Gay, J. Essinger, *Outsourcing strategiczny*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 14

istotnym elementem sfery ryzyka pozostają kompetencje załogi w zakresie zachowania pracowników, jako przedsiębiorstwo.¹⁷¹

2) Zlecenie funkcji – firma przekazuje innej firmie ogniwo swojego łańcucha popytu. Najczęściej zleca się proste usługi pomocnicze, jak sprzątanie lub utrzymywanie higieny w toaletach. Jest to krótkoterminowe rozwiązanie taktyczne, często wybierane nie, dlatego że harmonizuje z perspektywą strategicznego rozwoju firmy, lecz skutek konieczności szybkiego uporania się z problemami.

3) Co-sourcing – wzajemne oddziaływanie dostawcy i odbiorcy usług jest tu jeszcze ściślejsze niż w zwykłym outsourcingu. Zwykle oznacza to, że firma podstawowa deleguje swój personel lub menedżerów do obsługi zlecenia, ale nie może sobie pozwolić na utratę tych pracowników ze względu na ich specjalistyczną wiedzę. Nie należy mylić tego układu z sytuacją, gdy menedżerowie po prostu unikają outsourcingu, ponieważ chcą utrzymać swój personel - *co-sourcing* oznacza, że obie firmy są odpowiedzialne za dostarczanie środków do realizacji zadania. Występuje przy tym pewne ryzyko, ponieważ w razie niepowodzenia nie będzie można liczyć na rekompensatę.

4) Udział w korzyściach – długoterminowy związek dwóch stron dokonujących inwestycji i uczestniczących w korzyściach, w miarę ich narastania, według uzgodnionej wcześniej formuły. W ten sposób obie strony ponoszą ryzyko i powinny dzielić się korzyściami. Jeżeli taki związek nie przyniesie spodziewanych efektów, dostawca nie ma gwarancji rekompensaty za poniesione nakłady¹⁷². Najczęściej firma – gospodarz otrzymuje większą część zysków na początku, dostawca zaś zwiększa swe udziały w miarę wzrostu korzyści; jeżeli nastąpi znaczna poprawa, to firma - dostawca otrzymuje większą część wszystkich kolejnych zysków. Właściwe miary wyników powinny uniknąć dyskusji, kto wpadł na jaki pomysł i komu należy się nagroda. Powinno być jasne, że gdy tylko powstaną korzyści, następuje dzielenie się zyskami na ściśle określonych zasadach¹⁷³.

5) Contracting Out – to zakup towarów lub usług od zewnętrznego dostawcy, w tym przypadku kupujący kontroluje proces wytworzenia danej usługi lub towaru. Innymi słowy,

¹⁷¹ J. Foltys, op.cit., s.21

¹⁷² C. Gay, J. Essinger, op.cit., s. 15

¹⁷³ J. Foltys, op.cit., s.24

wyraźnie określa, co chce otrzymać i jak to ma być robione. Koncepcja ta stanowi podstawę działania firm, które chcą uzyskać wysoką jakość swych usług i produktów. Niezbędna pozostaje kontrola procesu wytwarzania usług i produktów, które są półproduktami dla naszej organizacji. Firmy stosujące ISO wymagają audytu swoich dostawców, przeprowadzają procedurę certyfikacji swych dostawców w krótszy lub dłuższym okresie¹⁷⁴.

6) Outsourcing internetowy – polega na wykorzystaniu nowych możliwości komunikowania się, w tym przez Internet. Może ona wspomagać inne strategie outsourcingowe. Różni się jednak od nich rodzajem relacji pomiędzy ludźmi reprezentującymi zleceniobiorcę i zleceniodawcę – brak relacji osobistych. Nie wszyscy pracownicy potrafią wykonywać usługi i produkty wedle tej koncepcji, chociaż outsourcing personelu bardzo dynamicznie się rozwija (tzw. telepraca – praca w warunkach domowych). Docelowym rozwiązaniem tego typu outsourcingu pozostaje funkcjonowanie w systemie coachingu dla firm. Tego typu koncepcja może być elementem wirtualnej, globalnej przestrzeni gospodarczej¹⁷⁵.

7) Insourcing – jest to przekazanie procesów lub działań biznesowych jednostki, realizowanych w ramach działalności gospodarczej przez zewnętrznych usługodawców/dostawców do wewnętrznej, wyodrębnionej i wyspecjalizowanej komórki organizacyjnej lub podmiotu w grupie kapitałowej.

Decyzja o wykorzystaniu *insourcingu* wynikać może np. z chęci przejęcia kontroli nad krytycznymi procesami biznesowymi lub włączenia do organizacji kluczowych kompetencji. Jednym z powodów *insourcingu* może być też uniknięcie zwolnień w firmie poprzez zatrudnienie pracowników zagrożonych redukcją, do zadań realizowanych do tej pory w ramach outsourcingu. Działalność realizowana w ramach *insourcingu* może być również świadczona odpłatnie podmiotom zewnętrznym.

Określenie *insourcing* stosowane jest również w znaczeniu przenoszenia procesów i związanych z nimi miejsc pracy z zagranicy do kraju podmiotu macierzystego (inne określenie to *inshoring*). Przyczyny tak rozumianego *insourcingu* są zazwyczaj strategiczne, a jego celem może być chęć przejęcia kontroli nad kluczowym dla danego podmiotu procesem, redukcja

¹⁷⁴ J. Foltys, ibidem, s.25

¹⁷⁵ J. Foltys, ibidem

podatków, obniżka kosztów zatrudnienia lub transportu, podniesienie jakości świadczonych usług, poziomu zadowolenia klientów itp.¹⁷⁶. *Insourcing* często jest metodą restrukturyzacji złożoną i kosztowną, którą stosować trzeba z rozwagą, a wdrażać ją – w miarę możliwości stopniowo i jedynie wobec braku innych rozwiązań. Przykładem może być tutaj przedsiębiorstwo General Motors Poland. W związku z bardzo trudną sytuacją rynkową w 2008 roku oraz prognozami sprzedaży samochodów w roku 2009, dyrekcja podjęła decyzję o dostosowaniu mocy produkcyjnych zakładu do sytuacji rynkowej. Rozważano różne sposoby ograniczenia kosztów produkcji przy spadającej ilości produkowanych samochodów. Ostatecznie dyrekcja zdecydowała się na ograniczenie od grudnia 2008 czasu pracy zakładu z trzech do dwóch zmian. Decyzja ta spowodowałaby konieczność zwolnienia około 700 pracowników gliwickiego Opla. W celu uniknięcia redukcji tak dużej liczby etatów, zarząd GMP podjął decyzję o włączeniu do struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa zadań realizowanych dotychczas poza nim (*insourcing*). Tym samym pracownicy GMP zostali przeniesieni do wykonywania prac, które to tej pory były prowadzone przez zewnętrzne firmy, takie jak: PPG – Paint, PPG – GA, MFA - S.C., Premier – CM, Kirchoff i Wega¹⁷⁷.

8) Outsourcing usług – oznacza przekazanie funkcji wykonywanej dotychczas przez pracowników danego przedsiębiorstwa firmie zewnętrznej, czyli *vendorowi*, niezwiązanemu bezpośrednio z naszą firmą, ale specjalizującym się w konkretnie określonej dziedzinie.

Kluczową rolę w tej definicji *outsourcingu* odgrywa fakt swobody wyboru sposobu wykonywania danej funkcji. Odróżnia on, bowiem outsourcing od innych relacji między kontrahentami, gdzie wykonawca dostaje instrukcje od zleceniodawcy, jak zadanie ma być wykonane. Zleceniodawca w outsourcingu oczekuje określonych wcześniej wyników, natomiast sama realizacja całego procesu pozostaje w gestii wykonawcy.

¹⁷⁶ M. Weller, *Insourcing, Outsourcing, Offshoring, Inshoring – What's Going On?*, <http://voices.yahoo.com/insourcing-outsourcing-offshoring-inshoring-whats-1495883.html> [dostęp: 12.02.2012r.]

¹⁷⁷http://motogazeta.mojeauto.pl/Mapa_Polskiej_Motoryzacji/Insourcing_zamiast_zwolnien_w_Gliwicach,a,123759.html [dostęp 10.05.2014]

Rozpatrując strategię relacji kraju dostawcy usług w relacji do klienta, w aspekcie geograficznym, S. Chakrabarty¹⁷⁸ proponuje trzy warianty działania:

- 1) *onshoring (sourcing krajowy, onshore sourcing)* – kiedy zlecający i wykonujący usługi działają w tym samym kraju,
- 2) *nearshoring (nearshore sourcing)* - kiedy zlecający i wykonujący usługi działają w krajach sąsiadujących np. podmioty z Irlandii czy Hiszpanii dla podmiotów zlokalizowanych na terenie Wielkiej Brytanii,
- 3) *offshoring (offshore sourcing)* – zlecenie wykonywania usług odbywa się pomiędzy krajami oddalonymi geograficznie np. podmioty z Chin czy Indii dla podmiotów zlokalizowanych na terenie Wielkiej Brytanii.

Obserwując tendencje działania przedsiębiorstw na rynku międzynarodowym, można stwierdzić, że outsourcing to naturalna konsekwencja globalizacji. Jak duży jest rynek usług outsourcingowych? Według Toma Bangmenna¹⁷⁹ na świecie działa około 4200 centrów usług wspólnych.

Porządkując terminologię należałoby również zdefiniować strony, które występują w procesie. Są to: *outsourcer* i *outsourcing vendor*.

Outsourcer to firma rezygnująca z wykonywania produkcji, usług czy szerzej procesów biznesowych własnymi siłami, przekazująca wykonywanie tych procesów innemu podmiotowi¹⁸⁰.

Outsourcing vendor – firma przejmująca do wykonania procesy biznesowe (produkcyjne lub usługowe) od innych firm.

Z zaprezentowanej w literaturze przedmiotu definicji „outsourcingu” i „offshoringu” którymi posługują się badacze wynika, że mają one wiele synonimów, które są podobnie definiowane.

¹⁷⁸ S. Chakrabarty, Making sense of the Sourcing and Shoring Maze: Various Outsourcing and Offshoring Alternatives, [in:] H. Kehal, V. Singh (eds.), Outsourcing and Offshoring in the 21st Century: a socio-Economic Perspective, Idea Group Publishing, London 2006, p. 25

¹⁷⁹ Na podstawie wywiadu Toma Bangmenna na Berlińskim Tygodniu SSO, Berlin 2011

¹⁸⁰ K. Rybiński, Outsourcing i offshoring usług. Siatka pojęć, trendy i bariery rozwojowe, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Nauk Politycznych i Dziennikarstwa Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Poznań 2007, s. 172

Co więcej, określone wymiary organizacyjne i geograficzne omawianych zjawisk są również przez nich różnie nazywane¹⁸¹.

Celem outsourcingu, w jego najbardziej ogólnym ujęciu, jest zwiększenie skuteczności i efektywności prowadzonej działalności. Na ten ogólny cel składają się różnorodne cele cząstkowe. Są to przede wszystkim cele strategiczne. Głównym celem strategicznym outsourcingu jest skoncentrowanie się zakładu macierzystego na jego działalności kluczowej, decydującej o jego pozycji konkurencyjnej i perspektywach rozwojowych. Dzięki temu następuje zwiększenie swobody doboru partnerów i warunków współdziałania z nimi. Swobodny dobór partnerów pozwala uzyskać dostęp do know-how niemożliwego do osiągnięcia własnymi siłami. Redukcja problemów operacyjnych, następująca w wyniku outsourcingu, umożliwia kierownictwu zakładu macierzystego koncentrację na problemach strategicznych. Outsourcing spowodować powinien także lepszą realizację celów rynkowych, np. poprawę pozycji rynkowej zakładu macierzystego, zwiększenie skali jego działalności, dywersyfikację lub koncentrację rynkową działalności.

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.

Wdrożenie metody outsourcingu wymaga spełnienia wielu warunków. Pierwszym warunkiem jest akceptacja wydzielenia ze strony właściciela, czyli organu założycielskiego oraz kierownictwa zakładu macierzystego. Outsourcing powinien doprowadzić do polepszenia działania w aspektach strategicznym, organizacyjnym, rynkowym, ekonomicznym oraz motywacyjnym. Istotnym elementem jest określenie kluczowych kompetencji (*core competencies*) przedsiębiorstwa. Przed podjęciem decyzji o rezygnacji z własnych zasobów na rzecz usług firmy zewnętrznej, konieczne staje się określenie, które z obszarów stanowią o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa¹⁸². Outsourcing nie powinien spowodować

¹⁸¹ M.J. Radło, *Offshoring i outsourcing. Implikacje dla gospodarki i przedsiębiorstw*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie - Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2013, s. 31

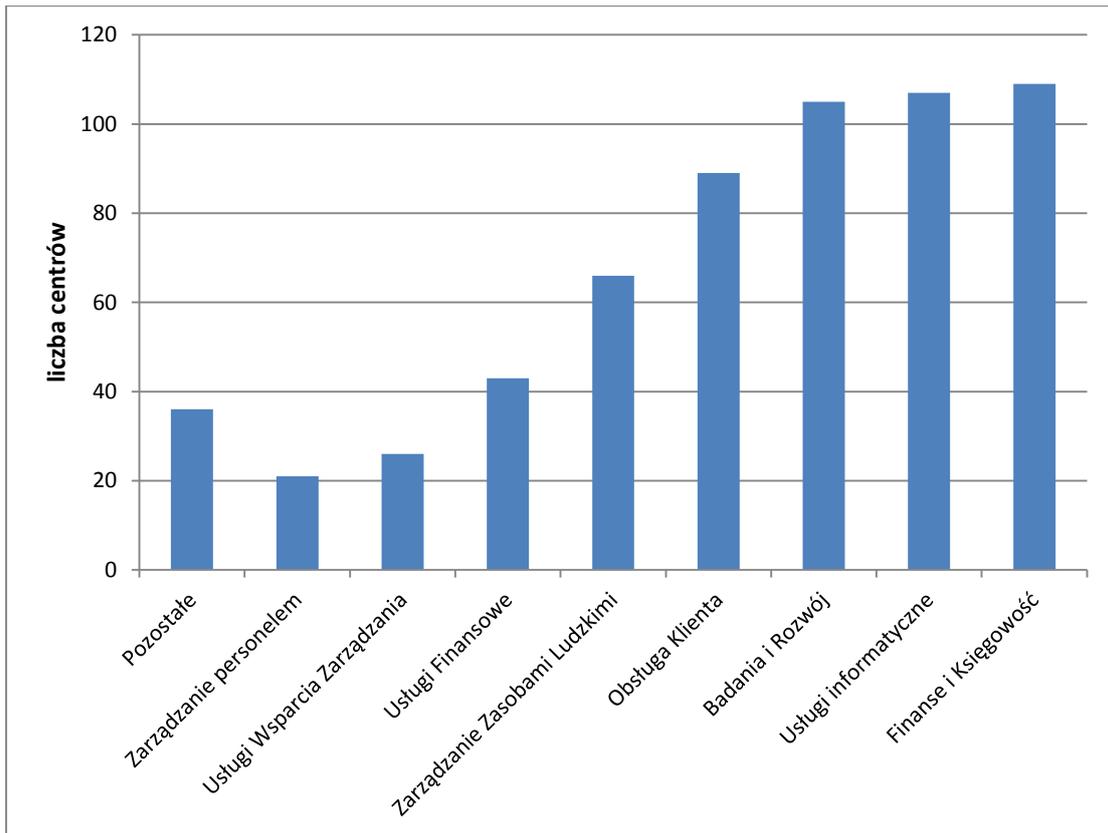
¹⁸² T. Kopczyński, *Outsourcing w zarządzaniu przedsiębiorstwami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, s. 42

osłabienie lub utratę kontroli nad wydzielonym obszarem działalności. Przedmiotem outsourcingu powinna być działalność o wysokim stopniu autonomiczności rynkowej, przedmiotowej lub terytorialnej. Powinna istnieć możliwość określenia wymiernych ekonomicznie wyników tej działalności. Ważnym warunkiem outsourcingu jest także istnienie ustabilizowanego, konkurencyjnego rynku usług outsourcingowych. Outsourcing nie powinien być celem samym w sobie, ale powinien być podporządkowany celom strategicznym podmiotu, a bilans wynikowy efektów działania outsourcingu musi być jednoznacznie pozytywny w mierzalnym horyzoncie strategicznym. Decyzja o outsourcingu nie może być ani powierzchowna ani pochopna, musi być poprzedzona wszechstronnymi i wnikliwymi analizami obejmującymi wszystkie istotne aspekty zagadnienia.

Na podstawie dostępnych danych, jak również badań własnych, można określić listę, gdzie outsourcing usług w następujących obszarach działalności przedsiębiorstwa ma najczęściej zastosowanie:

- usługi księgowe,
- usługi finansowo analityczne,
- zarządzanie projektami w zakresie controllingu,
- zarządzanie jakością,
- zarządzanie projektami w zakresie restrukturyzacji lub reorganizacji,
- zarządzanie projektami w zakresie informacji zarządczej,
- zarządzanie personelem,
- zarządzanie dokumentami,
- administracja,
- kompleksowe usługi informatyczne,
- usługi internetowe,
- usługi szkoleniowe,
- usługi transportowe,
- usługi ochrony mienia,
- usługi marketingowe,
- call center.

W Polsce jak wynika z analiza przeprowadzonej przez Liderów Sektora Usług Biznesowych w Polsce (ABSL) pod tytułem „Sektor Nowoczesnych Usług Biznesowych w Polsce (2012)”, struktura usług świadczonych w centrach SSC, BPO oraz KPO wykazała, że procesami biznesowymi obsługiwanymi w największej liczbie centrów są finanse i księgowość (108 centrów), usługi IT (107) oraz działalność badawczo-rozwojowa (106), która realizowana jest nie tylko w centrach KPO, ale również w niektórych jednostkach świadczących bardziej zaawansowane usługi outsourcingu IT. W 90 centrach realizuje się procesy związane z obsługą klienta (z wyłączeniem wsparcia IT), a 56 centrów zajmuje się zarządzaniem zasobami ludzkimi. Usługi finansowe świadczone są w 44 centrach usług. Jest w tym gronie grupa kilkunastu wyspecjalizowanych, typowych centrów usług finansowych (czyli tych, w których świadczone są głównie usługi finansowe). Większość podmiotów zajmujących się usługami finansowymi to centra usług wspólnych. Przeważają w tej grupie centra instytucji bankowych. Usługi z zakresu wsparcia procesów decyzyjnych i outsourcingu procesów wiedzy wykonywane są w 25 centrach, a zarządzania zaopatrzeniem w 21. Pozostałe, nie wymienione wcześniej usługi (m.in. zarządzanie dokumentacją), świadczone są w 37 centrach. 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.



Rysunek 3. Rodzaje usług świadczonych w zagranicznych centrach outsourcingowych w Polsce w 2011 roku
 Źródło: Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce, Związku Liderów Sektora Usług Biznesowych w Polsce, Warszawa 2012

2.3.4. Korzyści i zagrożenia wynikające ze stosowania outsourcingu

W zależności od tego, w jakiej sferze działalności firmy zastosujemy rozwiązania oparte o model outsourcingu, autorzy¹⁸³ i badacze¹⁸⁴ tacy jak: zwrócili uwagę na następujące korzyści, które organizacje mogą osiągnąć:

- Obniżenie lub ograniczenie kosztów, związane jest z tym, że po transformacji działalności następuje zmniejszenie etatów, co powoduje zmniejszenie kwot przeznaczonych na wynagrodzenia, składki na ubezpieczenia społeczne, emerytalne i zdrowotne. Firma nie ponosi również kosztów związanych z urlopami, podnoszeniem kwalifikacji personelu, jak również kosztów utrzymania jego stanowiska pracy – w tym utrzymania pomieszczeń, w którym pracuje, amortyzacji sprzętu biurowego, kosztów rozmów telefonicznych oraz zużyciu energii elektrycznej i ciepłej. To także pozbycie

¹⁸³ Survey of Current and Potential Outsourcing End-Users, The Outsourcing Institute Membership, New York 1998

¹⁸⁴ A. T. Kearney, What to Move Offshore?, Research Report, Chicago 2004, p. 6-7

się kłopotów związanych z inwestycją w nowoczesne systemy finansowe i eliminacja problemów kadrowych – np. budowania zespołu księgowego;

- Powierzenie części organizacji firmy grupie fachowców, którzy wiedzą, umiejętnościami i doświadczeniem przewyższają zwykle naszych pracowników. Firma outsourcingowa wykonując podobne czynności w wielu firmach może zatrudnić lepszych fachowców, ponieważ jest konkurencyjna płacowo;
- Uzyskamy większą stabilność opieki nad powierzonym majątkiem i funkcjami organizacyjnymi naszej firmy - brak uzależnienia od choroby, urlopu, opieki nad dzieckiem;
- Możliwość korzystania z usług ekspertów o dużym doświadczeniu i fachowości, których zatrudnienie byłoby zbyt drogie i nieracjonalne;
- Umowa z firmą outsourcingowa to więcej niż zatrudnienie pojedynczego fachowca. Specjalista skierowany do współpracy z przedsiębiorstwem korzysta z całej wiedzy zgromadzonej w firmie doradczej, z firmowych baz danych oraz z porad innych ekspertów;
- Możliwość obejścia blokady etatów. Przy wykonywaniu pracy specjalista korzysta ze stanowiska pracy, oprzyrządowania i oprogramowania firmy outsourcingowej;
- Bardziej efektywne wykorzystanie czasu pracy. W przeciwieństwie do pracownika zatrudnionego na etacie firma w ramach outsourcingu pracuje wtedy, gdy jest coś do zrobienia. Nie liczy godzin nadliczbowych, a jeśli istnieje taka potrzeba - pracuje również w soboty i niedziele;
- Nie występuje uzależnienie firmy od osoby, która ma dostęp do informacji poufnych i może w przypadku ewentualnych konfliktów czynić duże szkody w firmie;
- Łatwy dostęp do najnowszych technologii informatycznych, w przypadku outsourcingu informatycznego;
- Uwalnia menadżerów od czasochłonych czynności administracyjnych i umożliwia koncentrację uwagi na podstawowej działalności firmy;
- Pozwala utrzymać pożądany poziom etatów, zapewniając jednocześnie wystarczającą liczbę odpowiednio wykwalifikowanego personelu;
- Pomaga w zwiększaniu wydajności wszystkich komórek organizacyjnych firmy, dzięki oddelegowaniu rutynowych i czasochłonych zadań na zewnątrz;

- Zapewnia wysoką jakość usług w oparciu o dotychczasowe doświadczenia oraz specjalizację firm świadczących omawiane usługi;
- Może wpłynąć na wyraźne zmniejszenie wysokości inwestycji, bo płacisz za usługę, a nie musisz inwestować w infrastrukturę. W każdym razie nie ma potrzeby natychmiastowego i trwałego angażowania kapitału firmy w sferę obsługiwaną przez outsourcing;
- Ryzyko starzenia się technologii spada na barki firmy outsourcingowej;
- Możliwość dostępu do najnowszych osiągnięć z dziedziny zarządzania i organizacji;
- Wsparcie telefoniczne, możliwość korzystania z najnowszych osiągnięć z dziedziny przesyłania usług teleinformatycznych itp.;
- Koncentracja zasobów na strategicznych celach firmy „core business”;
- Koncentracja na umiejętnościach firmy, które zapewniają jej przewagę konkurencyjną;
- Gwarancja wysokiej jakości;
- Dostęp do nowoczesnych technologii i know-how, czyli wiedza i umiejętności na najwyższym poziomie;
- Dopływ gotówki.

Przy pomocy outsourcingu osiągnięte mogą być także cele motywacyjne. Dzięki outsourcingowi następuje, bowiem obiektywizacja wyników ekonomicznych, upowszechnienie myślenia i działania ekonomicznego oraz rozwój przedsiębiorczości. Przedstawiona powyżej różnorodność celów outsourcingu wskazuje, że cele te nie mogą być zredukowane wyłącznie do celów ekonomicznych, a zwłaszcza jak to się powszechnie uważa, do redukcji kosztów. Redukcja kosztów jest ważnym, lecz nie jedynym celem podejmowania przedsięwzięć outsourcingowych.

Oprócz bezpośrednich korzyści, występują również takie, które można nazwać „efektem dźwigni”, towarzyszą one zastosowaniu outsourcingu, lecz nie są oczekiwane na początku procesu wdrożenia. Są to:

- Przyspieszenie zmian dzięki uwydatnieniu potrzeb udoskonalień w innych działach firmy;
- Zachęta, pomoc i wsparcie dla innych inicjatyw, takich jak wdrażanie technologii informacyjnych, modelowanie procesów biznesowych, reengineering;

- Zapoczątkowanie lub stymulowanie zmian w kulturze organizacyjnej dzięki uświadamianiu pracownikom nowych możliwości świadczenia usług i otwarcia na nie;
- Zachęcanie do krytycznej analizy ekonomicznej wobec wymogu dokumentacji procesów biznesowych i ich kosztów;
- Skupienia się na kosztach usług, gdy realne jest alternatywne źródło ich świadczenia;
- W razie sukcesu – dostarczanie mocnych argumentów na rzecz wprowadzenia outsourcingu w innych działach firmy;
- Ożywienie firmy dzięki przekształceniu niemrawych niekiedy obszarów funkcjonalnych w dynamiczne działy, których sukcesy zachęcają do konkurencji wewnątrz firmy i są źródłem satysfakcji¹⁸⁵.

Zagrożenia wynikające z outsourcingu:

- Pozbycie się funkcji, które mogą być ważne dla firmy ze strategicznego punktu widzenia lub niewłaściwe określenie, jakie funkcje powinny być „wyrzucane na zewnątrz”. Wiąże się to również z utratą przewagi konkurencyjnej;
- Obniżenie jakości oferowanych produktów ze względu na korzystanie z obcych źródeł zaopatrzenia: niewłaściwe wykonywanie usług przez podmioty wyodrębnione ze struktury;
- Groźba utraty przez przedsiębiorstwo tożsamości, a w efekcie również przewagi konkurencyjnej ze względu na zatarcie się granic, kto i co wytwarza;
- Brak całkowitej akceptacji społecznej zwalnianych pracowników postępowanie się outsourcingiem do zwalniania niewygodnych pracowników;
- Utrata „wiedzy milczącej” (*tacit knowledge*)¹⁸⁶.

2.4. Centra usług outsourcingowych

Centra usług mogą sprawnie się rozwijać głównie dzięki możliwości komunikowania się na odległość. Jak pisze w swojej pracy A. Appadurai¹⁸⁷, jedna z czołowych postaci dzisiejszej antropologii kulturowej, nowe formy mediowanej elektronicznie komunikacji stanowią

¹⁸⁵ C. Gay, J. Essinger, op.cit., s. 19

¹⁸⁶ Pojęcie „tacit knowledge” wprowadził M. Polanyi, który stwierdził, że „wiemy więcej niż możemy powiedzieć” (*we know more than we can tell*) i zauważył, że wiedza ta „umyka” nawet świadomości tych, którzy ją posiadają. Zob. M. Polanyi, *The Tacit dimension*, Doubleday, New York 1967

¹⁸⁷ A. Appadurai, *Modernity at Large. Cultural Dimension of Globalization*, The Regents of the University of Minnesota, 1996, p. 288

zaczątek procesu wytwarzania sąsiedztw wirtualnych, zdefiniowanych już nie przez granice, paszporty, podatki, wybory i inne konwencjonalne polityczne kryteria, lecz przez dostęp do oprogramowania i sprzętu, które są niezbędne by włączyć się do rozległych międzynarodowych sieci komputerowych. Kanałami tymi przepływają równocześnie informacje oraz opinie i choć niełatwo jest zaklasyfikować społeczną morfologię elektronicznych sąsiedztw i trudno przewidzieć ich długowieczność, to są one niewątpliwie pewnego rodzaju społecznościami wymieniającymi informacje i budującymi połączenia.

Kolejną istotną cechą pracy takich centrów jest fakt, że ich praca oparta jest na zasadzie przetwarzania i dostarczania danych na bieżąco, z wyeliminowaniem do minimum czasu potrzebnego na ich obróbkę. Ma to między innymi związek z widocznymi nurtami w ekonomii. R. Skidelsky¹⁸⁸ analizując różnice między nowoczesną, a keynesowską myślą pisze, że nowa ekonomia klasyczna odrzuciła aspekt czasu. Zdarzenia nie następują w sekwencji – występują równocześnie. Podmioty posiadające informacje aktualizowane na bieżąco, bezzwłocznie i sprawnie, dostosowują się do wszystkich zewnętrznych „wstrząsów”.

2.4.1. Typy centrów usług outsourcingowych

Typy centrów outsourcingowych ze względu na tryb funkcjonowania względem zleceniodawców można podzielić na:

- *Shared Service Centre (SSC)* – centra świadczące usługi na rzecz własnych przedsiębiorstw (powiązanych kapitałowo i strukturalnie),
- *Business Process Outsourcing (BPO)* – centra dostarczające usługi dla klientów zewnętrznych,
- *Knowledge Process Outsourcing (KPO)* – angażuje wyższej klasy analityków i analizy w celu dostarczenia organizacjom strategicznych i taktycznych narzędzi do podejmowania decyzji.

Warto dodać, że niektóre centra obsługują zarówno firmę macierzystą, jak również klientów z rynku, świadcząc usługę komercyjną. Ten model działalności biznesowej nazywamy hybrydowym modelem świadczenia usług.

¹⁸⁸ R. Skidelsky, Keynes. Powrót mistrza, Wydawnictwo Krytyki Politycznej, Warszawa 2012, s. 142

Centrum outsourcingowe jako forma organizacyjna jest podmiotem prawnym. Najczęściej są to spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, ale możliwe są też inne formy prawne np. spółki akcyjne. Takie wydzielenie prawne działalności jest korzystne ze względu m.in. na przejrzystość działalności i możliwość analizowania jej rentowności.

SSC - *Shared Service Centre*

Centra te zwane są również Centrami Usług Wspólnych. Na podstawie przeglądu dostępnej literatury badaczy przedmiotu, można określić definicję SSC. Ponad 50 procent z nich określiło, że SSC jako organizacyjna koncepcja posiada następujące atrybuty:

- konsoliduje procesy w grupie kapitałowej, w celu zmniejszenia zatrudnienia,
- dostarcza procesy wsparcia dla głównego procesu biznesowego,
- jest odrębną jednostką organizacyjną w ramach grupy kapitałowej,
- jest porównywana z klientem zewnętrznym,
- redukcja kosztów jest głównym motorem wdrożenia tego rozwiązania organizacyjnego,
- obsługuje, skupia się na klientach wewnętrznych, podmiotach w grupie kapitałowej,
- działa jako niezależny podmiot¹⁸⁹.

Według Schulmana¹⁹⁰ centralizacja podmiotu i forma SSC nie są określeniami tożsamymi. Centralizacja oznacza, że istnieje jeden centralny ośrodek zarządzania i jedna lokalizacja fizyczna. SSC jako jeden dostawca usług jest odpowiedzialny wobec wielu jednostek i tym samym ma różnych mocodawców. Jednocześnie, nowoczesne technologie przesyłu informacji pozwalają dostawcy usług na prowadzenie działalności z wielu lokalizacji fizycznych.

Ten model usług opisywany jest często jako, podobny do systemu wolnego rynku. Podmioty dostawcy i klienta wchodzi w związek partnerski poprzez umowę o świadczenie usług (*SLA - Service Level Agreement*) za opłatą. To rozwiązanie zakłada, że klient może potencjalnie zakupić usługę gdzie indziej, a tym samym zmusza dostawcę usług do zaoferowania najlepszego możliwego produktu, możliwie najtaniej, podobnie jak konkurencja na wolnym rynku¹⁹¹. Pewną specyfiką centrów usług, szczególnie SSC, jest to, że są one można stwierdzić „oddziałami” swoich grup kapitałowych. Korporacje takie zatrudniają bardzo często od kilku do kilkudziesięciu tysięcy pracowników. W takich przedsiębiorstwach wiedza *know-*

¹⁸⁹ V. Schulz, A. Hochstein, F. Uebernickel, W. Brenner, Categorization of shared service centers: Insights from the IT services industry, <https://www.alexandria.unisg.ch/export/DL/223828.pdf>

¹⁹⁰ D. Schulman, M. Harmer, J. Dunleavy, J. Lusk, Shared Services: Adding Value to the Business Units, John Wiley & Sons New York 1999, p. 42

¹⁹¹ B. Bergeron, Essentials of Shared Services, John Wiley & Sons, Hoboken 2003, p. 21

how powstaje, jako efekt doświadczenia, prób laboratoryjnych i technologicznych lub jako wynik spotkań i współpracy z dostawcami oraz odbiorcami danego przedsiębiorstwa. MSP natomiast również są kreatorami wiedzy *know-how* – jednak nie posiadają zaplecza laboratoryjnego i badawczego i doświadczenia realizują w trakcie swojej codziennej praktyki usługowej¹⁹². Ten typ centrum usług najbardziej ze wszystkich trzech bazuje na tym, co stanowi adaptacyjną cechę przedsiębiorstwa, czyli umiejętności i możliwości dostosowania się do zmian w otoczeniu, mierzoną czasem, potrzebnym na dokonanie tych zmian¹⁹³.

BPO - *Business Process Outsourcing*

Typ centrum, który dla zewnętrznych odbiorców usług zajmuje się obsługą procesów biznesowych, administruje nimi, usprawnia je, zachowując przy tym uzgodnione z klientem standardy jakościowo ilościowe wykonania tych usług. W odróżnieniu od SSC w tym typie centrum nie ma powiązań kapitałowych pomiędzy podmiotami zlecającymi i realizującymi zadania.

KPO - *Knowledge Process Outsourcing*

Są typem centra usług, które można by określić, jako te, które bardziej jakościowo niż ilościowo obrabiają dostarczane dane. Tłumaczenie z języka angielskiego (*Knowledge Process Outsourcing*) wskazuje, że podejście do outsourcingu bazuje tutaj na wiedzy. Należy zaznaczyć, że zewnętrznymi zleceniobiorcami procesów są w tym przypadku ośrodki wyspecjalizowane w precyzyjnie określonym obszarze działania. Przykładami aplikacji tej koncepcji są m.in.: analizy finansowe, badania rynku, badania i rozwój w przemyśle maszynowym, lotniczym czy farmaceutycznym, jak również obsługa prawna. Podstawowym celem nie jest jednak w tym przypadku oferowanie klientom oszczędności, lecz wysoka wartość dodana tworzona dla przedsiębiorstw¹⁹⁴. Szczególnie te centra powstały wraz z rozwojem technologii przesyłania

¹⁹² D. Janczewska, Podnoszenie konkurencyjności MSP poprzez transfer wiedzy z jednostek sfery nauki do zastosowań praktycznych w regionie, [w:] J. Wernik, K. Wołosz, Szkoły wyższe w gospodarce regionów, Oficyna wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2010, s. 115

¹⁹³ H.G. Adamkiewicz-Drwiłło, Konkurencyjność przedsiębiorstw w świetle uwarunkowań współczesnej gospodarki, Wydawnictwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”, Toruń 2010, s. 330

¹⁹⁴ A. Mierau, Strategic Importance of Knowledge Process Outsourcing, technical University of Kaiserslautern 2007, p. 20

danych, kiedy nastąpiła era gospodarki opartej na wiedzy, najnowszej technologii i komunikacji – ICT (ang. *Information and Communication Technology*)¹⁹⁵.

Gospodarkę uznaje się za opartą na wiedzy, jeśli poziom zatrudnienia w sektorach: edukacja, nauka i działalność badawczo rozwojowa, gałęzie przemysłu wysokiej techniki, usługi biznesowe związane z Gospodarką Opartą na Wiedzy (GOW), usługi społeczeństwa informacyjnego, przekracza łącznie 15 % ogółu zatrudnionych. Wg danych Ministerstwa Gospodarki wskaźnik ten kształtuje się w Polsce na poziomie około 10 %, a w roku 2013 powinniśmy osiągnąć wymagany pułap¹⁹⁶.

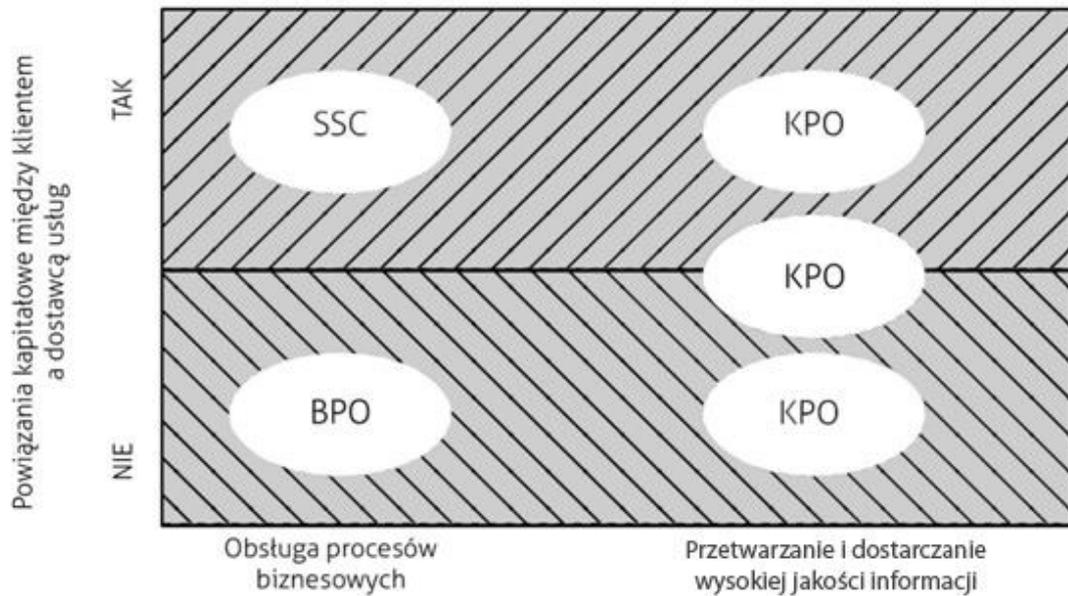
Dane Banku Światowego opracowane na podstawie *Knowledge Assessment Methodology* wskazują, iż najwyższy poziom rozwoju GOW na świecie charakteryzuje gospodarki krajów skandynawskich. Taki wniosek można wyciągnąć na podstawie *Knowledge Economy Index* (KEI), czyli miernika określającego potencjał rozwoju wiedzy z uwzględnieniem istotnych dla zagadnienia bodźców ekonomicznych motywujących do efektywniejszego transferu, implementacji wiedzy pobudzającej rozwój gospodarczy. Pośród pierwszej dziesiątki ze 146 sklasyfikowanych krajów w zestawieniu, połowa z nich należy do UE. Polska w 2012 roku uplasowała się na 38 pozycji¹⁹⁷. Za nami z krajów UE poniżej w zestawieniu znalazły się tylko Bułgaria i Rumunia. Taka odległa pozycja Polski (biorąc pod uwagę kraje UE) wynika przede wszystkim z niskiego filaru innowacyjności przedsiębiorstw przy stosunkowo wysokim wskaźniku określającym poziom wykształcenia społeczeństwa oraz niskim poziomie wykorzystania technologii nowoczesnego przesyłu informacji.

Na rysunku 4 przedstawiono interpretację graficzną relacji pomiędzy centrami usług outsourcingowych a klientami. Uwzględnia ona powiązania kapitałowe oraz charakter współpracy. W przypadku spółek KPO świadczą one usługi dla podmiotów powiązanych lub nie powiązanych kapitałowo. Mogą one świadczyć również usługi w tym samym czasie dla innych podmiotów, które są powiązane i niepowiązane z nimi kapitałowo.

¹⁹⁵ A. Ścisło, Modele wykorzystania zasobów zewnętrznych przez przedsiębiorstwo w gospodarce cyfrowej, [w:] W. Gonciarski (red.), Zarządzanie w warunkach gospodarki cyfrowej, Warszawa 2010, s. 191

¹⁹⁶ Kierunki zwiększania innowacyjności gospodarki na lata 2007-2013, Ministerstwo Gospodarki Departament Rozwoju Gospodarki, Warszawa 2006

¹⁹⁷ http://info.worldbank.org/etools/kam2/KAM_page5.asp



Rysunek 4. Typy centrów outsourcingowych ze względu na tryb funkcjonowania względem zleceniodawców oraz powiązania kapitałowe stron
Źródło: opracowanie własne

2.4.2. Ośrodki regionalne w Polsce - skupiające branżę outsourcingową

Analizując opóźnienia w rozwoju sektora usług outsourcingowych w naszym kraju, zdaniem autora, ma się wrażenie, że ostatnie kilkanaście lat był on traktowany przez przedstawicieli samorządu lokalnego zgodnie z poglądami F. Quesneya, A. Smitha, a głównie K. Marksa i jego następców, którzy traktowali sektor usług jako nieprodukcyjny, nietworzący wartości dodanej i w związku z tym niezasługujący na istotną uwagę¹⁹⁸.

Kluczowe dla branży usług outsourcingowych wydarzenia to przystąpienie Polski do UE oraz zawirowanie na rynkach światowych. Następnym czynnikiem rozwoju tego typu usług okazał się kryzys, gdzie wiele szczególnie międzynarodowych korporacji w poszukiwaniu oszczędności zaczęło przekazywać wybrane procesy biznesowe firmom zewnętrznym lub tworzyć własne jednostki outsourcingowe. Impulsem do rozwoju jest postępująca specjalizacja. Podmioty, rozwijając się musiały sobie radzić z coraz bardziej złożonymi procesami biznesowymi.

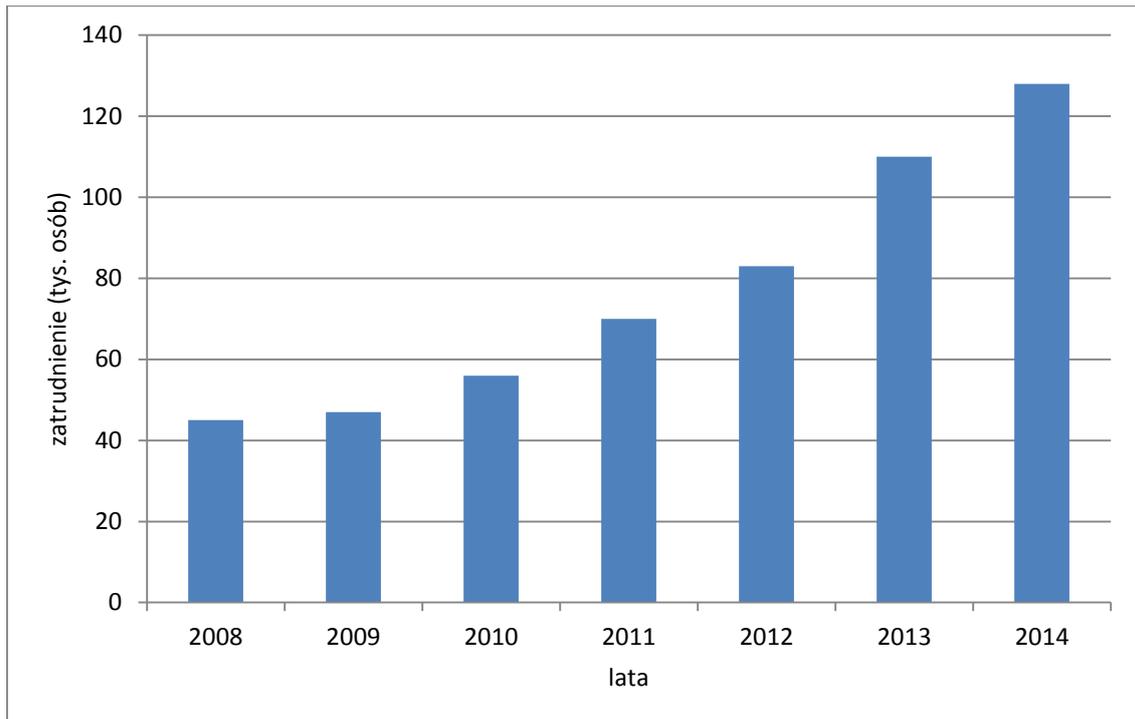
¹⁹⁸ J. Misła, Wymiana międzynarodowa i gospodarka światowa, Teoria i mechanizmy funkcjonowania, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2005, s. 137

Sytuacja na rynku usług outsourcingowych zmienia się zdecydowanie na korzyść Polski. Podsumowując swoje badania dotyczące spółek z udziałem kapitału zagranicznego działających w Polsce A. Cieślik¹⁹⁹ w 2005 roku pisał: W sektorze usług nadal dominują usługi tradycyjne, takie jak handel i naprawy, natomiast liczba spółek zajmujących się nowoczesnymi usługami, takimi jak pośrednictwo finansowe czy obsługa firm, jest znacznie mniejsze.

W raporcie Związku Liderów Sektora Usług Biznesowych w Polsce (ABSL) pod tytułem „Sektor nowoczesnych usług biznesowych (2013)”, będącym kompleksową analizą centrów usług z kapitałem zagranicznym działających w Polsce, wartość rodzimego rynku nowoczesnych usług biznesowych szacowana jest na ponad 3 mld USD. Z sondażu wynika, że w naszym kraju istnieje ponad 400 centrów usług z kapitałem zagranicznym zatrudniające ca 110 tys. osób (2013r.). Do końca roku 2014 zatrudnienie w sektorze może wzrosnąć do ponad 125 tys. (patrz rys. 5). Jest to najlepszy wynik w regionie, który przybliży nas do roli lidera w Europie. Głównymi ośrodkami *offshoringu* usług biznesowych są: Kraków (25 tys. zatrudnionych), Warszawa (14 tys. zatrudnionych), Wrocław (13 tys. zatrudnionych) i Trójmiasto (12 tys. zatrudnionych)²⁰⁰. Łącznie w tych czterech lokalizacjach znajduje się ponad połowa wszystkich analizowanych centrów usług w Polsce. Inne ważne skupienia centrów usług to: konurbacja śląska, Łódź i Poznań. Procesami biznesowymi obsługiwanymi w największej liczbie centrów są finanse i księgowość – 98 centrów, oraz usługi IT – 95. W Polsce przybywa również ośrodków KPO (*Knowledge Process Outsourcing*), obsługujących zaawansowane procesy oparte na wiedzy – tego typu usługi są wykonywane już w 23 centrach. W centra usług w Polsce zainwestowały przedsiębiorstwa z 22 państw, ponadto strukturę własnościową kilkunastu z nich charakteryzuje przewaga kapitału międzynarodowego. Większość centrów jest własnością firm z państw Unii Europejskiej (52%). Prawie 1/3 centrów usług z kapitałem zagranicznym w Polsce to inwestycje amerykańskie.

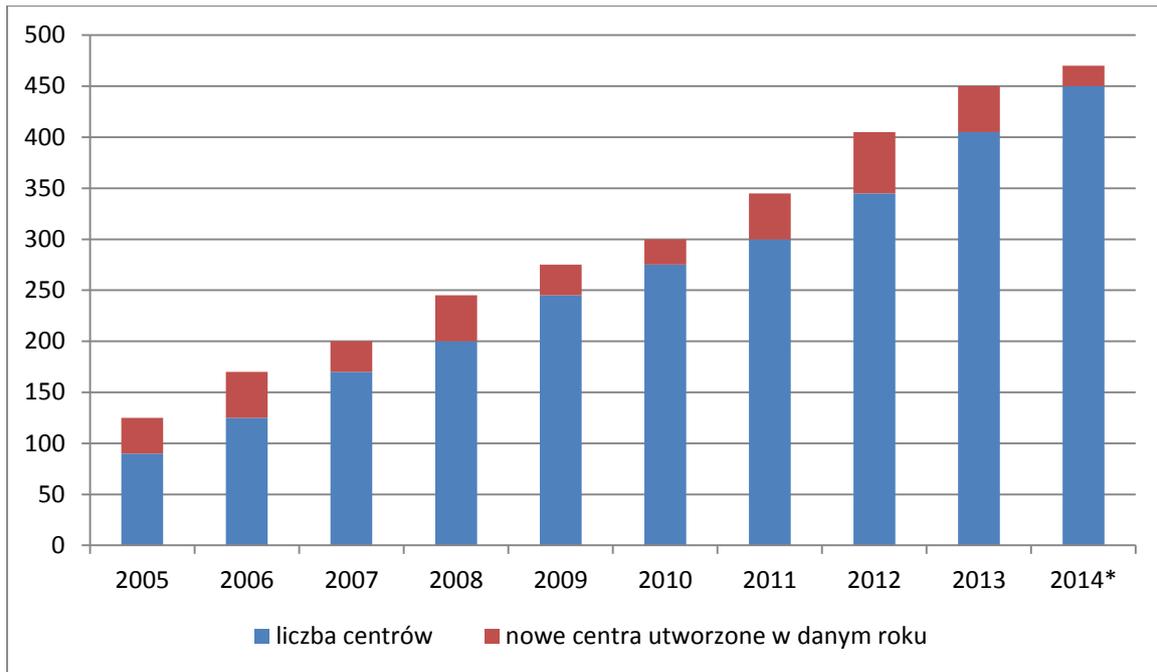
¹⁹⁹ A. Cieślik, Geografia inwestycji zagranicznych. Przyczyny i skutki lokalizacji spółek z udziałem kapitału zagranicznego w Polsce, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2005, s. 273

²⁰⁰ <http://biznes.trojmiasto.pl/Konferencja-ABSL-Centra-uslug-wspolnych-polubily-Trojmiasto-n61753.html>



Rysunek 5. Zatrudnienie w sektorze nowoczesnych usług biznesowych w Polsce w latach 2008-2014
 Źródło: J. Górecki, *Charakterystyka sektora nowoczesnych usług biznesowych w Polsce*, [w:] *Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2014*, Związku Liderów Sektora Usług Biznesowych w Polsce, Warszawa 2014, s. 11

Przeciętne centrum usług z kapitałem zagranicznym działa w Polsce od 2006 roku. Pierwsi inwestorzy pojawili się już w latach 90., jednak większość centrów powstała w latach 2005-2008. Wśród najważniejszych czynników sprzyjających znaczącemu wzrostowi liczby nowych inwestycji w sektorze była z pewnością pozytywna reakcja inwestorów na wstąpienie Polski do Unii Europejskiej. Akcesja przyczyniła się do wzrostu wiarygodności politycznej kraju oraz zmian w zakresie uwarunkowań prawnych funkcjonowania działalności gospodarczej. Decydujące znaczenie w kontekście wspomnianego „boomu inwestycyjnego” miał jednak rozwój sektora w skali globalnej i związana z tym konieczność poszukiwania nowych rynków, spełniających zapotrzebowanie na świadczenie nowoczesnych usług biznesowych. Patrz rys. 6.



Rysunek 6. Liczba centrów usług outsourcingowych z kapitałem zagranicznym w Polsce w latach 2005-2014 oraz jej wzrost (*stan na 30.04.2014r.)

Źródło: J. Górecki, *Charakterystyka sektora nowoczesnych usług biznesowych w Polsce*, [w:] *Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2014, Związku Liderów Sektora Usług Biznesowych w Polsce, Warszawa 2014, s. 14*

Rankingi atrakcyjności miast dla usług outsourcingowych

Rankingi atrakcyjności miast/gmin rozpatrywane mogą być z dwóch punktów widzenia, czy bardziej działania. Pierwszy obszar dotyczy tego w jaki sposób my sami się promujemy jako atrakcyjne miejsce do inwestowania. Promocja gminy jest zapisanym w ustawie zadaniem władz lokalnych - art.7 pkt 18 ustawy o samorządzie gminnym. Nie stanowi jednak zadań zleconych przez administrację centralną. Teza o ograniczonym wpływie samorządów na zachowanie inwestorów nie powinna prowadzić do bierności²⁰¹. Drugi obszar dotyczy tego w jaki sposób widzą, oceniają nas inni. Tutaj przydatnymi narzędziami są wszelkiego rodzaju rankingi, listy opracowane, zebrane przez organizacje, instytucje niepowiązane z badanymi jednostkami.

Dwa główne ośrodki skupiające branżę outsourcingową, to Warszawa i Kraków.

W województwie mazowieckim można zauważyć wzrost udziału w ogólnej zbiorowości podmiotów z udziałem kapitału zagranicznego (60% do 68 %). Następuje odchodzenie od

²⁰¹ P. Swianiewicz, *Przyciąganie inwestycji jako element samorządowej polityki rozwoju ekonomicznego*, Samorząd Terytorialny nr 12/1998, s. 11

gospodarki opartej na dużych przedsiębiorstwach przemysłowych na rzecz mniejszych podmiotów wymagających mniejszych nakładów inwestycyjnych. Mniejsze firmy są w stanie szybciej uzyskać dochód²⁰².

Analizując pozycję i historię Krakowa dla znaczenia branży outsourcingowej usług w Polsce, można przyrzeć się temu pod kątem roli bycia pionierem, katalizatorem ekonomicznym i to w dwóch aspektach:

- przyciągania inwestorów zagranicznych do Polski,
- zapoczątkowania mechanizmu współpracy pomiędzy gminą, lokalnym biznesem inwestującym w infrastrukturę i niezbędne środki pracy, a podmiotami z udziałem kapitału zagranicznego lokalizującymi swoje centra na terenie Krakowa.

Katalizatorem ekonomicznym jest organizacja lub instytucja, która ma dwie lub więcej grup klientów, którzy wzajemnie siebie potrzebują, ale którzy sami nie potrafią zawładnąć rynkiem, dlatego wymagają katalizatora umożliwiającego oddziaływanie między nimi tworzące wartość. Takimi katalizatorami mogą zarządzać firmy zorientowane na osiągnięcie zysku, firmy typu *joint ventures*, spółdzielnie organy ustalające standardy oraz rządy. W ekonomii, taki proces tworzenia wartości poprzez ułatwianie oddziaływania pomiędzy co najmniej dwoma klientami nazywany jest reakcją katalizy²⁰³. Mechanizm takiego katalizatora opiera się na tym, aby znaleźć w pierwszej kolejności grupy ludzi wzajemnie siebie potrzebujących, a następnie ustalić, co ma szczególną wartość dla wszystkich członków tych grup. Istotne jest przeprowadzenie „eksperymentu myślowego” oraz pewna intuicja pozwalająca odpowiedzieć na pytanie, jak ludzie i firmy mogliby wspólnie uzyskać większą wartość? Podstawą jest identyfikacja problemu, którego rozwiązanie przyniesie korzyść wszystkim zainteresowanym²⁰⁴. Korzyści z bycia pierwszym katalizatorem na rynku mogą mieć duże znaczenie. Reakcje katalizy są podtrzymywane przez dodatnie sprzężenie zwrotne występujące pomiędzy różnymi grupami klientów. Pierwszy, który zainicjuje takie sprzężenie oraz odpowiednio szybko wzmocni je, znacznie utrudni zadanie kolejnym rywalom z

²⁰² H. Godlewska-Majkowska, P. Zarębski, M. Typa (red), Raport atrakcyjności inwestycyjnej województwa mazowieckiego wraz z oceną jego potencjału inwestycyjnego, Agencja Rozwoju Mazowsza S.A., Warszawa 2011, s. 74

²⁰³ D. S. Evans, R. Schmalensee, Kod katalizatora. Strategie najbardziej dynamicznych firm świata, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2010, s.17

²⁰⁴ D. S. Evans, R. Schmalensee, ibidem, s. 55

aspiracjami wejścia na rynek. Bycie pierwszym wiąże się jednak z ryzykiem poniesienia porażki, podczas gdy sukces często odnoszą naśladowcy pomysłu²⁰⁵. Niepodważalna dziś pozycja krakowskiego ośrodka naukowego i ogólnopolskiego centrum akademickiego jest efektem stałej i skutecznej współpracy w trójkącie: władze samorządowe – uczelnie – biznes²⁰⁶.

2.5. Podsumowanie

Biorąc pod uwagę dotychczasowy dorobek badaczy oraz przedstawione powyżej rozważania, *outsourcing* usług można określić jako wydzielenie ze struktury organizacyjnej lub przekazanie na podstawie okresowej umowy określonych funkcji zarządzania, procesów biznesowych, bądź świadczenia usług oraz odpowiedzialności za nie przez inną jednostkę organizacyjną poprzez nawiązanie z nią partnerskich relacji w celu podniesienia efektywności działania własnego podmiotu. Stosowana w niniejszej pracy (począwszy od jej tytułu) terminologia *outsourcingu*, zawiera w sobie również znaczenie *offshoringu*. Specyfika sektora usług *outsourcingowych* rozpatrywana w niniejszej pracy związana jest z jego uzależnieniem od innej działalności gospodarczej (np. przemysłowej, dystrybucyjnej, handlowej, itp.) którą obsługuje. Jeszcze nie tak dawno usługi te (finansowo-księgowo, kadrowe, informatyczne) podążały za inwestycjami rynku, który obsługują, stąd też czynnik bliskości rynku był w tym sektorze kluczowy. Obecnie ze względu na szybki postęp i zaawansowanie w rozwoju narzędzi informatycznych do komunikacji na odległość czynnik nie ma tak priorytetowego znaczenia.

²⁰⁵ D. S. Evans, R. Schmalensee, *ibidem*, s. 174-175

²⁰⁶ M. Starkowska, *Dobre praktyki wielkich miast, Unia Metropolii Polskich*, Warszawa 2010, s. 83

3. Samorząd terytorialny a kształtowanie rozwoju ekonomicznego gminy

3.1 Lokalny rozwój ekonomiczny

Przemiany strukturalne w gospodarkach krajów rozwiniętych postępują w kierunku zmiany proporcji między trzema głównymi sektorami gospodarki narodowej. Sekwencja rozwoju państwa według twórców trójsektorowej koncepcji gospodarki narodowej polega na tym, że postępujący rozwój gospodarki prowadzi do zmniejszenia roli sektora I (rolnictwo), wzrostu, a następnie stabilizacji i spadku roli sektora II (przemysł i budownictwo) oraz umacniania się sektora III (usługi) w tworzeniu PKB²⁰⁷. Takie podejście do myślenia o przyszłości i strategii działania gospodarki narodowej również jednostkom samorządu terytorialnego, powinno priorytetowo nakreślać kierunek i intensywność ich działań.

Zasadniczym problemem w badaniach nad rozwojem lokalnym jest rozpoznanie i prawidłowy dobór czynników rozwoju. W warunkach globalizacji poszukując optymalnej wiązki czynników rozwoju trzeba w większym stopniu uwzględnić usieciowioną przestrzeń społeczno-gospodarczą oraz większy wpływ czynników egzogenicznych. Władza lokalna powinna mieć pewne atrybuty, wśród których najistotniejsze to: charyzmatyczne przywództwo, zdecentralizowane i rozproszone struktury organizacyjne, rozległe sieci międzynarodowych powiązań oraz pozytywne nastawienie do innowacji, mikrointerwencji i eksperymentów. Prawidłowy dobór czynników przybliży daną przestrzeń lokalną do standardów rozwoju oraz tworzy w niej społeczność zorganizowaną horyzontalnie, mającą charakter uczestniczący i otwarty²⁰⁸.

Czynniki rozwoju lokalnego mają swoje pochodzenia zarówno wewnętrzne jak i zewnętrzne. Do zewnętrznych (*egzogenicznych*) zalicza się zazwyczaj uwarunkowania regionalne, krajowe i globalne. Czynniki wewnętrzne (*endogeniczne*) tkwią w samej przestrzeni lokalnej. Spośród czynników pochodzenia zewnętrznego najważniejsze są te, które wyznaczają warunki funkcjonowania lokalnego systemu społeczno-gospodarczego oraz zakres działania określony przez układ regionalny i globalny. Zewnętrzne uwarunkowania mogą wspomagać i stymulować rozwój, ale również mogą nie sprzyjać wykorzystaniu *endogenicznych* czynników rozwoju. Pożądana sytuacja polegająca na tym, że między

²⁰⁷ M. Majchrzak, Konkurencyjność przedsiębiorstw podsektora usług biznesowych w Polsce. Perspektywa mikro-, mezo- i makroekonomiczna, CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa 2012, s. 11

²⁰⁸ M. Geise, Wpływ wybranych problemów gospodarki globalnej na rozwój lokalny, Wydawnictwo Uczelniane WSG, Bydgoszcz 2009, s. 48-49

czynnikami zewnętrznymi a wewnętrznymi występują zależności, które sprzyjają rozwojowi lokalnemu. Relacje takie należy uznać za ważną siłę napędową rozwoju²⁰⁹.

Tam gdzie dane o zróżnicowaniu regionalnym są dostępne (frekwencja wyborcza, zmiany na stanowiskach burmistrzów/wójtów, opinie na temat korupcji we władzach samorządowych, opinie na temat sposobu traktowania obywateli przez urzędników), lepsze rezultaty notowano zazwyczaj w regionach, w których tradycje społeczeństwa obywatelskiego są większe (Małopolska, Wielkopolska), wyraźnie zaś gorsze – w Polsce centralnej, wschodniej i północnej²¹⁰.

Poszukując wyjaśnienia mechanizmów rozwoju lokalnego we współczesnych uwarunkowaniach związanych z globalizacją, zwraca się uwagę na czynniki dotyczące zasobów wykorzystywanych w procesie rozwoju, uczestników tych procesów oraz mechanizmów zarządczych stosowanych do angażowania zasobów przez uczestników.

A. Picherri²¹¹ stosuje cztery typy rozwoju lokalnego, które wyróżnia na podstawie zaangażowania uczestników i zasobów pochodzących z wewnątrz i zewnątrz obszaru:

- *endogeniczny* – oparty na maksymalizowaniu wykorzystania zasobów lokalnych przez lokalnych aktorów,
- *egzogeniczny* – polegający na wykorzystaniu zasobów zewnętrznych przez zewnętrznych uczestników,
- pobudzający – oparty o zaangażowanie aktorów zewnętrznych, wykorzystujących (pobudzających) wewnętrzne zasoby obszaru,
- przyciągający – uwzględniający aktywizację lokalnych aktorów dzięki udostępnianiu (przyciąganiu) zasobów zewnętrznych (np. know-how).

²⁰⁹ M. Geise, *ibidem*, s. 54

²¹⁰ P. Swaniewicz, *Życzliwa obojętność. Władze lokalne i reforma samorządowa w oczach opinii publicznej w krajach Europy Środkowej*, Wydawca Robert Kleszcz, Warszawa 2001, s. 52

²¹¹ A. Picherri, *Concentration and local development*, *International Journal and Region Research*, vol. 26, no.4, p. 697-698

Tabela 4. Typy rozwoju regionalnego w zależności od zaangażowania uczestników i zasobów

uczestnicy zasoby 	Wewnętrzni	Zewnętrzni
Wewnętrzne	Rozwój <i>endogeniczny</i>	Rozwój pobudzający (zasoby wewnętrzne)
Zewnętrzne	Rozwój przyciągający (zasoby zewnętrzne)	Rozwój <i>egzogeniczny</i>

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Picherri

Polityka regionalna próbuje korygować określone konsekwencje przestrzenne wolnego rynku, aby osiągnąć dwa powiązane ze sobą cele: wzrostu gospodarczego i rozwoju społecznego²¹². Według Daniela istnieją powody dla których rozwój i przestrzenna dystrybucja usług powinny zajmować ważne miejsce w polityce przestrzennej miasta. Te powody związane są z tym, że usługi:

- generują popyt na odpowiednie wyposażenie infrastrukturalne, takie jak: wysokiej klasy „inteligentne” biura, nowoczesna telekomunikacja, międzynarodowy transport lotniczy, łatwy dostępny transport publiczny, autostrady,
- mają wpływ na lokalny rynek pracy poprzez zapotrzebowanie z jednej strony na wykwalifikowanych, profesjonalnych i wyspecjalizowanych pracowników, a z drugiej strony na pracowników mniej wykwalifikowanych, bądź pracujących w niepełnym wymiarze godzinowym,
- uruchamiają efekt mnożnikowy,
- są ważnym elementem wpływającym na kształtowanie się struktury funkcjonalno-przestrzennej miast,

wywierają wpływ na kształtowanie się cen gruntów, a co za tym idzie – podnoszą koszty lokalizacji innych działalności na danym obszarze.

Współcześnie idea rozwoju lokalnego jest przeciwieństwem koncepcji tzw. biegunów wzrostu. Istota tej koncepcji polega na założeniu, iż biegun wzrostu, tj. koncentracja urzędów infrastrukturalnych i dużych inwestycji przemysłowych, wywołuje efekty mnożnikowe w innych działach gospodarki regionalnej, które stają się wtórnymi czynnikami rozwojowymi.

²¹² N.Vanhove, L.H. Klaassen, Regional Policy, A European Approach, Saxon House, 1980, p. 43

Koncepcja wzrostu spolaryzowanego w ostatnich latach otrzymała wsparcie teoretyczne ze strony doktryny neoliberalnej. Neoliberalizm w opisie rzeczywistości gospodarczej posługuje się uproszczonymi założeniami mikroracjonalności²¹³. Powstające dysproporcje regionalne, dysjunkcje funkcjonalne, zdaniem orędowników tej koncepcji, są naturalne, a działania zmierzające do wyrównania różnic międzyregionalnych w drodze promowania rozwoju terenów słabiej rozwiniętych są mało skuteczne. Rozwój ten musiałby być znacznie szybszy niż tempo wzrostu regionów już wyżej rozwiniętych, co jest wręcz niemożliwe do uzyskania w dłuższym okresie. W regionach biednych bardzo słabo widoczny jest efekt mnożnikowy, tzn. przekazane do nich zewnętrzne zasilanie (inwestycja, wykwalifikowana kadra) powodują słabsze „echo” niż te same inwestycje na terenach dobrze już rozwiniętych. Stworzył się przestrzenny syndrom pomyślnego przebiegu transformacji. Mamy do czynienia z zależnością dwukierunkową, w myśl zasady „sukces tworzy sukces”. Regiony dotychczas w lepszej sytuacji mogą stać się akceleratorami wzrostu²¹⁴.

W 1993 roku G. Benko²¹⁵ analizował tzw. bieguny technologii jako realizację działań miast, których strategie rozwoju gospodarczego opierają się na waloryzacji własnego potencjału uniwersyteckiego i badawczego, w nadziei, że spowoduje ona nową industrializację opierając się na przedsiębiorstwach zaawansowanej technologii, utworzonych lub przyciągniętych do tych miejsc. Projekty biegunów technologii oparte są na koncepcji „płdnej krzyżówki”, zaproponowanej przez wielu autorów, wśród których P. Laffitte opisuje je jako: „Zebranie w jednym miejscu działalności zaawansowanych technologii, centrów badawczych, przedsiębiorstw, a także instytucji finansowych, które ułatwiają kontakty osobiste między środowiskami, produkt efektu synergii, gdzie powstawać mogą nowe idee, innowacje techniczne, a więc pobudzać tworzenie przedsiębiorstw”.

Jak dalej opisuje Benko²¹⁶, technopolia rozszerza pojęcie oryginalne i łączy się z ogólniejszymi ruchem, o zasięgu globalnym, wywierającym wpływ na warunki ekonomiczne, socjalne i polityczne procesu produkcji-reprodukcji. Jest to zmodernizowana wersja „miasta monopolu” w warunkach neoliberalizmu i decentralizacji. Jest ona zarazem biegunem technologicznym - lub zbiorem biegunów technologicznych – oraz miastem spełniającym

²¹³ G.W. Kołodko, op.cit., s. 248

²¹⁴ M. Geise, op.cit., s. 18-19

²¹⁵ G. Benko, op.cit., s. 13

²¹⁶ G. Benko, op.cit., s. 14

funkcje polaryzacji regionalnej, łącząc więc w tym samym miejscu i w tym samym czasie siłę innowacji i zdolności rozwoju regionalnego. Jako forma urbanizacji, technopolia stymuluje zapewne złożony proces terytorializacji i relokacji w odniesieniu do strategii firm dominujących, stanowiąc wolę zakotwiczenia i integracji przestrzennej zmiennej decyzyjnej w strategiach opracowanych przez zbiorowości lokalne.

3.2. Jednostki Samorządu Terytorialnego – pojęcia i rola

Ustawa o samorządzie terytorialnym (gminnym) z dnia 8 marca 1990r. określiła ramy reformy administracji publicznej²¹⁷. W ustawie sprecyzowano, że samorządem terytorialnym jest gmina, jako podstawowa forma organizacji życia publicznego w Polsce. Dokument ten zakładał istnienie trzech organów administracji terenowej: samorządowych gmin, związków gmin, rządowych urzędów wojewódzkich. Społeczne skutki upodmiotowienia gmin, według tego dokumentu są zdecydowanie pozytywne, bowiem uruchamiają oddolną inicjatywę i dynamiczny rozwój lokalnych społeczności²¹⁸. Ustawa o samorządzie gminnym określa w art. 1, że przez gminę należy rozumieć wspólnotę samorządową oraz odpowiednie terytorium²¹⁹.

Od 1999r. wszedł w życie drugi etap reformy samorządowej. Zaczął on obejmować trzy poziomy organizacji życia publicznego, gminy (w liczbie 2489), powiaty (308 powiatów ziemskich i 65 powiatów grodzkich, czyli miast na prawach powiatu) i województwa (16 województw – regionów).

Jednostki samorządu terytorialnego powstają z mocy prawa, gdzie w takim trójszczeblowym modelu gmina jest jednostką podstawową, powiat – pośrednią, a województwo najwyższą. W systemie tym powiat i województwo spełniają rolę pomocniczą, a gmina (miasto w wymiarze administracyjnym jest gminą²²⁰) – podstawową, co oznacza, że wykonuje ona wszystkie zadania samorządu terytorialnego niezastrzeżone dla innych jednostek. Istotnym jest, że podział ten dokonany został ze względu na zakres działań, jakie

²¹⁷ A. Miszczuk, *Gospodarka samorządu terytorialnego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007

²¹⁸ B. Gonciarz, *Instytucjonalizacja samorządności. Aktorzy i efekty*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004

²¹⁹ USTAWA z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym Dz.U. 1990 Nr 16 poz. 95

²²⁰ A. Bury, *Organizacyjne formy administracji publicznej w Polsce i zasady ich finansowania*, [w:] D. Stawasz, D. Sikora-Fernandez, *Zarządzanie w Jednostkach Samorządu Terytorialnego. Wybrane zagadnienia i obszary działania*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2013, s. 67

mają do spełnienia poszczególne jednostki, a nie ze względu na zakres podległości czy funkcji kontroli lub nadzoru.

Efektywność współpracy w relacjach JST - podmiot gospodarczy (inwestor) dotyczy dwóch obszarów, które można nazwać miękkimi i twardymi. Obszar umiejętności miękkich – związany jest z rozumieniem potrzeb menedżerów centrów outsourcingowych, umiejętności komunikowania się, dostrzeganiu nowych trendów w globalnym świecie. Obszar relacji twardych – dotyczy głównie wspierania przedsiębiorczości przez budowanie infrastruktury technicznej w terenie (infrastruktura drogowa, sieci wodno-kanalizacyjne, itp.). W drugim przypadku partnerem do rozmów, zgodnie z hasłem reklamowym pewnej korporacji „Duży może więcej” jest gmina. Gminy otrzymują aż około 80% wszystkich dochodów samorządowych, gdy na pozostałe powiaty i województwa przypada łącznie tylko 20%²²¹.

Ważne są także kwestie kompetencji i nastawienia władz gmin do przyszłych inwestorów. Jasny plan zagospodarowania przestrzennego, sprawna obsługa podmiotów gospodarczych oraz przygotowanie terenów na cele przemysłowe, stanowią istotny element wpływający na proces inwestycyjny²²².

Należy podkreślić, że z zapisu konstytucyjnego wynikają prawa jednostek samorządu terytorialnego do posiadania osobowości prawnej²²³. Literatura zwraca uwagę, że przyznanie JST osobowości prawnej związane jest z odrębnością majątkową w postaci m.in. mienia komunalnego, samodzielnością finansową, czyli rozliczaniu się w oparciu o własny budżet oraz zachowaniu niezależnej gospodarki finansowej. Ważny jest także aspekt prawny związany z występowaniem w obrocie prawnym na własną odpowiedzialność i we własnym imieniu.

Podstawowym celem rozwoju lokalnego jest poszerzenie dostępu do dóbr i usług publicznych oraz poprawa ich jakości. Gmina zajmuje się utrzymanie dróg, ulic, mostów i placów, organizuje lokalny transport, prowadzi placówki oświatowe (przedszkola, szkoły podstawowe, gimnazja) oraz utrzymuje gminne obiekty i urządzenia użyteczności

²²¹ Z. Makiela, *Przedsiębiorczość regionalna*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin sp. z o.o., Warszawa 2008, s. 20

²²² H. Godlewska, *Lokalizacja działalności gospodarczej. Wybrane zagadnienia*, Wyższa Szkoła Handlu i Finansów Międzynarodowych, Warszawa 2001, s. 76

²²³ Konstytucja RP, art. 165 ust. 1

publicznej²²⁴. W związku z tym, to właśnie gmina wpływa najbardziej na atrakcyjność terenów tych przeznaczonych na inwestycje, jak i jego otoczenia.

Powiat realizuje zadania własne w zakresie: edukacji publicznej (szkolnictwo ponad gimnazjalne), transportu drogowego i dróg publicznych (drogi powiatowe), kultury i ochrony dóbr kultury, kultury fizycznej i turystyki, porządku publicznego i utrzymania powiatowych obiektów użyteczności publicznej, gospodarki wodnej, ochrony środowiska i przyrody, leśnictwa i rolnictwa. Jest on ogniwem o charakterze uzupełniającym w stosunku do gminy. Działania powiatu w zakresie kształtowania i prowadzenia polityki przestrzennej ograniczają się do opiniowania, uzgadniania, analizie i doradzaniu w planowaniu i zagospodarowaniu przestrzeni. Uchwalanie planów i kierunków zagospodarowania ustawodawca powierzył gminom i samorządom województwa²²⁵. Jednym z celów gospodarczych powiatu jest też ożywienie promocji gospodarczej, co związane jest głównie z zadaniami zwalczania bezrobocia i pomocy społecznej. Zarówno powiat jak i gmina, zgodnie z ustawą samorządową, prowadzą szereg innych zadań, które mają na celu poprawę jakości życia ich mieszkańców.

Z punktu widzenia potrzeb lokalizacyjnych podmiotów gospodarczych, istotne zadania wspierające rozwój terenu ma również województwo, które stanowi najwyższy szczebel w strukturze administracyjnej. Plan zagospodarowania przestrzennego województwa wraz z wykazami zadań rządowych i samorządowych jest uchwalany w sejmiku wojewódzkim. W związku z tym, że gminy zobowiązane są wprowadzić do miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego zadania z planu wojewódzkiego, daje to możliwość stymulowania rozwojem regionu dla potrzeb przedsiębiorstw. Samorząd województwa również odpowiada za koordynację programów ponadlokalnych.

W ciągu ubiegłej dekady zaczęto coraz lepiej rozumieć, na jakim szczeblu – lokalnym, krajowym czy globalnym – określone wspólne działanie jest pożądane. Działania przynoszące korzyści głównie społeczności lokalnej powinno się prowadzić na szczeblu lokalnym, natomiast

²²⁴ A. Miszczuk, op.cit.

²²⁵ D. Piętka, Powiat jako inicjator i koordynator planowania i kształtowania polityki przestrzennej, [w:] J. Dębski (red.), Powiat i gmina jako podmioty planowania przestrzennego, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Nauk Społecznych w Otwocku, Otwock 2006, s. 16-17

takie, z których korzyści odnoszą obywatele całego kraju, należy podejmować na szczeblu krajowym²²⁶.

Jak zwraca uwagę Z. Makieła²²⁷, proces zarządzania rozwojem JST powinien mieć charakter aktywny, być nastawiony na kreowanie przyszłości. Powinien być oparty na długookresowym planowaniu, gdzie bieżące i średnioroczne działania wynikają z perspektywicznych założeń.

Budowa właściwych podstaw demokratycznego społeczeństwa obywatelskiego wymaga szczególnej aktywności społeczności lokalnych. Artykułowana przez jednostki i grupy społeczne odnosi się do zaspokajania potrzeb społecznych, zmierzających ku wspólnemu dobru, jest tym większa, im bardziej mieszkańcy jakiegoś obszaru z nią się identyfikują. Nie bez znaczenia jest podmiotowość władz lokalnych i skuteczność ich poczynań²²⁸.

Rolą władzy lokalnej i regionalnej jako władzy strategicznej jest ciągle rozwiązywanie problemów, przede wszystkim w zarządzaniu całym systemem, jakim jest jednostka samorządowa. Zarządzanie w przeciwieństwie do administrowania, jest pojęciem, które zawiera w sobie aktywność i kreatywność. Dotychczasowa praktyka dowodzi, że w przypadku procesów kierowania gospodarczego w samorządzie terytorialnym częściej mamy do czynienia właśnie z administrowaniem, aniżeli z systemowym zarządzaniem. Terminami ściśle związanymi z zarządzaniem jest „polityka rozwoju” i strategia rozwoju”. Polityka władz samorządowych polega na określeniu celów i zadań społeczno-gospodarczych oraz wyborze metod i środków ich realizacji. Z kolei strategia rozwoju to inaczej długofalowa polityka prowadzona przez organy samorządu terytorialnego. Polityka rozwoju i zarządzanie są wobec siebie komplementarne, a w znacznej mierze się przenikają²²⁹.

Z punktu widzenia zarządzania, władze lokalne i regionalne są zorientowane na kierowanie rozwojem i funkcjonowaniem miast, powiatów i regionów. Mówiąc inaczej, ich postępowanie ma dotyczyć wszystkich dziedzin składających się na struktury przestrzenne, społeczne i gospodarcze. W tym sensie istota polityki prowadzonej przez te władze wyraża się

²²⁶ J.E. Stiglitz, op.cit, s. 199

²²⁷ Z. Makieła, *Przedsiębiorczość regionalna*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin sp. z o.o., Warszawa 2008, s. 23

²²⁸ K. Pająk, *Samorząd terytorialny w kształtowaniu rozwoju lokalnego*, PWSZ w Pile, Piła 2006, s. 129

²²⁹ E. Wojciechowski, *Zarządzanie w samorządzie terytorialnym*, Difin Sp. z o.o., Warszawa 2003, s. 12-13

po prostu w kształtowaniu miasta, powiatu czy regionu. Działalność tę w odniesieniu do skali miasta dobrze oddaje termin w języku angielskim – *Urban Policy*. Pojęcie to bowiem obejmuje całokształt obszarów aktywności społeczno-gospodarczej, na które władza lokalna ma wpływ²³⁰. W działaniu tym mocno akcentowana jest kompleksowość i spójność polityki rozwoju miasta²³¹.

3.3. Zarządzanie strategiczne w JST

Zdaniem R. Domańskiego²³², w każdej społeczności lokalnej powinny powstawać „wylęgarnie pomysłów”, a zarządy miast powinny stwarzać dogodne do tego warunki. Struktury takie jeżeli będą pracować w pojedynkę, będą mało konkurencyjne, natomiast te, które utworzą szersze, regionalne instytucje ds. rozwoju gospodarczego z twórczymi jednostkami i organizacjami, będą dobrze prosperować w gospodarce globalnej.

Zmienia się postrzeganie lokalizacji przez inwestorów zagranicznych w kontekście odległości od kraju pochodzenia. W. Dziemianowicz²³³ zwracał uwagę kilkanaście lat temu, że bliskość kraju macierzystego była szczególnie ważna dla tych inwestorów, których filie mogą być powiązane z firmami matkami. Dlatego inwestorzy niemieccy byli bardzo aktywni w zachodniej Polsce, Austriacy w południowej części kraju, zaś Szwedzi czy Norwegowie w północnej Polsce. Obecnie w związku z wprowadzeniem nowoczesnych rozwiązań informatycznych pozwalających na szybkie przenoszenie danych oraz audio wizyjny kontakt, to kryterium w przypadku decyzyjności o lokalizacji ma zdecydowanie mniejsze znaczenie.

Cytowany powyżej autor dochodzi również do wniosku, że konkurencyjność gminy (w różnych jej aspektach) może być istotnym czynnikiem lokalizacji inwestycji. Jednak to od postaw i celów władz lokalnych zależy, czy zdadzą się one na bierne pozyskiwanie jakichkolwiek inwestorów, czy też będą wzmacniać szczegółowe elementy konkurencyjności, mogące skutkować ściśle określonymi i pożądanymi inwestycjami zagranicznymi²³⁴.

²³⁰ E. Wojciechowski, *ibidem*, s. 20

²³¹ J. Regulski, Jak kierować rozwojem miast?, „Miasto” nr 11/1980, s. 12

²³² R. Domański, *Ewolucyjna gospodarka przestrzenna*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012, s.124

²³³ W. Dziemianowicz, *Rola władz samorządowych w stymulowaniu napływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych*, [w:] Z. Olesiński (red.), *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w Polsce*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998, s. 222

²³⁴ W. Dziemianowicz, *Konkurencyjność gmin w kontekście relacji władze lokalne – inwestorzy zagraniczni*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2008, s. 31

Zarządzanie strategiczne jest więc świadomym, opartym na faktach kierowaniem rozwojem organizacji, nastawionym na wykorzystanie szans i unikanie zagrożeń pojawiających się w jej otoczeniu, z uwzględnieniem różnych wersji planów strategicznych dla różnych scenariuszy i obrazów przyszłości²³⁵.

Ze względu na kierunek rozwoju wskazany w dokumencie, wyróżnić można strategię:

- wzrostu - prowadzące do poprawy pozycji konkurencyjnej organizacji,
- stabilizacji - prowadzące do kontynuacji utrzymania dotychczasowej,
- obronne - wykorzystywane w razie niekorzystnych zmian w otoczeniu,
- kombinowane - polegające na zastosowaniu elementów strategii wzrostu, stabilizacji i obrony, najczęściej w stosunku do zagrożonego elementu (podmiotu, produktu, usługi)²³⁶.

Zarządzaniem strategicznym nazywamy proces identyfikacji i implementacji strategii organizacji. To proces definiowania i redefiniowania strategii w reakcji na zmiany otoczenia lub z zamiarem wyprzedzenia, a nawet wywołania tych zmian oraz sprzężony z nimi proces implementacji, w których zasoby i umiejętności organizacji są tak dysponowane, aby zrealizować przyjęte długoterminowe cele rozwoju, jak również zabezpieczyć przetrwanie organizacji w warunkach niepewności²³⁷.

Zarządzanie strategiczne opiera się na strategicznym myśleniu i podejściu strategicznym, które charakteryzuje oryginalność, kreatywność i siła wyobraźni, chęć tworzenia czegoś nowego oraz umiejętność urzeczywistniania tego w sposób zwiększający efektywność i zapewniający konkurencyjność organizacji²³⁸.

Według G. Gierszewskiej²³⁹ myślenie strategiczne polega na tym, żeby:

- dążyć do poznania, badać szanse i zagrożenia w otoczeniu w perspektywie wieloletniej,
- stosować metody analizy i planowania,

²³⁵ T. Rostkowski, Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi, Difin, Warszawa 2004, s. 17

²³⁶ L. Rue, T. Holland, Strategic Management. Concepts and Experiences, Mc Graw-Hill, New York 1989, p. 41

²³⁷ R. Krupski (red.), Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, metody, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2007, s. 81

²³⁸ H. Gawroński, Zarządzanie strategiczne w samorządach lokalnych, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2010, s. 29

²³⁹ G. Gierszewska, Zarządzanie strategiczne, WSPiZ, Warszawa 2000, s. 23

- nie przywiązywać się od opracowanych planów i dążyć do ustawicznych zmian,
- umiejętnie podejmować ryzyko i godzić się z niepewnością działania,
- wprowadzać zmiany metod zarządzania i być świadomym ich skutków społeczno-kulturowych,
- akceptować funkcjonowanie w wielokulturowym otoczeniu.

Wychodząc z założenia, że zarządzanie strategiczne dotyczy wizji możliwie dalekiej przyszłości, należy przyjąć za słuszne poglądy A. Tofflera²⁴⁰, według którego *trzecia fala* ukazuje społeczeństwom nowe możliwości, ale jednocześnie domaga się radykalnych zmian poglądów oraz stereotypów myślenia. (Według A. Tofflera pierwsza fala – agrarna – związana była z rolnictwem i upowszechnieniem osiadłego trybu życia, druga fala – przemysłowa, to związane z wynalezieniem druku i maszyny parowej pojawienie się industrializmu; trzecia fala – obecna, związana jest z pojawieniem się nowych technologii umożliwiających nieograniczoną komunikację między jednostkami dzięki rozwojowi usług i odejściu od masowej produkcji. Podstawowym surowcem – i to takim, którego nigdy nie zabraknie – stanie się informacja i wyobraźnia). Świat powstający wskutek zderzenia nowych wartości i technologii, nowych stosunków geopolitycznych, nowych stylów życia i sposobów komunikacji wymusza powstanie nowych idei i koncepcji. Opracowanie strategii jest sposobem inteligentnego upraszczania rzeczywistości, nadawania sensu codziennemu funkcjonowaniu organizacji, jej sukcesom i porażkom. Tworząc strategię, trzeba się zdecydować na to, jakie wartości i cele są ważne dla pracowników. Trzeba zrozumieć zmiany w otoczeniu organizacji i realia tego otoczenia, w tym reakcje odbiorców wyrobów i usług, logikę strategii konkurentów, a także potencjał własnej organizacji²⁴¹.

Zarządzanie strategiczne w samorządzie terytorialnym ma wielowymiarowy charakter, jego multiaspektowość wynika z istoty samorządu – samorząd bowiem, to przestrzeń i ludzie, którzy z założenia mają sami sobą rządzić poprzez wybór władzy. Składa się na nią ponadto różnorodność form organizacyjnych aktywności ludzi powiązanych ze sobą kombinacją sieci o rynkowym i społecznym, ale także mentalnym charakterze. Ludzie ci, ich organizacje,

²⁴⁰ A. Toffler, *Trzecia fala*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 2001

²⁴¹ K. Obłój, *Strategia organizacji, W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2007, s. 57

funkcjonują ponadto w turbulentnym otoczeniu, dążąc jednocześnie do względnej stabilizacji. Odmienność zarządzania strategicznego w samorządach terytorialnych wynika z tego, że:

- działania JST w sferze publicznej regulowane są prawem administracyjnym,
- źródło władzy kierowniczej w JST opiera się na zaufaniu publicznym (władze pochodzą z demokratycznych wyborów), a nie na prawie własności,
- JST są instytucjami życia publicznego i z tego powodu nie można ich oceniać na podstawie wymiernych wielkości ekonomicznych,
- koszty świadczonych usług publicznych podlegają jedynie częściowo, i to na ogół subiektywnemu, odniesieniu do ilości i jakości świadczonych usług,
- miarą efektów zarządzania strategicznego w JST jest dobro wspólne różnych interesariuszy, które objawia się w czasie oddalonym od czasu nakładów i podejmowanych działań²⁴².

A. Nowakowska²⁴³ w swoich badaniach poświęconych polityce rozwoju gmin miejskich i miejsko-wiejskich województwa łódzkiego, zwraca uwagę na fragment dotyczący stosowania przez nich strategii. Wniosek jest taki, że instrument ten odgrywał drugorzędną rolę (na siedem badanych gmin jedna jednostka przyjęła go do realizacji, dwie podjęły prace nad nią, a pozostałe nie planowały nawet tego w najbliższym czasie), natomiast kreowanie procesów rozwojowych można w większości przypadków określić mianem podejścia „śledząco-eliminującego” niekorzystne procesy i skutki transformacji systemowej. Nie jest to antycypacyjne, strategiczne kształtowanie rozwoju gminy, a raczej wykluczanie niepożądanych zjawisk zachodzących w lokalnych układach.

Należy zwrócić uwagę, że na poziomie samorządu województwa, przygotowanie przez niego strategii rozwoju jest obligatoryjnym obowiązkiem. W procesie tym uczestniczą samorządy gminne i powiatowe, jednak nie są one zobowiązane ustawowo do tworzenia własnych strategii²⁴⁴.

²⁴² H. Gawroński, Zarządzanie strategiczne w samorządach lokalnych, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2010, s. 32

²⁴³ A. Nowakowska, Strategia, jako narzędzie stymulowania rozwoju gminy, [w:] A. Jewtuchowicz (red.), Strategiczne problemy rozwoju miast i regionów, Zakład Ekonomiki Regionalnej i Ochrony Środowiska Uniwersytet Łódzki, Łódź 2000, s. 91

²⁴⁴ A. Piasecki, Samorząd terytorialny i wspólnoty lokalne, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 324

Istota strategii tkwi w racjonalnej selekcji priorytetów przyszłych działań w warunkach dynamicznie zmieniającego się świata. Selekcja priorytetów polega na dokonywaniu wyboru, na wskazaniu, do których celów - możliwych (i nieoczywistych) będzie się zmierzało przede wszystkim. Oznacza to także, że opracowując strategię, dokonuje się wyboru środków osiągnięcia celów²⁴⁵.

Prawie każda strategia działania jest lepszym rozwiązaniem niż jej brak. Posiadanie ukierunkowania jest lepsze niż bezcelowy dryf będący wynikiem codziennych wydarzeń. „Doskonała” strategia jest zapewne niedoścignionym celem. Przyszłości nie można poznać do końca. Jednak wyznaczenie kierunku wynikające z krytycznej analizy pozycji konkurencyjnej firmy oraz zastosowanie osądu zbudowanego na fundamencie adekwatnych informacji może samo w sobie dać zespołowi sprecyzowane poczucie celu oraz świadomość upoważnienia do podjęcia niezbędnych działań²⁴⁶.

Koncepcja dopasowania kulturowego jest trudniejsza do zdefiniowania niż pojęcie dopasowania strategicznego. W używanym tu znaczeniu, pojęcie to odnosi się do określonych atrybutów. Wrażliwość kulturowa partnerów powinna być na tyle duża i elastyczna, by umożliwić wzajemną, efektywną współpracę oraz proces uczenia się w oparciu o różnice kulturowe występujące pomiędzy partnerami. Pomiedzy firmami partnerskimi powinna występować równowaga w sensie wielkości, siły oraz świadomości potrzeb, co pozwala uniknąć sytuacji, kiedy jeden partner pragnie dominować. Ponadto sposób podejścia do ryzyka oraz system etyczny stosowany przez oba przedsiębiorstwa powinny być podobne²⁴⁷.

Mechanizmy zarządzania JST, oparte powinny być podobnie jak w przypadku sprawnych jednostek gospodarczych o kompetentną kadre, wsparcie profesjonalnym doradztwem, ekspertyzami uwzględniającymi najnowszą wiedzę czy systemem szkoleń podnoszącym kompetencje pracowników. Jak zwraca uwagę T. Rabska²⁴⁸, czynnika profesjonalizmu w zarządzaniu publicznym nie można oddzielać od innych aspektów samorządu.

²⁴⁵ A. Naworól, Planowanie rozwoju terytorialnego w skali regionalnej i lokalnej, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2007, s.143

²⁴⁶ D. Faulkner, C. Bowman, Strategie konkurencji, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 1999, s. 166

²⁴⁷ Faulkner D., Bowman C, ibidem, s. 128

²⁴⁸ T. Rabska, Politycy czy profesjonaliści w samorządzie terytorialnym?, Samorząd terytorialny nr 12/2001, s. 3

Niestety często zdarza się, że w organach samorządowych kadr nie dobiera się według klucza merytorycznego, a według kryteriów politycznych, gdzie kandydaci na stanowiska związane z rozwiązywaniem problemów danego terenu mają bardziej chęci niż umiejętności. Osoby te pełniąc swoje funkcje dotyczące danego obszaru działalności samorządu, stają się partnerami w dialogu samorząd – podmiot gospodarczy. Taka płaszczyzna działania w warunkach rynkowych, jak również projekty, które w przypadku działalności podmiotów outsourcingowych wymagają nakładów finansowych dochodzących do wielu milionów złotych powodują, że oczekuje się odejścia od administrowania na rzecz zarządzania wspólnymi projektami.

Obserwacja życia samorządowego w Polsce również wskazuje, że często władze lokalne w stopniu niewystarczającym i niewłaściwym korzystają z doradców lub z ekspertów, a można odnieść wrażenie, że ci ostatni są traktowani instrumentalnie, gdy chodzi o formalne przygotowanie decyzji i jej uzasadnienie potwierdzające „neutralność” stanowiska osób ją przygotowujących²⁴⁹.

3.4. JST jako partner w procesie outsourcingu

Można tutaj sformułować ogólną uwagę dotyczącą tego, że samorząd podobnie jak organizacja gospodarcza, powinien uwzględniać realia rynkowe. Oznacza to, że pojawia się pojęcie klienta samorządu lokalnego. Są to społeczności lokalne i środowisko biznesowe²⁵⁰.

Obserwując działania gmin w zakresie pozyskiwania podmiotów centrów outsourcingowych do lokowania działalności na swoim terenie, można dojść do wniosku, że stosowanie przez nie outsourcingu przyciąga branżę outsourcingową. Gmina stosująca mechanizmy outsourcowania sprowadza do siebie kompetencje i wprowadza je we własne funkcje kierowania. Takie urynkowanie działalności jest szansą na podwyższenie standardów usług dla obywateli i partnerów procesu gospodarczego oraz podnoszenia kwalifikacji. Jednocześnie gminy mogą rozwijać te usługi, których dotąd nie świadczyły, nie dysponując

²⁴⁹ E. Wojciechowski, op.cit., s. 86

²⁵⁰ J. Strojny, A. Grzesiak, Zarządzanie procesem uczenia się a problemy kształtowania przedsiębiorczych zasobów ludzkich na poziomie samorządu lokalnego, [w:] A. Grzesiak, W. Tabasz (red.), Rozwój lokalny. Wybrane zagadnienia społeczne, Instytut Gospodarki Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie, Rzeszów 2005, s. 119

dostatecznie wykwalifikowaną kadrą i odpowiednimi technologiami²⁵¹. Takie podejście powoduje, że dla przedstawicieli podmiotów biznesowych przyzwyczajonych do dialogu dwóch kompetentnych stron, gminy te stają się pełnowartościowym partnerem do rozmowy, mówiących ich językiem.

Pozytywny jest również model procesu odszczepiania (*spin off*) funkcji umocowanych w strukturach gminnych. Wydziały obsługi inwestorów przekształcają się w oddzielne podmioty gospodarcze podnosząc wzrost kompetencji i polepszając serwis²⁵². Kluczowym czynnikiem w działaniach proinwestycyjnych gmin pozyskujących działalność outsourcingową, jest jednak zdolność lokalnych przywódców do wygenerowania wizji. Określenie celów jest wtórne w stosunku do wizji i jest dostosowane do szans i zagrożeń wskazanych w toku planowania²⁵³.

Samorząd gospodarczy może wspierać wysiłki firm lokalnych, aby te stały się na tyle konkurencyjne, by objąć niektóre ogniwa w globalnym łańcuchu tworzenia wartości określonej branży. Polityka gospodarcza nastawiona pozytywnie na zagranicznych inwestorów pośrednio tworzy miejsca pracy dla lokalnych pracowników, którzy, będąc zatrudnionymi w filii przedsiębiorstwa zagranicznego, pozyskuje cenną wiedzę, w tym tzw. wiedzę ukrytą i doświadczenie, niezbędne dla późniejszego utworzenia własnego biznesu²⁵⁴.

3.5. Konkurencyjność obszarów i ich atrakcyjność inwestycyjna

Jak zauważa Kosiedowski²⁵⁵ region dla ekonomisty jest przede wszystkim obszarem o określonej specjalizacji gospodarczej, która jest wynikiem sposobu wykorzystania zewnętrznych i wewnętrznych zasobów ekonomicznych, jak również przepływu czynników wzrostu, tj. kapitału, technologii, siły roboczej, technologii, informacji i innych. Jako system ekonomiczno-przestrzenny obejmuje pewien względnie wyodrębniony z otoczenia fragment ekonomicznej przestrzeni trwale zamieszkaną, zagospodarowaną i kontrolowaną przez określoną społeczność. Region wypełniony jest różnorodnymi, powiązаныmi wzajemnie podmiotami gospodarującymi, które stanowią jego jednostki, elementy.

²⁵¹ S. Barczyk, *Przedsiębiorczy samorząd lokalny i jego instytucje*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2010, s. 191

²⁵² S. Barczyk, *ibidem*, s. 192

²⁵³ W. Jarczewski, *Pozyskiwanie inwestorów do gmin*, Wolters Kluwer polska Sp. z o.o., Warszawa 2012, s. 51

²⁵⁴ M. Gorynia, B. Jankowska, *Klasy a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, Difin sp. z o.o., Warszawa 2008, s. 190

²⁵⁵ J. Adamiak, W. Kosiedowski, A. Potoczek, B. Słowińska, *Zarządzanie rozwojem regionalnym i lokalnym. Problemy teorii i praktyki*, TNOiK, Toruń 2001, s. 18-19

Konkurencyjność regionów jest procesem wynikającym bezpośrednio z faktu dążenia do podnoszenia konkurencyjności gospodarki rozumianej, jako „zdolność do produkowania oraz oferowania dóbr i usług o takich parametrach techniczno-użytkowych, cenach, jakości oraz warunkach sprzedaży, które znajdują nabywców na rynku krajowym oraz rynkach zagranicznych”²⁵⁶.

Istotną cechą systemów ekonomiczno-przestrzennych jest ich hierarchiczna strukturalizacja. Strukturalizacja ta jest obiektywną i powszechną właściwością organizacji działalności gospodarczej. Myśl ta ma odzwierciedlenie m.in. w podziale przestrzeni ekonomicznej na regiony węzłowe, czyli strefy wpływu ośrodków różnej rangi, wypełniających istotne funkcje gospodarczo-administracyjne. Ośrodkami tymi są miasta, których wpływ niekiedy obejmuje nawet bardzo odległe tereny²⁵⁷.

Gospodarka regionalna, nie należąc ani do przedmiotu makro – ani mikroekonomii, stanowi specyficzny obiekt badań ekonomiczno-przestrzennych. Do poznania tej gospodarki nie mogą wystarczyć instrumenty badawcze makro- czy mikroekonomii. Region stanowi strukturę pośrednią, funkcjonującą pomiędzy podmiotami makro- i mikroekonomicznymi. Modelowe ujęcia tego rodzaju struktur może stworzyć tylko mezoekonomia, rozumiana jako część ogólnej teorii ekonomii, wypełniająca lukę dzielącą makro- i mikroekonomię²⁵⁸.

Regionalnej efektywności nie można utożsamiać z efektywnością ekonomiczną, którą rozumie się, jako stosunek wyników do nakładów wyrażonych w wielkościach ekonomicznych. Efektywność regionalną należy ujmować znacznie szerzej, co uzasadnia dalszą interpretację pojęcia poprzez rozszerzenie jej o określenia pomocnicze takie jak: ekonomiczna, techniczna, społeczna i ekologiczna²⁵⁹.

Konkurencyjność regionów definiuje się, zatem jako „przewagę nad innymi regionami będącą wypadkową atrakcyjności oferty usługowej kierowanej do obecnych i potencjalnych użytkowników regionu, którymi są mieszkańcy, firmy, inwestorzy, goście. Jej źródłem jest nowoczesna infrastruktura materialna, instytucjonalna i intelektualna regionu.

²⁵⁶ Międzynarodowa konkurencyjność polskiego przemysłu – program polityki przemysłowej na lata 1995 – 1997, MPiH, Warszawa 1995, s. 15

²⁵⁷ J. Adamiak, W. Kosiedowski, A. Potoczek, B. Słowińska, Zarządzanie rozwojem regionalnym i lokalnym. Problemy teorii i praktyki, TNOiK, Toruń 2001, s. 21

²⁵⁸ J. Adamiak, W. Kosiedowski, A. Potoczek, B. Słowińska, ibidem, s. 22

²⁵⁹ J. Adamiak, W. Kosiedowski, A. Potoczek, B. Słowińska, ibidem, s. 38

Konkurencyjność wynika z atutów, czyli najważniejszych silnych stron regionu, których źródło tkwi między innymi w systemie edukacyjnym, strukturze gospodarczej i infrastrukturze”²⁶⁰.

Konkurencyjność regionu jest, zatem wypadkową oddziaływania zróżnicowanych czynników i stymulatorów. Ich działanie ma charakter synergiczny i kompleksowy, wywołując skutki we wszystkich sferach funkcjonowania regionu. Konkurencyjny region będzie, zatem obszarem, w którym pojawiają się cechy takie jak zdolność do:

- generowania wysokiego poziomu zatrudnienia;
- wzrostu poziomu wydajności pracy;
- trwałego wzrostu poziomu życia i warunków bytowych społeczności regionu;
- osiągania sukcesu w rywalizacji gospodarczej;
- przystosowania się do zmieniających się warunków otoczenia;
- absorbowania i generowania innowacji;
- tworzenia i wykorzystania zasobów strategicznych²⁶¹.

Rozwój lokalny jest procesem bardzo złożonym i zróżnicowanym, dokonuje się w pięciu płaszczyznach: gospodarczej, politycznej, ekologicznej, społecznej i demograficznej, które wzajemnie się przenikają i warunkują²⁶². Płaszczyzny te nie są jednolite, nie zawsze występują określone prawidłowości, co skłania do wysunięcia wniosku, iż interpretacja procesu rozwoju powinna w miarę możliwości równolegle ujmować zmiany i procesy cząstkowe²⁶³.

M. Czerny²⁶⁴ wyróżnia następujące typy regionów wewnątrz krajów rozwijających się, które włączone są w globalną sieć relacji gospodarczych, a ich dalszy rozwój zależy od zmieniającej się koniunktury na rynku światowym. Regiony te stanowią główne elementy przestrzenne sieci powiązań wewnątrz krajowych i węzły niższej rangi w sieci globalnej. Poza

²⁶⁰ D. Stawasz, „Ekonomiczno-organizacyjne uwarunkowania rozwoju regionu - teoria i praktyka”, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego 2004, s. 203

²⁶¹ Z. Przygodzki, *Procesy terytorializacji przedsiębiorstw – w poszukiwaniu zasobów specyficznych w regionie łódzkim*, [w:] Klasik A. (red.), *Przedsiębiorczy i konkurencyjny region w teorii i polityce rozwoju regionalnego*, Biuletyn KPZK nr 218, Warszawa 2005, s. 174

²⁶² J. Parysek, *Podstawy gospodarki lokalnej*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2005, s. 46-57

²⁶³ Y. Dror, *Nowa filozofia planowania*, „Gospodarka Narodowa” 1993, nr 10

²⁶⁴ M. Czerny, R. Łuczak, J. Makowski, *Globalistyka. Procesy globalne i ich lokalne konsekwencje*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2007, s. 50

nimi w przestrzeni krajów leżą rozległe obszary o słabo rozwiniętej gospodarce. Na podstawie dominujących elementów w przestrzeni gospodarczej wyróżniono najczęściej występujące:

- nowoczesne regiony metropolitalne
- ośrodki wydobywania surowców mineralnych
- ośrodki wysokiej techniki
- nowoczesne ośrodki produkcji rolnej
- ośrodki turystyki masowej
- ośrodki rekreacji i kulturalne
- ośrodki uniwersyteckie
- ośrodki przygraniczne.

Kluczem do mechanizmu budowania przewagi konkurencyjnej w skali międzynarodowej jest innowacyjność w sensie technicznym i organizacyjnym. Najefektywniejszym rozwiązaniem dotyczącym innowacyjności i potrzebnego do jej rozwoju transferu technologii i zarządzania są systemy korporacyjne, czyli struktury i powiązania (*alianse*) między przedsiębiorstwami. Układy sieciowe przedsiębiorstw wzmacniają ich współzależność, podnoszą efektywność wspólnego wykorzystania zasobów i zwiększają możliwość kontrolowania podmiotów sieci oraz siłę ich oddziaływania na otoczenie²⁶⁵.

Komplementarność pojęć atrakcyjności i konkurencyjności jest bardzo widoczna na przykładzie takich krajów, jak kraje Europy Środkowej i Wschodniej, gdzie aparat produkcyjny znajduje się w fazie restrukturyzacji. Dzięki bezpośrednim inwestycjom kapitału zagranicznego powstają tu sposobności pozyskania nowych „kompetencji”, innymi słowy – wzmacnia się konkurencyjność kraju. Natomiast same przedsiębiorstwa zadecydują o lokalizacji swej działalności w tych krajach, w zależności od ich atrakcyjności wyrażającej się w kategoriach polityki podatkowej, kwalifikacji siły roboczej, itp. ²⁶⁶.

Nowoczesne postrzeganie innowacji odchodzi od pojedynczego zdarzenia na rzecz kompleksu procesów, zjawisk i zdarzeń tworzących nowe wzory, dobra, technologie w sferze produkcji i usług. Innowacje zachodzą zarówno w określonej przestrzeni jak i układzie

²⁶⁵ M. Nowakowski, *Biznes Międzynarodowy - obszary decyzji strategicznych*, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 2000, s. 32

²⁶⁶ M. Nowakowski, *ibidem*, s. 33

powiązań, który określa się mianem systemu innowacyjnego. Składają się na niego podsystemy produkcyjne i naukowo – techniczne, rozwiązania instytucjonalne oraz zależności i związki między nimi. Charakteryzują one poziom innowacyjności danego regionu²⁶⁷.

Państwa się rozpadają, a miasta to zbiorowisko ludzi, fizycznych jednostek mających konkretne fizyczne potrzeby, interesy i aspiracje. Tacy ludzie byli zawsze budulcem wszystkich demokratycznych struktur, tradycyjnych wspólnot, fabryk, przedsiębiorstw, biurokracji, państw narodowych. Dziś w społeczeństwie opartym na wiedzy i innowacyjnej gospodarce, takimi politycznymi wspólnotami są miasta. Tu się realizują prawdziwe tożsamości i funkcjonują realne wspólnoty. Miejskie plemiona, wspólnoty metropolitalne, wchodzi w przestrzeń, którą uwalniają słabnące więzi narodowe i tożsamości państwowe. To miasta i metropolie, łączące się w regionalne i globalne sieci, stają się i będą w XXI wieku faktycznymi podmiotami demokratycznej polityki²⁶⁸.

Pomimo, że w niniejszej pracy rozpatrujemy JST jako partnera, stronę w kontaktach z biznesem, należy zwrócić uwagę na rolę i znaczenie regionu. Region jest podstawową jednostką dokonywania statystycznych porównań w zakresie rozwoju poszczególnych państw. Jego kondycja gospodarcza, zidentyfikowane problemy społeczne i środowiskowe rzutują na np. alokację wspólnotowych funduszy strukturalnych. Z różnych badań nad delimitacją takich obszarów wynika, iż jednostki terytorialne o potencjale ludnościowym od 3 do 6 mln ludzi, w których są silne ośrodki naukowo-badawcze i istnieje duży miejski zespół metropolitalny wchodzący w mocne powiązania międzynarodowe, tworzą specyficzne środowisko innowacyjne. Mają one szczególne znaczenie dla powstawania i przyspieszania innowacji produktowych i procesowych. Dlatego małe regiony, aby zbudować trwałą przewagę konkurencyjną dla działających w środowisku regionalnym jednostek gospodarujących, powinny tworzyć ze sobą alianse strategiczne²⁶⁹.

Rola metropolii regionalnej, jako portalu jest odgrywana w obie strony: wobec świata i wobec regionu. Metropolia jest więc rodzajem przejścia: udostępnia potencjał regionalny światu, z kolei regionowi udostępnia świat. Musi jednak utrzymywać rozsądną równowagę w

²⁶⁷ D. Stawasz (red.), *Ekonomiczno-organizacyjne uwarunkowania rozwoju regionu – teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2004, s. 208-209

²⁶⁸ R. Florida, *Power to the cities*, *Polityka – Niezbędnik Inteligenta Plus*, 1/2012

²⁶⁹ D. Stawasz, *op.cit.*, s. 201-203

tym binarnym układzie: nie może drenować regionu, bo nie sprzedaje swoich usług metropolitalnych, nie może także tracić kontaktów ze światem, dzięki czemu utrzymuje swój wysoki poziom innowacyjności i konkurencyjności. Zachowanie równowagi w tym układzie wymaga właściwego ujęcia relacji pomiędzy metropolią a regionem²⁷⁰.

Zasadnicza różnica między przewagą konkurencyjną i komparatywną polega na tym, że przewaga konkurencyjna jest tworzona świadomie, i w przypadku jej niepodtrzymania może zniknąć. Przewaga komparatywna z kolei jest niejako „dana” (np. występowanie surowców mineralnych) i istnieje bez specjalnie podejmowanych działań władz czy instytucji lokalnych. Mimo to, podobnie jak pierwsza, może z czasem ulec zanikowi²⁷¹.

Od 01.05.2004r. Polska jest członkiem Unii Europejskiej - silnego ekonomicznie i politycznie, geograficznie dużego, stosunkowo sprawnego gospodarczo ugrupowania, które skupia 28 państw i 273 regiony. Również przynależność do innych organizacji i stowarzyszeń o międzynarodowym zasięgu wzmacnia naszą regionalną pozycję. Są to m.in. Międzynarodowy Fundusz Walutowy, Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwój - OECD, Organizacja Narodów Zjednoczonych do Spraw Oświaty, Nauki i Kultury – UNESCO oraz Bank Światowy.

3.6. Przyciąganie inwestycji jako element polityki lokalnego rozwoju ekonomicznego

Warto zauważyć, że podmioty centrów outsourcingowych skupiające swoją lokalizację w gminach, tworzą struktury oparte na zasadach klastrów. W literaturze światowej znajdujemy podejście do zagadnienia przedsiębiorczości w takim kontekście przestrzennym. Definicji klastra jest kilka (M.E. Porter²⁷², M.H. Best²⁷³), ale jako reprezentatywne autor wybrał opisane przez A. Grycuka²⁷⁴, gdzie klastr, to geograficzne skupisko firm działających w pokrewnych sektorach, ich dostawców oraz innych organizacji (stowarzyszenia branżowe, ośrodki wiedzy jak uczelnie wyższe oraz centra naukowo-badawcze) współpracujących ze sobą

²⁷⁰ A. Bukowski, Władza, terytorium, tożsamość. Społeczne konstruowanie regionu, [w:] A. Bukowski, M. Lubaś, J. Nowak (red.), Zarządzanie przestrzenią. Globalizacja, etniczność, władza. Wydawnictwo UJ., Kraków 2006, s. 103

²⁷¹ W. Budner, op.cit., s. 228

²⁷² M. E. Porter, Porter o konkurencji, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s. 246

²⁷³ M. H. Best, The New Competitive Advantage, The Renewal of American Industry, Oxford University Press, Oxford 2001, p. 81

²⁷⁴ A. Grycuk, Koncepcja gron w teorii i praktyce zarządzania, Organizacja i Kierowanie 2003, nr 3, s. 3

w procesie produkcyjnym i w łańcuchu tworzenia wartości, pomiędzy którymi istnieją powiązania sieciowe i dla których członkostwo w gronie może być ważnym czynnikiem wpływającym na indywidualną konkurencyjność.

Do wniosków, że podmioty prowadzące podobną działalność eskalują dążenie do koncentracji, skupiając się w pewnych krajach, rejonach czy lokalizacjach doszło wielu badaczy (P. Patel, K. Pavitt, G. Amendoa, D. Archibugi, M. Pianta, A. Isaksen, M. Vega i in.). Wyniki badań S. Fabianiego i G. Pellegriniego pokazują, że firmy działające w izolacji, jakoby na peryferiach, poza klastrami funkcjonującymi w ich pobliżu, odnotowały nawet do 40 % niższe zyski. Przyczyny kreacji klastrów mają więc podłoże ekonomiczne, a w szczególności podkreśla się, że klasterstwo stwarza szansę osiągnięcia wyższej wydajności, co tłumaczy się zastosowaniem koncepcji elastycznej specjalizacji (S. Brusco, G. Becattini) i koncepcji kosztów transakcyjnych²⁷⁵. Najbardziej efektywne i pożądane z punktu widzenia rozwoju gospodarki innowacyjnej regionów i budowania ich przewagi konkurencyjnej w warunkach postępującej globalizacji wydają się być systemy sieciowe lub sterowane, w których wykorzystuje się dodatkowe efekty interaktywnej współpracy firm²⁷⁶. Jak wskazuje W. Budner²⁷⁷, rozwijanie klastrów jest jednym z najbardziej obiecujących narzędzi wspierania rozwoju gospodarki lokalnej i regionalnej, ale również stymulowania konkurencyjności i innowacyjności przedsiębiorstw.

3.6.1. Zachęty inwestycyjne

Obok atrakcyjnego rynku pracy, dostępności wysoko wykwalifikowanych pracowników, istotnym elementem decydującym o lokalizacji centrów usług jest dostępność zachęt inwestycyjnych oferowanych przez rządy poszczególnych krajów i samorządy regionów.

W teorii integracji wyróżnia się integrację „negatywną” i „pozytywną”. Integracja negatywna polega na znoszeniu czynników negatywnych, czyli barier ograniczających swobodny przepływ dóbr, kapitału i siły roboczej. Z kolei integracja pozytywna polega na

²⁷⁵ M. Gorynia, B. Jankowska, Koncepcja klastrów jako sposób regulacji zachowań podmiotów gospodarczych, *Ekonomista* nr 3/07, s. 319

²⁷⁶ W. M. Gaczek, Systemy innowacji jako sposób podnoszenia konkurencyjności gospodarki regionu, skrócona wersja artykułu z *Zeszytu naukowego UEP w Poznaniu* nr 131, red. H. Mizgajska pt. *Problemy innowacyjności przedsiębiorstw produkcyjnych*, s. 8

²⁷⁷ W. W. Budner, *Klasterstwo w gospodarce lokalnej - znaczenie, czynniki i bariery rozwoju*, [w:] R. Fimińska - Banaszyk, A. Zimny (red.), *Doskonalenie zarządzania w samorządach lokalnych*, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Koninie, Konin 2013, s. 19

tworzeniu czynników pozytywnych, czyli warunków sprzyjających integracji: wspólnych praw i wspólnej polityki. Integracja negatywna jest łatwiejsza w realizacji niż pozytywna. Wiąże się to z względną łatwością identyfikacji barier w przepływach dóbr, usług czy kapitału, a tym samym i traktatową regulacją tych problemów. Na przykład strefa wolnego handlu i unia celna są związane z integracją negatywną, gdyż wymagają zazwyczaj jedynie zniesienia barier swobodnego przepływu dóbr i usług. Natomiast sformułowanie i prowadzenie wspólnej polityki w jakiegokolwiek dziedzinie napotyka już na wiele trudności związanych chociażby z preferencjami poszczególnych państw²⁷⁸.

Do 2010 roku Polska stosowała system zachęt inwestycyjnych dla podmiotów tworzących bądź rozwijających w tej części Europy działalność w sektorze nowoczesnych usług biznesowych oparty na następujących mechanizmach:

- rządowych dotacjach inwestycyjnych, mających na celu tworzenie nowych miejsc pracy,
- dotacjach z funduszy unijnych,
- ulgach w podatku dochodowym od osób prawnych z tytułu działalności w specjalnych strefach ekonomicznych.

Te trzy formy wsparcia podmiotów są subwencjami, czyli stanowią bezzwrotną pomocą finansową przyznawaną instytucjom bądź przedsiębiorstwom w celu złagodzenia bądź zrekompensowania ponoszonego przez nich obciążenia.

Maksymalny dopuszczalny limit pomocy ze wszystkich źródeł wsparcia liczony jest, jako iloczyn kosztów inwestycji lub dwuletnich kosztów pracy oraz intensywności pomocy w regionie, w którym zlokalizowana jest inwestycja. Lokalizacja inwestycji determinuje więc, maksymalną dostępną wartość pomocy na realizowany projekt.

Dotacje rządowe

Przyjęta w 2000 r. Strategia Lizbońska, jako nadrzędny cel formułuje zbudowanie najbardziej konkurencyjnej i dynamicznej, opartej na wiedzy gospodarki na świecie, zdolnej do trwałego rozwoju, tworzącej większą liczbę lepszych miejsc pracy oraz charakteryzującą się większą spójnością społeczno-ekonomiczną. Osiągnięcie takiego celu wymaga podjęcia przez

²⁷⁸ W. Budner, op.cit., s. 194

państwa członkowskie następujących priorytetowych działań w sferze społeczno-gospodarczej:

- budowę gospodarki opartej na wiedzy, uwzględniającej rozwój społeczeństwa informacyjnego, upowszechnianie procesów badawczych i innowacyjnych, a także edukację i kształcenie,
- liberalizację sektorów telekomunikacyjnego, energetycznego, transportu, poczty, a także sektora usług, w tym głównie finansowych,
- rozwój przedsiębiorczości, likwidację barier administracyjnych, deregulację, łatwiejszy dostęp do kapitału, technologii, ograniczanie pomocy publicznej mającej negatywny wpływ na konkurencję oraz tworzenie jednolitych warunków konkurencji,
- wzrost zatrudnienia, aktywności zawodowej, uelastycznienie rynku pracy, poprawę edukacji, modernizację systemu ubezpieczeń społecznych,
- poszanowanie środowiska naturalnego²⁷⁹.

Strategia w odniesieniu do pomocy publicznej, zakłada jej stopniowe ograniczanie i ściślejsze kontrolowanie. Państwa członkowskie zostały zobowiązane do obniżania udziału pomocy publicznej w PKB danego kraju, a także jej przeorientowania na cele horyzontalne. Znalazło to odzwierciedlenie w sformułowaniu hasła „*less and better targeted State aid*” (mniej pomocy, ale lepiej ukierunkowanej, wykorzystanej). Rada Europejska na posiedzeniu w marca 2005 r. wezwała państwa członkowskie do kontynuowania prac zmierzających do ograniczania ogólnej wartości pomocy, jednocześnie zwracając uwagę na wszelkie niedoskonałości rynku. Podobnie, w komunikacie KE²⁸⁰ w sprawie średniookresowego przeglądu Strategii Lizbońskiej wskazano, że państwa członkowskie powinny zredukować i przekierować pomoc publiczną, skupiając się na niedoskonałościach rynku panujących w sektorach o wysokim potencjale wzrostu oraz stymulować prace innowacyjne. Zalecenia dotyczą reorientacji pomocy publicznej w kierunku przeznaczenia jej na inwestycje, w szczególności w nowoczesne technologie, na badania i rozwój, wspieranie MSP, zatrudnienie,

²⁷⁹ Kierunki udzielania pomocy publicznej w latach 2007-2013, Ministerstwo Gospodarki, Dokument przyjęty przez Radę Ministrów 23.05.2008r., s. 18

²⁸⁰ Working together for growth and jobs, Commission of the European Communities, Brussels 2.2.2005, Section 3.2.2.

szkolenia, ochronę środowiska, co nadałoby pomocy publicznej charakter stymulujący rozwój społeczno-gospodarczy.

W celu wsparcia inwestycji o kluczowym znaczeniu dla polskiej gospodarki utworzono specyficzny instrument w formie tzw. wieloletnich programów wsparcia, nadzorowanych przez Ministra Gospodarki. System ten, w dotychczasowej formie funkcjonował do października 2010 roku, jednak ze względu na trwające prace nad nowym systemem, jaki miał w założeniu obowiązywać od stycznia 2011 roku, zawieszono przyjmowanie wniosków o wsparcie.

Obszar interwencji państwa w gospodarkę rynkową oraz wspieranie jej określonych sektorów powinien jednak mieć charakter doraźny i raczej ograniczać się do stosowania narzędzi pomocowych typu pośredniego. Zwraca na to uwagę H. Adamkiewicz-Drwiłło²⁸¹ w swojej książce o uwarunkowaniach konkurencyjności przedsiębiorstw. Trudno nie zgodzić się, że protekcjonizm nie zapewnia utrzymania wysokiego poziomu konkurencyjności gospodarki w długim czasie. Dotyczy to również branży związanej z usługami outsourcingowymi.

Podstawowym kryterium decydującym o możliwości skorzystania z tego instrumentu jest liczba nowych miejsc pracy planowanych do utworzenia w związku z projektem inwestycyjnym. W przypadku:

- Shared Service Centres (SSC), Business Process Outsourcing (BPO) wymagane jest utworzenie minimum 250 nowych miejsc pracy, przy nakładach inwestycyjnych w wysokości, co najmniej 2 mln zł;
- Centrów Badawczo-Rozwojowych (KPO), inwestor zobowiązany jest utworzyć minimum 35 nowych miejsc pracy dla pracowników z wyższym wykształceniem oraz ponieść minimum 3 mln zł kosztów kapitałowych.

Wysokość wsparcia na jedno miejsce pracy kształtuje się w przedziale od 3 200 zł do 15 600 zł i zależy od oceny następujących czynników:

- liczby utworzonych miejsc pracy,

²⁸¹H.G. Adamkiewicz-Drwiłło, Konkurencyjność przedsiębiorstw w świetle uwarunkowań współczesnej gospodarki, Wydawnictwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”, Toruń 2010, s.288

- jakości tworzonych miejsc pracy, tj. liczby miejsc pracy dla pracowników z wyższym wykształceniem,
- rodzaju i stopnia zaawansowania wykonywanych procesów,
- lokalizacji inwestycji,
- zaangażowania w rozwój lokalnego środowiska np. współpracy z uczelniami wyższymi, marki inwestora, unikatowości procesów itp.

W celu otrzymania dotacji należy podjąć rozmowy z Polską Agencją Informacji i Inwestycji Zagranicznych (PAIiIZ) oraz Ministerstwem Gospodarki oraz przedłożyć wnioski do PAIiIZ. W przypadku projektów w lokalizacjach o stopie bezrobocia niższej od ustalonego w programie progu, jak wskazano wyżej, konieczne jest także uzyskanie zgody Rady Ministrów na udzielenie wsparcia.

Dotacje z funduszy unijnych

Strategiczne Wytyczne Wspólnoty określające zasady i priorytety polityki spójności oraz kierunki wydatkowania środków, jednoznacznie stwierdzają, że działania wspierane środkami adresowanymi do polityki spójności powinny koncentrować się na promowaniu zrównoważonego wzrostu gospodarczego, konkurencyjności i zatrudnienia²⁸². W ramach funduszy unijnych na lata 2007-2013, przewidziano w Polsce oddzielne działanie ukierunkowane specjalnie na wsparcie centrów usług, jako inwestycji mających istotny wpływ na rozwój gospodarczy kraju. Podmioty planujące utworzenie lub rozbudowę istniejącego centrum usług wspólnych, BPO, czy centrum badawczo-rozwojowego mogą uzyskać wsparcie w ramach działania 4.5.2 „*Wsparcie inwestycji w sektorze usług nowoczesnych*” Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka, którego głównym celem jest rozwój polskiej gospodarki w oparciu o innowacyjne przedsiębiorstwa. Kluczowym kryterium decydującym o kwalifikowalności projektu do ubiegania się o wsparcie jest również liczba miejsc pracy planowanych do utworzenia w związku z realizowanym projektem:

- dla centrów usług wspólnych, BPO oraz ITO jest to min. 100 nowych miejsc pracy,

²⁸² S. Pastuszka, Programowanie rozwoju regionalnego w Polsce z uwzględnieniem polityki spójności, Wyższa Szkoła Ekonomii i Prawa w Kielcach, Kielce 2009, s. 89

- dla centrów badawczo-rozwojowych jest to min. 10 nowych miejsc pracy dla personelu zaangażowanego w prace B+R oraz dodatkowo poniesienie kosztów kwalifikowanych o wartości większej niż 2 mln zł.

Możliwa do uzyskania wysokość wsparcia to:

- 30% wartości kosztów kwalifikowanych dla centrów usług wspólnych, BPO oraz centrów ITO oraz:
- 30% - 50% wartości kosztów kwalifikowanych dla centrów badawczo-rozwojowych, zgodnie z mapą pomocy regionalnej w Polsce w zależności od lokalizacji inwestycji.

Zasadnicze kryteria oceny, decydujące o przyznaniu wsparcia obejmują:

- typ centrum oraz rodzaj realizowanych w nim procesów (SSC, BPO, KPO),
- wielkość utworzonego nowego zatrudnienia, w tym dla osób z wyższym wykształceniem,
- realizacja projektu w regionie o wyższej stopie bezrobocia, konkurencyjność rezultatu projektu pod względem ceny i jakości,
- współpraca z podmiotami z sektora Małych i Średnich Przedsiębiorstw,
- zdolność do realizacji prac badawczych i komercjalizacji ich wyników (w odniesieniu do centrów KPO).

Instytucją udzielającą wsparcia jest Ministerstwo Gospodarki. Wnioski składane są w odpowiedzi na konkurs ogłoszony przez Ministerstwo do końca danego roku kalendarzowego lub do osiągnięcia poziomu 150% wartości alokacji przeznaczonej na to działanie, w zależności od tego, co nastąpi wcześniej.

Zwolnienia podatkowe w Specjalnych Strefach Ekonomicznych

Specjalna Strefa Ekonomiczna (SSE) to administracyjnie wydzielony obszar przeznaczony do prowadzenia działalności gospodarczej na preferencyjnych warunkach. Podmioty prowadzące swoją działalność na terenie SSE uzyskują prawo do zwolnienia z podatku dochodowego od osób prawnych (CIT). Zwolnienie z podatku dochodowego można wykorzystać do ustalonej wysokości niezapłaconego podatku, nie przekraczającej limitu pomocy regionalnej, jaki wynika z lokalizacji inwestycji zgodnie z mapą pomocy regionalnej, z

uwzględnieniem ewentualnych innych uzyskanych form pomocy. Limit zwolnienia obliczany jest na bazie wydatków inwestycyjnych lub 2-letnich kosztów pracy, przy czym wartość ograniczenia zależy od regionu (w większości kraju jest to 50% wydatków, w wybranych województwach jest to 40 lub 30%). Począwszy od lipca 2014 intensywność pomocy została istotnie obniżona w większości kraju (do 15% w Warszawie, 25-35% w większości regionów oraz 50% jedynie na tzw. ścianie wschodniej). Nie wszystkie obszary działalności mogą być objęte zwolnieniem w SSE. Wyłączenia obejmują m.in. działalności wymagające uzyskania koncesji, czy usługi finansowe. Rozważając korzystanie ze zwolnienia z CIT w SSE, należy zatem zwrócić szczególną uwagę na klasyfikację wykonywanych usług. Możliwość wykorzystania zwolnienia upływa w momencie osiągnięcia tego limitu lub zakończenia okresu, na jaki utworzono SSE (tj. do 31 grudnia 2026 roku). Celem skorzystania ze zwolnienia podatkowego należy wystąpić o zezwolenie na działalność w SSE. Zezwolenie wydawane jest przez podmiot zarządzający strefą na podstawie złożonej przez inwestora oferty.

Niezależnie od obecnej lokalizacji specjalnych stref ekonomicznych istnieje również możliwość rozszerzenia obszaru SSE na lokalizację wybraną przez inwestora, po spełnieniu określonych kryteriów, przy czym w przypadku:

- działalności w zakresie usług badawczo rozwojowych, kryterium tym jest utworzenie w związku z inwestycją min. 50 nowych miejsc pracy lub poniesienie kosztów w wysokości min. 10 mln zł lub
- usług: informatycznych, rachunkowości i kontroli ksiąg, w zakresie księgowości, z wyłączeniem deklaracji podatkowych, centrów telefonicznych kryterium stanowi utworzenie w związku z inwestycją min. 150 miejsc pracy lub poniesienie, co najmniej 20 mln zł kosztów kapitałowych.

W odniesieniu do wymienionych powyżej form pomocy, przedsiębiorcy powinni mieć na uwadze, że podstawowym warunkiem, umożliwiającym skorzystanie z tej pomocy jest rozpoczęcie inwestycji po:

- złożeniu wniosku o pomoc oraz otrzymaniu listu intencyjnego w przypadku dotacji Ministra Gospodarki,
- złożeniu wniosku o dotację w przypadku dotacji z funduszy EU,
- otrzymaniu zezwolenia na działalność w SSE w przypadku pomocy w formie zwolnienia z podatku dochodowego.

Ponadto przedsiębiorcy powinni wykazać, a instytucja przyznająca pomoc zweryfikować, że przyznawana pomoc przyczynia się do:

- znaczącego zwiększenie rozmiaru projektu lub jego zasięgu lub
- znaczącego zwiększenia całkowitej kwoty wydanej przez przedsiębiorcę na projekt lub
- znaczącego przyspieszenia zakończenia realizacji projektu w wyniku otrzymania pomocy bądź też, że w przypadku braku pomocy projekt nie zostałby zrealizowany na danym obszarze.

Podejmując starania o przyznanie pomocy z powyższych źródeł należy pamiętać, w szczególnych przypadkach, regulowanych przepisami unijnymi, wypłata pomocy uzależniona jest od wyniku procesu notyfikacji w Komisji Europejskiej.

Zachęty lokalne

Instrumentarium zachęt stosowanych przez JST dla podmiotów chcących posadzić swoją działalność w danej gminie jest zarówno kryterium, na które zwracają inwestorzy, jak i narzędziem wykorzystywanym przez władze regionalne. Podstawową lokalną zachętą inwestycyjną dla przedsiębiorców, oferowaną w poszczególnych gminach są zwolnienia i ulgi w podatkach lokalnych, jak również obniżenie ich stawek maksymalnych. Władztwo podatkowe gminy rozumiane jako prawo do podejmowania decyzji w sprawach podatkowych realizuje co do zasady rada gminy i wójt (burmistrz lub prezydent) na podstawie obowiązujących przepisów²⁸³. Szczególnie interesujący może być podatek od nieruchomości. W tym przypadku zwolnienie ma częściowo charakter systemowy, ponieważ przyznawane jest na podstawie Ustawy o podatkach i opłatach lokalnych. Należy pamiętać, że płacony jest on przez właściciela nieruchomości. Centra usług outsourcingowych najczęściej korzystają z najmu powierzchni biurowych, dlatego bezpośrednio nie korzystają z tej formy. Jednak deweloperzy, którzy oferują powierzchnie biurowe korzystając ze tego zwolnienia mogą zaoferować niższą stawkę czynszu, pomniejszoną o wartość podatku stanowiącego zwolnienie. Inne formy pomocy jak choćby wsparcie finansowe szkoleń oraz wsparcie z lokalnych urzędów pracy jest również dostępne i podlega przepisom regulującym ich

²⁸³ M. Truszkowska-Kurstak, Sposoby wsparcia rozwoju lokalnej przedsiębiorczości przez gminę poprzez różnicowanie obciążeń w zakresie podatku od nieruchomości, [w:] A. Kopczuk, M. Proniewski (red.), Atrakcyjność inwestycyjna regionu, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok 2005, s. 504

przyznawanie w zależności od indywidualnych czynników. Pomoc w formie podatku od nieruchomości oraz inne formy pomocy lokalnej stanowią najczęściej pomoc regionalną i kumulują się z pozostałymi formami pomocy pozyskanymi przez inwestora na przedmiotową inwestycję. Dlatego też należy monitorować tak, aby dozwolone progi pomocy nie zostały przekroczone.

Jednak, na co zwraca uwagę Z. Makiela²⁸⁴, dla przedsiębiorców najistotniejsza jest nie tyle wysokość stawek, czy ulg, ale stałość i przejrzystość stosowanych rozwiązań fiskalnych. Potencjalni inwestorzy już na etapie wstępnych rozmów na temat lokalizacji, powinni mieć możliwość zapoznania się z systemem preferencji i ulg, z których można korzystać po spełnieniu określonych warunków.

3.6.2. Partnerstwo publiczno-prawne

Zdaniem autora dzisiejsze myślenie i postrzeganie inwestorów prywatnych pragnących swoją działalność rozwijać w przestrzeni lokalności społecznej odbierane jest zgodnie z ogólną tezą M. Olsona. Według niego, jednostka kierująca się własnym, racjonalnym interesem nie wniesie do dobra wspólnego więcej, niż może wynieść korzyść prywatna, którą chce osiągnąć. Dzieje się tak z dwóch powodów. Pierwszy wynika z charakteru dóbr publicznych, do których wytworzenia konieczna jest współpraca, a kiedy powstaną, nie można nikomu zakazać korzystania z nich. Drugi wiąże się z faktem, że zysk każdego, kto przyczynił się do wytworzenia dóbr, maleje, w miarę jak rośnie liczba korzystających z nich osób. Olson twierdzi, że skoro wkład jednostki nie wystarcza, by wytworzyć dobro publiczne, a jego produkcja z definicji wymaga współpracy wielu osób, to racjonalnie rozumująca jednostka najczęściej postanowi w ogóle nie angażować się w ten proces. Po pierwsze wkład pojedynczej osoby ma niewielkie znaczenie. Spodziewając się, że jej brak zaangażowania nie zrobi żadnej różnicy, jednostka może zakładać, że skorzysta z zaangażowania innych i pojedzie „na gapę”. „Niech George się tym zajmie” – to podstawa twierdzenia Olsona o nieistotności. Jednostka może się spodziewać, że pozostali również ulegną pokusie „jazdy na gapę”, a skoro tak, to jej wkład poszedłby na marne²⁸⁵.

²⁸⁴ Z. Makiela, *Przedsiębiorczość regionalna*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin sp. z o.o., Warszawa 2008, s. 18

²⁸⁵ M. Douglas, *Jak myślą instytucje*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011, s. 16-17

Przedsięwzięcia takie, na co zwraca uwagę T. Domański²⁸⁶ wymagają „harmonijnej i twórczej” współpracy między inwestorami publicznymi i prywatnymi, w ramach spójnych przedsięwzięć, wpisujących się w strategię rozwoju lokalnego. W Polsce w wielu ośrodkach miejskich kontekst tego typu współpracy nadal jest negatywny lub najwyżej obojętny. Współpraca z inwestorem prywatnym (w szczególności zagranicznym) często postrzegana jest w kontekście powiązań korupcyjnych. Przedstawiciele przedsiębiorstw zagranicznych, a szczególnie korporacji wiedząc o takim nastawieniu również ograniczają tego typu kontakty, nie chcąc aby przypadkowe afery rzutowały na ich rynkowy wizerunek firmy.

Istotnym elementem stwarzającym dobry klimat do inwestowania jest stosunek władz i co za tym idzie, społeczności lokalnej, do przedsiębiorców. Po pierwsze więc: czy lubimy tych, którzy „robią interesy”? Gdy takie pytanie zadamy głośno i publicznie, otrzymamy tylko jedną odpowiedź: „tak”. Ale często gdzieś w głębi duszy wiele osób ma zakorzenione to dawne „poczucie sprawiedliwości społecznej” i do tych, co „zarabiają na innych”, ma stosunek negatywny²⁸⁷. Może przekładać się to na chęć i jakość współpracy, szczególnie z inwestorami zagranicznymi.

Natomiast chociażby amerykańska doktryna stwierdza, że administracyjne prawo, jako dziedzina motywowana potrzebą legitymizowania wykonywania władzy rządowej, musi obecnie liczyć się z podmiotami prywatnymi, albo stanie się nierelevantne jako dziedzina nauki²⁸⁸.

W Polsce, na co należy jednak zwrócić uwagę, sytuacja powoli się zmienia na korzyść partnerstwa publiczno-prawnego. Założenia nowego paradygmatu planowania terytorialnego zakładają, efektywność tego typu działania. Portfele wspólnych projektów mają być analizowane zgodnie z zasadami biznesowymi, a nie w oparciu o priorytety ciał politycznych. Rolą administracji publicznej będzie myślenie strategiczne, zapewniające zwięzłość

²⁸⁶ T. Domański, *Strategie rozwoju handlu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 165

²⁸⁷ E. Bończak-Kucharczyk, K. Herbst, K. Chmura, *Jak władze lokalne mogą wspierać przedsiębiorczość?*, Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych. Polska Fundacja Promocji Małych i Średnich Przedsiębiorstw, Warszawa 1998, s. 144

²⁸⁸ J. Freeman, *The private role in public governance*, *New York University Law Review*, nr 3/2000, p. 545

partnerstwa hybrydowego, wspierającego rozproszone strategie, programy operacyjne i inwestycyjne tworzone w interesie wspólnotowym, krajowym i regionalnym²⁸⁹.

Idea *public governance* (współzarządzanie publiczne), ściśle powiązana z pojmowaniem władzy, jako „zdolności transformatywnej”, pojawiła się w konsekwencji z jednej strony przekształceń państwa bezpieczeństwa socjalnego, a z drugiej strony – przemian w społeczeństwie obywatelskim. Termin *governance* wprowadził do studiów nad władzą lokalną Peter John. Podsumowując zmiany zachodzące w zarządzaniu europejskimi miastami od lat siedemdziesiątych zeszłego wieku, Peter John dostrzega szereg wzajemnie powiązanych zjawisk i procesów, które spowodowały stopniowe przeobrażenie się starych, biurokratycznych, hierarchicznych i sformalizowanych systemów władzy lokalnej w nowe, elastyczne formy zarządzania. Autor te nowe formy określił właśnie terminem *governance* – współzarządzanie. Pojęcie to osadza proces decyzyjny nie tyle w formalnej strukturze administracyjno-politycznej – jak dotychczas – lecz w stabilnej, choć dynamicznej sieci relacji między kluczowymi aktorami indywidualnymi i organizacyjnymi z różnych segmentów lokalnego życia publicznego i różnych szczebli struktury terytorialnej²⁹⁰.

3.6.3. Czynniki lokalizacji inwestycji na poziomie lokalnym

Czynniki lokalizacji, jak określiła H. Godlewska²⁹¹ są specyficznymi cechami poszczególnych miejsc, mającymi bezpośredni wpływ na kształtowanie się nakładów inwestycyjnych w trakcie budowy obiektu firmy oraz rentowność (netto) działalności gospodarczej realizowanej w tych miejscach. Przy czym rentowność dotyczy zarówno sprzedaży (rentowność netto), jak i kapitału. W literaturze przedmiotu specyficzne cechy miejsc można określić jako walory lokalizacyjne, które to przeistaczają się w czynniki lokalizacji, jeżeli mają bezpośredni wpływ na wybór lokalizacji.

²⁸⁹ A. Noworól, Ku nowemu paradygmatowi planowania terytorialnego, CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa 2013, s. 136

²⁹⁰ A. Bukowski, M. Lubaś, J. Nowak (red.), Społeczne tworzenie miejsc. Globalizacja, etniczność, władza. Wydawnictwo UJ., Kraków 2010, s. 24

²⁹¹ H. Godlewska-Majkowska, Lokalizacja przedsiębiorstw w gospodarce globalnej, Difin S.A., Warszawa 2013, s. 54

W. Dziemianowicz²⁹² zwraca uwagę, że czynniki lokalizacyjne nie są ani stałe, ani zbiorem zamkniętym, a w ostatnich kilkudziesięciu latach znacząco wzrasta rola nowych czynników, dotąd niedostrzeganych przez badaczy, jak i decydentów.

Tradycyjne czynniki lokalizacji np. miast, takie jak: występowanie złóż w tym węgla, rud żelaza, obfitości wody, które w przeszłości decydowały o pozycji miast, straciły znaczenie. Nowa logika lokalizacyjna opiera się przede wszystkim na dostępie do informacji, uzyskanej za pośrednictwem kontaktów osobistych lub za pośrednictwem mediów i transferu elektronicznego. Sprzyja to koncentracji w głównych miastach, które są punktami wyspecjalizowanego zbierania i wymiany informacji, co z kolei przyciąga międzynarodową działalność gospodarczą²⁹³.

Czynniki dotyczące lokalizacji możemy podzielić na tzw. czynniki twarde i czynniki miękkie. Granica między tymi czynnikami jest dość płynna²⁹⁴.

Infrastruktura twarda to infrastruktura w tradycyjnym ujęciu (np. jakość i ilość dróg szybkiego ruchu, dostępne środki komunikacji i transportu, jakość i dostępność podstawowych mediów). Infrastruktura miękka rozumiana jest jako warunki otoczenia konkurencyjnego pozwalające na znalezienie odpowiedniego kooperanta czy dostawcy (np. liczba przedsiębiorstw działających w określonej branży, zróżnicowanie oferowanych produktów). Z kolei infrastruktura instytucjonalna to cała publiczna baza instytucjonalna danej lokalizacji wraz z zapewnianymi przez nią warunkami polityczno-prawnymi. O ile infrastruktura instytucjonalna jest z reguły silnie ujednolicona w ramach danego kraju, o tyle w odniesieniu do infrastruktury miękkiej i twardej mogą występować istotne różnice nawet w ramach tego samego państwa²⁹⁵.

²⁹² W. Dziemianowicz, *Kapitał zagraniczny a rozwój regionalny w Polsce*, Studia Regionalne i lokalne, 1997, s. 16

²⁹³ G. Węclawowicz, *Geografia społeczna miast. Zróżnicowanie społeczno-przestrzenne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 65

²⁹⁴ W. Budner, *Lokalizacja przedsiębiorstw. Aspekty ekonomiczno-przestrzenne i środowiskowe*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2004, s. 228

²⁹⁵ M. Dzikowska, *Przenoszenie modułów łańcucha wartości a konkurencyjność przedsiębiorstw*, *Ekonomista* 3/2013, Warszawa, s. 376-378

Czynniki twarde.

Charakteryzują się tym, że można je skwantyfikować i bezpośrednio wpływają na działalność przedsiębiorstwa.

Czynniki miękkie.

Miękkie czynniki lokalizacji są to czynniki, które nie mają bezpośredniego wpływu na działanie przedsiębiorstwa, a jednocześnie są trudno mierzalne (kwantyfikowalne).

Firmy często zwracają na pozornie mało związane z działalnością przedsiębiorstwa cechy gminy. Podkreślić należy również, że same miękkie czynniki nie przyciągną inwestorów, jeżeli ci dojdą do wniosku, że realizacja inwestycji w gminie po prostu się nie opłaca²⁹⁶.

Rozpatrując czynniki lokalizacji w aspekcie możliwości oddziaływania władz lokalnych można wyróżnić:

- a) Czynniki „aprzestrzenne” – należą do nich np.: obraz kraju za granicą, ustalany przez parlament system podatkowy, ubezpieczenia społeczne, poziom inflacji – czynniki te są jednakowe na terenie całego kraju, nie wykazują różnicowań lokalnych, a wpływ władz lokalnych na nie jest nieistotny.
- b) Czynniki przestrzenne:
 - na które władze lokalne nie mają żadnego wpływu (np. położenie w stosunku do portów czy granic),
 - na które władze lokalne mają wpływ ograniczony i pośredni – np. stosowany lobbying prowadzony na stopniu centralnym w sprawie budowy głównych dróg, autostrad, lotnisk, wydawania koncesji, decyzji administracyjnych,
 - na które władze lokalne mają wpływ znaczny i bezpośredni – np. promocja miast, system podatków lokalnych, polityka zmierzająca do udostępnienia inwestorom gruntów czy obiektów²⁹⁷.

Na podstawie studiów nad kompleksami przemysłowymi wydzielono pewną liczbę czynników lokalizacyjnych mających wpływ na decyzje o posadowieniu podmiotu. Są to:

²⁹⁶ W. Dziemianowicz, T. Kierzkowski, R. Knapik, Jak przygotować lokalny program rozwoju przedsiębiorczości? Poradnik dla gmin i powiatów, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2003, s. 15

²⁹⁷ W. Budner, op.cit., s. 228

- Siła robocza (kapitał ludzki) – podaż pracy, poziom płacy, stopień syndykalizacji wpływają na zachowanie przestrzenne przedsiębiorstw zaawansowanej technologii;
- Uniwersytety i instytuty badawcze – po pierwsze instalacja wewnątrz stref uniwersyteckich, po drugie wymiana o dwustronnym charakterze (udział naukowców w pracach przemysłu, a inżynierów-badaczy w nauczaniu);
- Powab pejzażu – Nowoczesność otoczenia, czystość, bezpieczeństwo, organizacja wolnego czasu, odgrywają znaczącą rolę;
- Infrastruktura transportowa – sam koszt transportu odgrywa mniejszą rolę w przypadku zaawansowanych technologii, jednak łatwy i szybki dostęp dla osób, a więc połączenia lotnicze, są ważnymi atutami. Przestrzenie znajdujące się w pobliżu autostrad i portów lotniczych charakteryzują się szybkim uprzemysłowieniem;
- Usługi oraz klimat polityczny i biznesowy – obecność konsultantów i źródeł informacji, dostępność kapitału ryzyka, który tworzy nowe miejsca pracy. Rola władz publicznych polegająca na sprawności administracyjnej, polityce lokalnej, itd. jest istotnym czynnikiem lokalizacji;
- Korzyści aglomeracji – liczni autorzy jak twierdzi Benko²⁹⁸ (Planque, Malecki, Dorfman) przywiązują duże znaczenie do korzyści związanych z wielką urbanizacją. Nowe przestrzenie przemysłowe, które odniosły sukces powstały w pobliżu metropolii (Boston, Los Angeles, Paryż, itd.). Badania empiryczne pozwoliły stwierdzić, że korzyści aglomeracji są zasadnicze dla działalności B+R. Korzyści urbanizacji ułatwiają tworzenie sieci informacyjnych oraz ułatwiają kontakty „twarzą w twarz”, które są trudne do zastąpienia przez techniczne środki transmisji.

Przyglądając się dotychczasowym pracom badaczy, którzy zwracali uwagę na czynniki lokalizacyjne, potwierdzają oni, że w grupie czynników istotnych dla lokalizacji centrów usług są takie, które w bezpośredni sposób łączą się z poziomem kształcenia wyższego i sprawnością działalności ośrodków akademickich. Są to między innymi dwa najważniejsze czynniki wymieniane przez menedżerów obszaru krakowskiego, czyli dobra znajomość języków obcych kandydatów do pracy w centrach oraz odpowiednia dostępność potencjalnych kadr z

²⁹⁸ G. Benko, op.cit., s. 20

wykształceniem kierunkowym (informatycznym, księgowość i finanse)²⁹⁹. Istnieje w związku z tym korelacja pomiędzy tymi partnerami, które wydawać by się mogło, powinny się wzajemnie poszukiwać i wspierać. Jeżeli jednak przyglądnijemy się badaniom przeprowadzonym przez A. Żołnierskiego, to widać tutaj niekorzystne proporcje, które mogą rzutować na podejście do współpracy przejawiające się brakiem zrozumienia swoich racji. Porównane zostały badania sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MSP), czyli podmioty zatrudniające do 249 osób. Badania te pokazują, że 91 % takich podmiotów nie współpracuje z ośrodkami sfery nauki, a jedynie 6,4 % wskazań obejmowało współpracę z krajowymi uczelniami, 0,9% wskazań – współpracę z wyższymi uczelniami w Unii Europejskiej oraz 0,3% badanych współpracowało z uczelniami w pozostałych krajach³⁰⁰. Trudno więc mówić o dostosowaniu programów edukacyjnych do realnych potrzeb biznesu, jeżeli strony ze sobą „nie rozmawiają”.

W związku z charakterem wykorzystywanych przez MSP zewnętrznych instytucji i jednostek naukowych w zakresie procesów innowacyjnych zapytano o konkretne potrzeby, jakim mogą sprostać jednostki naukowe. Większość badanych (75,5%) nie dostrzega potrzeby takiej współpracy. Te podmioty, które odpowiedziały na pytanie twierdząco uważają, że główną rolę instytucji naukowych, jest dostarczenie MSP specjalistycznych szkoleń. W całej próbie badawczej tylko jedna odpowiedź pozytywna dotyczyła chęci pomocy przedsiębiorcom w tworzeniu bazy dydaktycznej³⁰¹.

M. Geise³⁰² przypomniał, że wyniki badań empirycznych przeprowadzone w latach 90 XX wieku w Polsce wykazały, iż najistotniejszym czynnikiem rozwoju na poziomie gmin jest udział osób z wyższym wykształceniem w liczbie mieszkańców ogółem.

Z punktu widzenia podejmowania decyzji, proces inwestycyjny, według badań przeprowadzonych przez niemieckich badaczy Grabowa, Henckla, Hollbacha-Gromiga można podzielić na trzy etapy. W pierwszym etapie inwestor poszukuje miejsca, gdzie uzyska największy rynek dla swoich towarów, usług (maksymalizacja popytu). Wynikiem jest

²⁹⁹ G. Micek, J. Działek, J. Górecki, Centra usług w Krakowie i ich relacja z otoczeniem lokalnym, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010, s. 43

³⁰⁰ A. Żołnierski, Potencjał innowacyjny polskich małych i średniej wielkości przedsiębiorstw, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2005, s. 34

³⁰¹ A. Żołnierski, ibidem, s. 36-37

³⁰² M. Geise, Wpływ wybranych problemów gospodarki globalnej na rozwój lokalny, Wydawnictwo Uczelniane WSG, Bydgoszcz 2009, s. 53

określenie jednego kontynentu lub grupy państw. Ważne tutaj są miękkie czynniki lokalizacji, np. wiedza inwestora o przemianach gospodarczych danego obszaru, informacje o sukcesach konkurencji tam zlokalizowanej. W drugim etapie, kierując się maksymalizacją zysku, inwestor bierze pod uwagę głównie czynniki twarde lokalizacji. Zdarza się, że wynikiem jest więcej niż jedno wskazanie lokalizacji. Trzeci etap doprowadzający do rozstrzygnięcia, opiera się znowu na analizie czynników miękkich, które ostatecznie mogą rozstrzygnąć decyzję³⁰³.

W swojej pracy, autor nie rozpatrywał czynnika decyzyjnego menedżerów planujących rozpocząć nową lub przenieść już istniejącą działalność w obszarze outsourcingu. Na tym poziomie wyjaśniania motywów pomocna będzie któraś z opisanych teorii zachowań przedsiębiorstw, które wobec niedoskonałości rynku próbują w ten sposób zoptymalizować alokację swoich zasobów. Można tutaj zwrócić uwagę na teorię konkurencji globalnej, teorię geobiznesu, teorie horyzontów globalnych, czy teorię internacjonalizacji³⁰⁴. Autor w niniejszej pracy zwraca uwagę przede wszystkim na atrakcyjność lokalizacji, która przejawia się w postaci napływu podmiotów działających w branży outsourcingu usług. Wartość polskiego rynku outsourcingu procesów biznesowych (BPO) wynosi 3.960 mln zł, wynika z raportu Millward Brown SMG/KRC zleconego przez Instytut Outsourcingu. Przedstawiciele firm zrzeszonych w Instytucie Outsourcingu oceniają, że w ciągu najbliższych lat wartość tego rynku może rosnąć w dwucyfrowym tempie. D. Terlecki z ADP ocenia np., że z outsourcingu działu płac korzysta w Polsce ok. 15% firm wobec ok. 50% na zachodzie Europy. Ogromne zaległości, jeśli chodzi o wykorzystanie outsourcingu, w stosunku do zachodu, mają instytucje publiczne i spółki skarbu państwa³⁰⁵.

Warto zwrócić uwagę na coraz częściej występujące głosy w sprawie geopolitycznego bezpieczeństwa lokalizacji międzynarodowych podmiotów. Pisze o tym m.in. H. Muthal³⁰⁶ w swoim artykule. Bardzo ważne jest dla organizacji usług globalizacyjnych zdać sobie sprawę, że niekontrolowane zewnętrzne zagrożenia, takie jak geopolityczne czynniki ryzyka i

³⁰³ B. Grabow, D. Henckel, B. Hollbach-Gromig, Weiche Standortfaktoren, Schriften des Deutschen Institut für Urbanistik, Band 89, Stuttgart-Berlin-Koln 1995

³⁰⁴ M. Gorynia, Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 98-107

³⁰⁵ Polski rynek BPO jest wart 3,96 mld zł i może rosnąć w dwucyfrowym tempie, Internet Securities Businesswire, 2011

³⁰⁶ H. Muthal, Mitigating Services Globalization Risks, http://www.tholons.com/nl_pdf/Tholons_Spotlight_March2011.pdf [dostęp: 25.10.2013]

zagrożenia naturalne są coraz bardziej niebezpieczne i niekontrolowane. Ostatnie wydarzenia polityczne na Bliskim Wschodzie i regionie Afryki Północnej, które rozpoczęły przewrót polityczny w Tunezji oraz miały efekt domina w Egipcie i okolicznych krajach regionu są wezwaniem do przebudzenia dla organizacji, do budowania pro aktywnego systemu z elementami ciągłego monitorowania i oceny ryzyka.

Ważne jest, aby organizacje uświadomiły sobie, że geopolityczne i naturalne zagrożenia są coraz bardziej przekonujące i niekontrolowane, a *multi-sourcing* jest ważnym krokiem w ograniczaniu tego ryzyka. *Multi-sourcing* odnosi się do strategii pozyskiwania usług biznesowych i technologicznych z optymalnym zestawem wewnętrznych i zewnętrznych dostawców usług w celu osiągnięcia celów biznesowych. Tak jak ciągłość biznesu ma coraz większy wpływ, tak *multi-sourcing*, jako strategia zyskuje coraz większe uznanie wśród organizacji. Ponadto, strategia *multi-sourcingu* ma wiele wewnętrznych zalet, przy użyciu wielu strategii lokalizacji, wybierając najlepszy w organizacjach dostawców klasy mix można także pomóc złagodzić ryzyko zagrożeń zewnętrznych, takich jak naturalne i społeczno-politycznych zagrożeń wynikających z jakiegokolwiek pojedynczej lokalizacji *offshore*.

Międzynarodowa organizacja Tholons, bada i publikuje coroczny ranking atrakcyjności miast - liderów światowego outsourcingu. W zestawieniu tym punktowane są m.in. dostępność i jakość zasobów ludzkich, wykształcenie pracowników dostępnych na danym rynku pracy, koszty prowadzenia działalności, dostępną infrastrukturę, ryzyko inwestycyjne i jakość życia. Od roku 2011 prezentowanych jest 100 najlepszych lokalizacji. Wśród nich znalazły się 3 polskie miasta, których pozycja corocznie się wzmacnia.

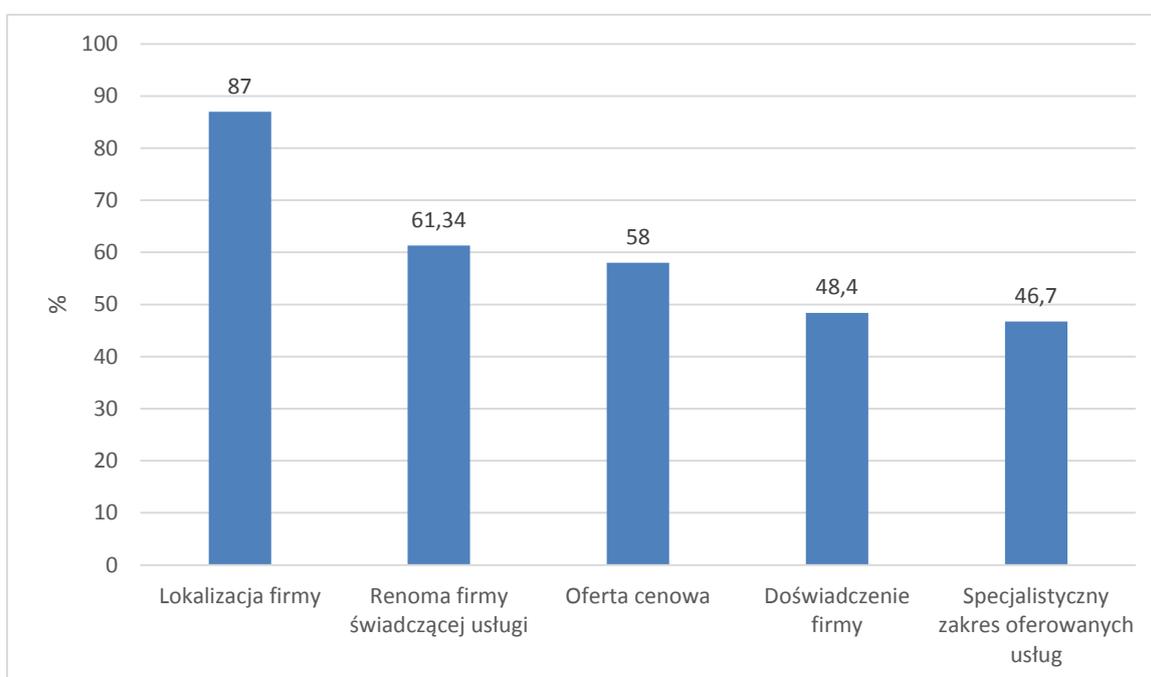
Tabela 5. Pozycje polskich miast w rankingu światowego outsourcingu (pozycja w rankingu)

Miasta	Lata				
	2011	2012	2013	2014	2015
Kraków	11	11	10	9	9
Warszawa	38	38	36	32	30
Wrocław	84	78	75	65	62

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Tholons³⁰⁷

³⁰⁷ <http://www.tholons.com/TholonsTop100> [dostęp: 12.11.2014]

W 2013 roku przeprowadzono badania na ogólnopolskiej próbie 400 przedsiębiorstw zatrudniających powyżej 50 pracowników. Z grupy tej 25,5 % ankietowanych zadeklarowało, że w przyszłym roku chcą zdecydowanie zmienić usługodawcę lub nawiązać współpracę z firmą outsourcingową. Dla tych podmiotów, jako jednym z najważniejszych kryteriów wyboru firmy outsourcingowej określili jej lokalizację, na którą wskazało 87% respondentów (patrz wykres 1). Przy wyborze odpowiedniego partnera biznesowego przedsiębiorcy kierują się renomą firmy, na co wskazuje 61,34% ankietowanych. Interesujący jest fakt, że cena nie jest głównym czynnikiem wpływającym na podjęcie decyzji. Wskazuje na nią 58% ankietowanych. Na równym poziomie postrzegane są doświadczenie firmy (48,4%) oraz specjalistyczny zakres oferowanych usług (46,7%), wskazujące na zainteresowanie określonymi, specjalistycznymi obszarami outsourcingu, który trudno zastąpić własnymi kadrami³⁰⁸.



Wykres 1. Podstawowe kryteria decydujące o wyborze firmy outsourcingowej w Polsce

Źródło: http://grantthornton.pl/sites/default/files/outsourcing/Badanie_Rynku_Outsourcingu_2013_sierpien_2013.pdf [dostęp: 02.06.2014]

³⁰⁸ Rynek outsourcingu w Polsce. Sektor outsourcingu musi być elastyczny, Ogólnopolskie badanie rynku outsourcingu 2013, Forum Press. Sp. o.o., Poznań 2011, s.26-28, http://grantthornton.pl/sites/default/files/outsourcing/Badanie_Rynku_Outsourcingu_2013_sierpien_2013.pdf [dostęp: 02.06.2014]

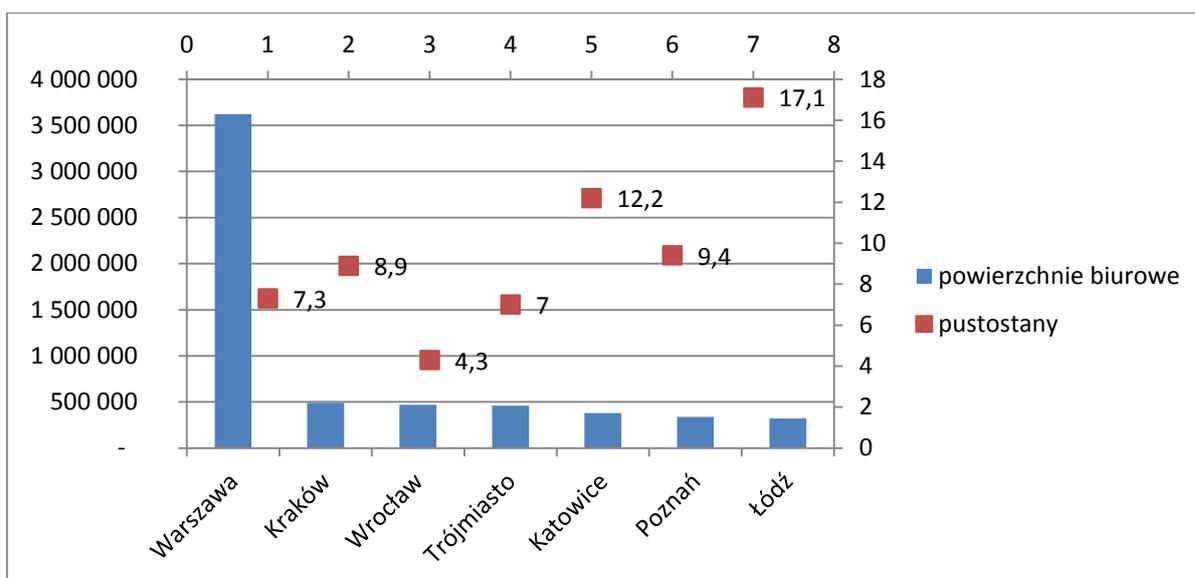
Podsumowując rolę czynników lokalizacyjnych, wpływają one na osiągnięcie przewagi miejsca, którą uzyskuje ten, kto zapewni sobie miejsce oferowania swoich produktów i usług korzystniejsze od miejsc opanowanych przez konkurencję³⁰⁹.

3.7. Nieruchomości biurowe

Polska jest największym rynkiem biurowym w rejonie Europy Środkowej i Wschodniej (CEE). Całkowita podaż nowoczesnej powierzchni biurowej w Polsce wynosi około 5,78 mln m² i można wyróżnić trzy rodzaje rynków biurowych: Warszawę, największe rynki regionalne (Kraków, Wrocław, Trójmiasto, Poznań, Katowice i Łódź) oraz rynki wschodzące – Szczecin i Lublin.

Warszawa stanowi około 63% całkowitej podaży w kraju i jest zarazem największym miastem pod kątem zasobów biurowych w regionie CEE. Aktualnie Polska jest jednym dużym placem budowy. Jones Lang LaSalle szacuje, że na koniec I kw. 2012 roku ponad 1 mln m² nowoczesnych biur było w trakcie realizacji. To prawie dwa razy więcej niż w tym samym okresie ubiegłego roku. Największa aktywność deweloperów obserwowana jest w Warszawie, Wrocławiu, Trójmieście i Szczecinie, w którym niebawem podaż zostanie podwojona. Warto zauważyć, że większość nowych inwestycji biurowych została uruchomiona na zasadach spekulacyjnych, czyli bez zabezpieczenia umowa przednajmu. Jest to jasny dowód na to, że popyt generowany przez najemców. Współczynnik pustostanów w istniejących zasobach biurowych w Polsce wykazuje duże zróżnicowanie pomiędzy poszczególnymi miastami. Najniższy wskaźnik odnotowano we Wrocławiu (4,3%), a najwyższy na rynku łódzkim, na którym 17,1% powierzchni biurowej pozostaje bez najemców.

³⁰⁹ M. Gorynia, Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 44



Wykres 2. Podaż powierzchni biurowej i poziom pustostanów w głównych polskich miastach (m²)

Źródło: Jones Lang LaSalle, dane za I kwartał 2012 roku

Współczynnik pustostanów, jako wskaźnik, informuje o dostępnej powierzchni biurowej w istniejących budynkach. Dla potencjalnych najemców jest to jednak ograniczona informacja i pod uwagę należy brać również powierzchnię dostępną w pewnej perspektywie czasowej.

W poniższych danych dokonano analizy liczby opcji najmu minimum 1 000 m² powierzchni biurowej dostępnych dla potencjalnego najemcy w perspektywie kilku miesięcy. Przyjęto horyzont czasowy do końca 2012 roku. Dlatego też liczba opcji najmu uwzględnia istniejące budynki biurowe, jak również biurowce na etapie zaawansowanej budowy, z realnym terminem ukończenia do końca 2012 roku. Dodatkowo, z uwagi na ryzyko braku spójności i porównywalności danych między miastami, zasadne było wyłączenie z analizy opcji tzw. podnajmu powierzchni biurowej. Warszawa, jako największy rynek biurowy, zdecydowanie prowadzi w rankingu dostępności opcji wynajmu powierzchni biurowej. Za stolicą Polski plasują się Kraków, Wrocław, Poznań i Trójmiasto. Sektor nowoczesnych usług biznesowych stał się głównym motorem napędowym popytu na powierzchnie biurowe szczególnie, jeśli chodzi o rynki regionalne. Zakładając, iż na jednego pracownika przypada od 8 do 10 m² powierzchni biurowej, przy obecnym zatrudnieniu firmy te wynajmują w największych miastach w Polsce około 673-842 tys. m² biur.

Najwyższe czynsze transakcyjne za dobrej jakości powierzchnie biurowe w największych rynkach biurowych w Polsce wahają się w przedziale 11-16 €/ m² /miesiąc. Najwyższe czynsze osiągnięte są w centrum Warszawy (22-25 €/ m² /m-c). Rok 2011 oraz początek 2012 były okresem stabilizacji czynszów najmu. Niemniej jednak, na takich rynkach jak Warszawa czy

Wrocław odnotowany został niewielki wzrost stawek i dotyczył on przede wszystkim powierzchni dostępnej „od ręki”³¹⁰.

Analizując zapotrzebowanie na powierzchnie biurowe, inwestorzy zainteresowani są obiektami, które ze względu na standardy jakości i wyposażenia można podzielić na biurowce klasy A, B+ oraz B. Obiekt można zaliczyć do klasy A, gdy spełnia co najmniej 13 z wymienionych poniżej 16 punktów klasyfikacyjnych (Warsaw Research Forum):

- doskonała jakość wykończenia wewnątrz wraz z wszechstronnym serwisem technicznym,
- najlepsza lokalizacja na danym obszarze, z łatwą możliwością dojazdu oraz dobrym dostępem do środków komunikacji miejskiej,
- klimatyzacja,
- podwieszane sufity,
- wysokość pomieszczeń (od podłogi do sufitu) – minimum 2,7 m,
- możliwość dowolnej aranżacji wewnątrz,
- trzy oddzielne okablowania strukturalne dla linii telefonicznych, elektrycznych i systemów komputerowych lub system podnoszonych podłóg,
- podwójne szyby niskoemisyjne,
- nowoczesne, szybkie windy (maksymalny czas oczekiwania na windę – 30 sekund),
- dobrej jakości wykładziny podłogowe oraz wykończenie ścian,
- w pełni wykończone wewnątrz łazienek i kuchni,
- niezawodny system telekomunikacyjny,
- podwójne zasilanie lub awaryjny system podtrzymywania napięcia,
- kontrola wilgotności powietrza, parking strzeżony z miejscami przeznaczonymi dla najemców,
- odpowiednia liczba miejsc parkingowych na metr kwadratowy powierzchni wynajmowanej (współczynnik miejsc parkingowych) dla obiektów zlokalizowanych w centrum i poza centrum:
 - ściśle centrum od 1/90 do 1/100 m²,
 - centrum od 1/70 m²,

³¹⁰ Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce, Związku Liderów Sektora Usług Biznesowych w Polsce, Warszawa 2012, s. 60

- poza centrum od 1/25 do 1/30 m² (dopuszczalne 1/50 m²).

Budynki zaliczane do klasy B to takie, które spełniają tylko część warunków charakteryzujących obiekty klasy A. Nie określono tutaj liczby warunków dotyczących niezbędnej klasyfikacji, ale nad takimi założeniami się pracuje. Budynki klasy B+ są obiektami charakteryzującymi się bardzo wysokim standardem (jak w klasie A), ale lokalizacją poza centrum, lub są budynkami z doskonałą lokalizacją w centrum, lecz nie spełniają kryteriów jakościowych określonych dla budynków grupy A.

Chociaż Warszawa cieszy się nadal największym zainteresowaniem inwestorów, to coraz większego tempa nabiera rozwój rynku powierzchni biurowych w pozostałych dużych ośrodkach regionalnych. Do 2005r. największe zasoby nowoczesnej powierzchni biurowej (poza Warszawą) posiadał Poznań (121 tys. m²). Sytuacja ta się zmieniła w ciągu ostatnich kilku lat. Brak nowych inwestycji w Poznaniu i dokończenie budowy obiektów w pozostałych miastach spowodowały spadek jego pozycji na dalsze, 3 miejsce. Niekwestionowanym liderem wśród miast regionalnych pod względem posiadanych zasobów nowoczesnej powierzchni biurowej jest obecnie Wrocław. To jedno z najprężniej rozwijających się miast w Polsce, które tylko w 2008r. dostarczyło aż 105 tys. m² biur (dla porównania taka podaż była zrealizowana łącznie w tym mieście do 2005r.) Odnotowany 3 lata temu najniższy poziom powierzchni niewynajętej, który wynosił wówczas 1%, był sygnałem o zapotrzebowaniu na tego rodzaju nieruchomości³¹¹.

3.8. Podsumowanie

Analizując dane dotyczące poszczególnych obszarów na których działają JST, można stwierdzić za W. Budnerem³¹², że rozwój lokalny podobny jest do rozwoju miasta. Jako proces ciągły, praktycznie nie istnieje tzw. „stan docelowy”, jaki ta jednostka miałaby osiągnąć. Każdy osiągnięty stan jest pewnym etapem rozwoju, stanowiącym podstawę przejścia do kolejnego. Ważny jest proces monitorowania wewnętrznych zmian, ponieważ nie osiąga się stanu trwałej równowagi. Natomiast sam rozwój lokalny jest kreowaniem nowych wartości dla społeczności lokalnej w zakresie potencjału pracy, nauki, infrastruktury, środowiska i kapitału.

³¹¹ E. Jaroszewska, T. Strykiewicz, Lokalizacja obiektów biurowych w Poznaniu, Bogucki Wydawnictwo naukowe, Poznań 2009, s. 32

³¹² W.W. Budner, Handel w rozwoju miasta, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2014, s. 99

Jeszcze pod koniec XX wieku R. Domański³¹³ zwracał uwagę, że ze względu na ogromną asymetrię między korporacjami międzynarodowymi i władzami lokalnymi. Władze te mogą zrobić niewiele więcej niż stwarzać środowisko sprzyjające biznesowi i stymulować takie rodzaje działalności, które w przyszłości mogą być włączone do sieci organizowanej przez korporacje. Rzeczywista siła przetargowa zależy jednak nie tyle od władz lokalnych, ile raczej od władz krajowych. Problem lokalność – globalność rozstrzyga się więc w dużym stopniu na poziomie krajowym. Sytuacja w ostatnich latach zmienia się na korzyść przesunięcia środka ciężkości decyzyjnej na poziom lokalny.

Dostrzeżono, że przewaga względna wynikająca z niższych kosztów czynników produkcji (np. płace, kapitał, infrastruktura) albo ich rozmiarów oczywiście występują, ale w większości sektorów nie prowadzi do przewagi konkurencyjnej. Przewaga konkurencyjna lokalizacji nie wynika z samej dostępności nakładów o niskich kosztach, ale z wyższej efektywności ich wykorzystania³¹⁴.

W obecnych czasach, w polskich realiach można zauważyć, że przedstawiciele samorządu na poziomie lokalnym, dostrzegli szansę rozwoju poprzez wspieranie biznesu opartego o centralizację usług globalnych na swoim terenie. Następuje budowanie społeczeństwa informacyjnego, czyli takiego, które nie tylko posiada rozwinięte środki przetwarzania informacji i komunikowania, lecz środki te są podstawą tworzenia dochodu i dostarczają źródeł utrzymania większości społeczeństwa³¹⁵.

Dlaczego sektor usług outsourcingowych nie rozwija się w małych miastach? Zrównoważony rozwój regionalny, to fikcja. Regiony rozwijają się poprzez swoje lokomotywy wzrostu, a tymi lokomotywami są właśnie regionalne metropolie, takie jak Warszawa, Kraków, Konurbacja górnośląska. W globalizującej się gospodarce, rywalizacja toczy się pomiędzy silnymi ośrodkami regionalnymi, a szanse regionów w dużej mierze zależą od sukcesu ich metropolii w rywalizacji bądź to lokalnej, bądź międzynarodowej. Decyduje zdolność do generowania, względnie przyciągania innowacji, a one rozchodzą się najpierw po największych ośrodkach, a potem rozprzestrzeniają się dalej, wreszcie z opóźnieniem trafiają na prowincję,

³¹³ R. Domański, *Przestrzenna transformacja gospodarki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 97

³¹⁴ M.E. Porter, *Porter o konkurencji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s. 402

³¹⁵ A. Szewczyk, *Spółeczeństwo informacyjne, jako wyzwanie dla nowych zastosowań i technologii informacyjnych*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2000, s. 9

czasem nie trafiają tam nigdy. Z taką koncepcją rozwoju regionalnego nie do pogodzenia jest deklarowana przez władze wojewódzkie wizja zrównoważonego rozwoju województwa. Kolejność rozwoju jest bowiem taka, że najpierw musi się rozwinąć metropolia, a potem cała reszta³¹⁶. Kolejnym elementem jest korelacja liczby mieszkańców miasta i sprawności jego funkcjonowania na co zwracają uwagę inwestorzy. Miasta o liczbie ludności nieprzekraczającej 20 tys. mieszkańców, charakteryzują się niedorozwojem funkcji miastotwórczych i funkcji obsługi³¹⁷.

³¹⁶ A. Bukowski, Władza, terytorium, tożsamość. Społeczne konstruowanie regionu, [w:] A. Bukowski, M. Lubaś, J. Nowak (red.), Zarządzanie przestrzenią. Globalizacja, etniczność, władza. Wydawnictwo UJ., Kraków 2006, s. 104

³¹⁷ P. Szudra, Istota konkurencyjności miast, [w:] W. Sługocki (red.), Polityka regionalna w Polsce jako przestrzeń aktywności samorządu terytorialnego, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa 2009, s. 65

4. Badanie empiryczne determinant lokalizacji usług outsourcingowych w Polsce

4.1. Metodyka badania empirycznego

Przygotowując badania empiryczne, kierowano się wskazówkami D. Silvermana w sprawie wyboru metodologii³¹⁸. Ponieważ wybór metody powinien odzwierciedlać zarówno przyjęty temat badawczy, jak i całościowa strategię badawczą, odwołano się do pewnej formy triangulacji metodologicznej, czyli zastosowano połączenie metod. Jako najodpowiedniejszą, główną metodę, która wyznacza problem badawczy, określono badania jakościowe³¹⁹ w postaci wywiadów kwestionariuszowych. Zostały one poprzedzone zwiadem badawczym. Przeprowadzono również studium przypadku. Jako narzędzie do określenia atrakcyjności inwestycyjnej miast na siedziby centrów usług outsourcingowych wybrano metodę taksonomicznej miary rozwoju, zwanej metodą Perkala. Natomiast dla określenia typologii funkcjonalnej centrów usług outsourcingowych w lokalizacji trójmiejskiej zastosowano trójkąt Ossana, jako procedurę analizy wielozmiennej.

W pierwszej kolejności przeprowadzono zwiad badawczy, w postaci trzech wywiadów z przedstawicielami centrów usług outsourcingowych. Celem tego zwiadu było zdobycie pewnej, wstępnej, niepełnej wiedzy o zbiorowości, która dostarczyła założeń do dalszych pytań³²⁰.

Kolejnym etapem było przeprowadzenie wywiadów kwestionariuszowych (standaryzowanych). Skonstruowano wzór kwestionariusza na podstawie którego przeprowadzono wywiady z managerami uczestniczącymi w przygotowanie procesu decyzyjnego wyboru lokalizacji centrum outsourcingowego na terenie Polski. Spośród wielu dostępnych technik i metod pozwalających przyglądnąć się procesowi pozyskiwania inwestorów autor wybrał wywiad, który opisywany jest w metodologii nauk społecznych, jako rozmowa kierowana, w której biorą udział co najmniej dwie osoby: prowadzący wywiad i respondent. Cechą istotną jest to, że, nie prowadzi się konwersacji, lecz rozmowę przez którą badający chce uzyskać od respondenta dane określone celem badań. Jako typ wywiadu

³¹⁸ D. Silverman, op.cit., s. 151-165

³¹⁹ E. Babbie, op.cit., s. 327

³²⁰ S. Nowak, Metodologia badań społecznych, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 59

wybrano wywiad częściowo skategoryzowany, czyli prowadzony w sposób, gdzie jako prowadzący korzystamy z wykazu problemów, które powinniśmy poruszyć w trakcie wywiadu, np. lista pytań, które należy zadać w formie uznanej przez prowadzącego za stosowną i w dowolnej kolejności³²¹. Jak zwraca uwagę N. Denzin³²², „wywiad nie jest jednak neutralnym narzędziem, ponieważ wytwarza pewne usytuowanie rozumienia, zakorzenione w specyficznych epizodach interakcyjnych, a wpływ nań mają osobiste cechy ankietera, włączając w to jego rasę, klasę, przynależność etniczną i płeć”. Ponieważ ankieterem był autor pracy, jako wieloletni praktyk zagadnień finansowo-księgowych ze szczególnym uwzględnieniem branży outsourcingu tych usług, wywiady przebiegały w atmosferze zrozumienia tematu i chęci dogłębnej analizy zagadnień. Były to wywiady indywidualne, czyli prowadzone jeden na jeden³²³. Fakt, że przeprowadzane zostały przez autora pracy (a nie wynajętych ankieterów) dał dodatkową wartość. Wszystkie zagadnienia i pytania zostały precyzyjnie wytłumaczone i jednoznacznie określone, co pozwoliło na ich głębszą analizę i prawidłową interpretację.

Kierowano się przede wszystkim celem, jaki określa analizowane przedsięwzięcie badawcze. W tym typie wywiadu uzyskujemy dane jakościowe, pogłębiające znajomość występujących zjawisk. Kolejnym kryterium, które zdecydowano się zastosować jest sposób prowadzenia wywiadu jako jawny, kiedy respondent jest poinformowany o tym, że prowadzi się z nim wywiad. Informujemy go również o jego roli i celu badania.

Jak zwraca uwagę T. Rapley³²⁴ w kwestii dostępu do danych, można wyróżnić takie, które istnieją i te, które trzeba wytworzyć. Kontynuując ten wątek pewne dane zawarte np. w artykułach prasowych istnieją niezależnie od podejmowanych przez badacza działań, natomiast powstanie wywiadu zależy wyłącznie od jego aktywności.

³²¹ T. Golec, Propozycja metody badania organizacyjnych aspektów zarządzania funduszami zewnętrznymi w jednostkach samorządu terytorialnego szczebla lokalnego, [w:] Krzysztof Kiełbasa[red.], *Badania ewaluacyjne – po co? Budowa przyszłości regionu*, Urząd Marszałkowski Województwa Opolskiego. Departament Polityki regionalnej i Przestrzennej. Jednostka Ewaluacyjna, Opole 2011, s. 177

³²² N. Denzin, Y. Lincon, *Metody zbierania i analizowania materiałów empirycznych*, [w:] N. Denzin, Y. Lincon (red.) *Metody badań jakościowych tom 2*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2009, s. 5

³²³ J. Sztumski, *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, „Śląsk” Sp. z o.o., Katowice 1995, s. 120-123

³²⁴ T. Rapley, *Analiza konwersacji, dyskursu i dokumentów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 34

Trzecia część badań empirycznych, to studium przypadku³²⁵. Ponieważ ograniczenie uwagi do konkretnego przykładu czegoś, jest zasadniczą cechą studium przypadku, przeanalizowano następujący obszar:

- aglomeracja trójmiasta (Gdańsk, Gdynia, Sopot),
- okres czasu - lata 2008-2014.

Badania, zgodnie z teorią procesu badawczego składały się z trzech podstawowych etapów:

Etapu przygotowania danych, na który składało się sformułowanie problematyki i koncepcji badawczej, jak również przygotowanie narzędzia badawczego.

Etapu zbierania danych, który obejmował realizację terenową.

Etapu opracowania danych, składającego się z oceny i selekcji zebranego materiału, jego opracowania, analizy, interpretacji i przygotowania raportu³²⁶.

4.1.1. Opis próby badawczej

W Polsce istnieje 470 centrów usług outsourcingowych z kapitałem zagranicznym (stan na 30.04.2014r.), należących do prawie 325 inwestorów i zatrudniających ca 128 tys. osób. W dziesięciu głównych ośrodkach biznesowych (Kraków, Warszawa, Wrocław, Trójmiasto, Łódź, Konurbacja górnośląska, Poznań, Bydgoszcz, Szczecin, Lublin)³²⁷ zatrudnionych jest łącznie 95% wszystkich pracowników centrów usług outsourcingowych z kapitałem zagranicznym w Polsce³²⁸. W niniejszej pracy lokalizacje te razem zwane będą „wielką dziesiątką”. Warto zwrócić uwagę, że zgodnie z rządową Koncepcją Przestrzennego Zagospodarowania Kraju 2030, te 10 miast (i tylko te, dodatkowo Toruń) jest jednocześnie skalsyfikowanych jako ośrodki metropolitalne, czyli spójne, funkcjonalnie wielkomiejskie układy wielu jednostek osadniczych oraz terenów o wysokim stopniu zurbanizowania, których główną cechą jest

³²⁵ E. Babbie, Podstawy badań społecznych, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 334

³²⁶ F. Sztabiński, Ocena jakości danych w badaniach surveyowych, Wydawnictwo Instytutu Filozofii i Socjologii PAN, Warszawa 2011, s. 23

³²⁷ Należy uściślić, że jednostką analityczną tutaj są aglomeracje. Przykładowo: Trójmiasto jako Gdańsk, Gdynia, a Kraków z podmiejskim Zabierzowem; natomiast Konurbacja górnośląska to: Katowice, Gliwice, Sosnowiec, Ruda Śląska, Tychy i Dąbrowa Górnicza.

³²⁸ J. Górecki, Charakterystyka sektora nowoczesnych usług biznesowych w Polsce, [w:] Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2014, Związku Liderów Sektora Usług Biznesowych w Polsce, Warszawa 2014, s. 10

występowanie funkcji metropolitalnych, a także powiązań funkcjonalnych i ekonomicznych. Obszar metropolitalny obejmuje strefę o znacznym bezpośrednim zasięgu stałego oddziaływania oraz tereny potencjalnych możliwości rozwojowych³²⁹. Do wyznaczenia ośrodków metropolitalnych (i położonych wokół nich obszarów funkcjonalnych) przyjęto następujące kryteria (dane za 2009 rok): liczba ludności w ośrodku metropolitalnym powyżej 300 tys. mieszkańców; zatrudnienie w sektorze usług rynkowych (pośrednictwo finansowe oraz obsługa nieruchomości i firm) powyżej 40 tys., liczba studentów kształcących się w danym mieście w roku akademickim 2007/2008 powyżej 60 tys., współpraca instytucji naukowo-badawczych w 5. i 6. Programie ramowym UE, lokalizacja portu lotniczego obsługującego ruch pasażerski, lokalizacja hoteli cztero- i pięciogwiazdkowych, międzynarodowe wystawy w obiektach działalności wystawienniczej w latach 2006 – 2008.

Powyższe kryteria spełniają: Warszawa, Konurbacja górnośląska (główny ośrodek Katowice), Kraków, Łódź, Trójmiasto, Poznań, Wrocław, bipol Bydgoszczy z Toruniem oraz Szczecin. Lublin ma wskazane cechy metropolitalności bez lokalizacji lotniska obsługującego ruch pasażerski. Ze względu jednak na swoje znaczenie rozwojowe, np. w zakresie potencjału akademickiego (duży ośrodek naukowy) i koncentracji działalności gospodarczej, oraz jako miejsce kontaktów z krajami położonymi na wschód od Polski został zaliczony do ośrodków metropolitalnych³³⁰. Dla przyjętych założeń 325 inwestorów (niektórzy inwestorzy posiadają więcej niż jedno centrum) wielkość próby badawczej ustalono arbitralnie na poziomie 30 respondentów. Materiały zgromadzone w drodze wywiadów standaryzowanych zostały poddane redukcji, a następnie zredagowane. W dalszej kolejności przeprowadzono kodowanie danych, wprowadzono je do komputera i przeprowadzono tabulację komputerową.

4.1.2. Kwestionariusz badania

Główna część badania polegała na przeprowadzeniu wywiadu standaryzowanego z wykorzystaniem kwestionariusza. Konstrukcja kwestionariusza została opracowana wstępnie, a następnie przeprowadzono zwiad badawczy, który zweryfikował i sprecyzował jego zawartość. Po przeprowadzeniu zwiadu m.in. do grupy badanych respondentów (podmiotów

³²⁹ T. Markowski, T. Marszał, *Metropolie, obszary metropolitalne, metropolizacja – Problemy i pojęcia podstawowe*, Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju PAN, Warszawa 2006, s. 15-17

³³⁰ *Koncepcja Przestrzennego Zagospodarowania Kraju 2030*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2012, s. 192

będących centrami usług outsourcingowych) dodano niezależnych doradców świadczących usługi pomocy przy wyborze lokalizacji miejsca prowadzenia działalności. Grupę tę uwzględniono w związku z ich rozległą wiedzą na temat oczekiwań lokalizacyjnych badanych podmiotów oraz powszechności zlecenia przez podmioty czynności przygotowania procesu wyboru miejsca świadczenia usług. Pytania w kwestionariuszu dla doradców zawężono do analizy czynników lokalizacyjnych w kontekście ich ważności dla inwestora, jak i wpływu JST na możliwość i chęć ich rozwoju.

Konstrukcja kwestionariusza dzieli się na trzy główne części.

- 1) Część rekrutacyjna, która grupuje respondentów według ich roli i funkcji w procesie wyboru lokalizacji gminy dla działalności usług outsourcingowych. Jednocześnie zadane pytania eliminują respondentów, którzy nie spełniają kryteriów docelowej, badanej grupy;
- 2) Część ogólna, która szczegółowo charakteryzuje obszar działania centrów, w kontekście obsługiwanych rynków i obszarów świadczenia usług, aspektów procesu decyzyjnego wyboru lokalizacji, istotności czynników lokalizacyjnych i wpływu na ich kształtowanie JST, współpracy z JST, korzystania z dostępnych dla inwestorów zachęt mających ich przyciągnąć do danej lokalizacji, itp.;
- 3) Część metryczkowa, parametryzującą respondentów pod kątem formy prawnej w jakiej prowadzą statutową działalność, dokładnej lokalizacji, liczebności i charakterystyki zasobów ludzkich oraz pochodzenia kapitału, który był przeznaczony do utworzenia podmiotu.

Wzór kwestionariusza stanowi załącznik 1 zamieszczony na końcu pracy.

4.2. Determinanty lokalizacji usług outsourcingowych – wyniki badań empirycznych

4.2.1. Analizowane podmioty – charakterystyka wynikająca z badań

Celem dokonania najbardziej trafnej odpowiedzi na sformułowany temat pracy, jak i hipotezy badawczej, zwrócono szczególną uwagę na dobranie odpowiedniej próby badawczej respondentów. Respondentami zostały podmioty gospodarcze będące centrami usług outsourcingowych zlokalizowanych w wybranych miastach Polski. Jak wspomniano w

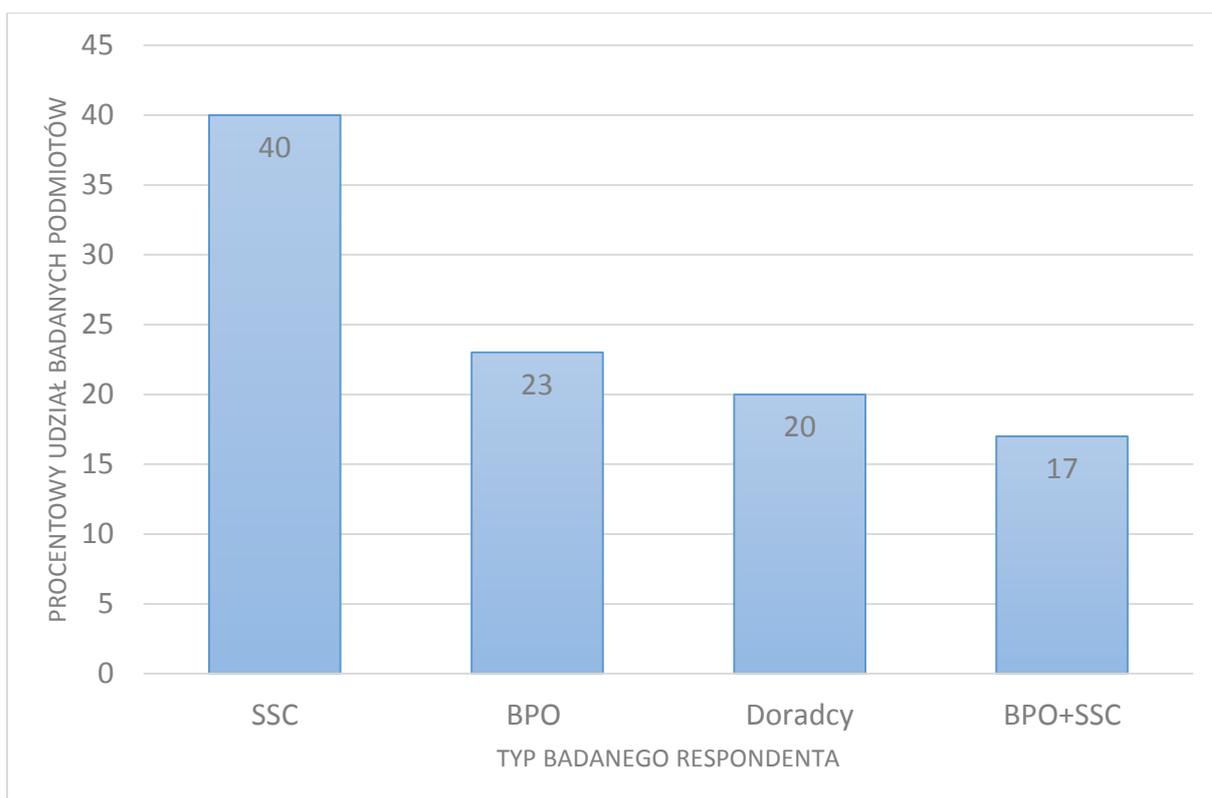
poprzednim rozdziale, w 10 ośrodkach biznesowych (miasta, aglomeracje) w Polsce zatrudnionych jest łącznie 95% wszystkich pracowników centrów usług outsourcingowych z kapitałem zagranicznym. Informacja ta podpowiada, że miasta te mogą oferować takie pakiety czynników lokalizacyjnych, które skutecznie przeciągają inwestorów. Założono również, że mogą one również charakteryzować się specyficznymi cechami, które poszukują centra outsourcingowe na siedziby swoich spółek. Dlatego do badania wybrano podmioty mające siedziby w tych miejscowościach. Dodatkowymi przebadanymi podmiotami, były spółki ulokowane w Kielcach i Bielsku-Białej, jako przykład lokalizacji w mniejszej miejscowości. Warunkiem koniecznym udziału w badaniu było również, aby podmioty posiadały zagraniczny kapitał niezbędny do rejestracji spółki. Celem takiego ograniczenia w badaniu było, dotarcie do określonej grupy spółek. W ostatnim czasie zaobserwować można relokacje centrów z krajów Europy zachodniej do Europy środkowej. Pozyskanie takich podmiotów jest dla polskiej gospodarki dodatkowym zyskiem. Dlatego zrozumienie mechanizmów działających przy procesie wyboru lokalizacji, jest jednym z celów niniejszej pracy.

Respondentami przeprowadzonych wywiadów były wyłącznie osoby reprezentujące takie podmioty, mające wiedzę na temat przeprowadzonego przez te centra procesu wyboru lokalizacji, które jednocześnie w sposób aktywny w tym procesie uczestniczyły. 73% badanych stanowiły osoby przygotowujące proces ustalenia lokalizacji dane do takiego procesu oraz członkowie zespołów roboczych powołanych do tego celu. 7 % stanowiły osoby decydujące o procesie ustalania lokalizacji, uczestnicy Komitetów Sterujących, prezesi, właściciele podmiotów.



Rysunek 7. Lokalizacja centrów usług outsourcingowych w których przeprowadzono badania
 Źródło: opracowanie własne

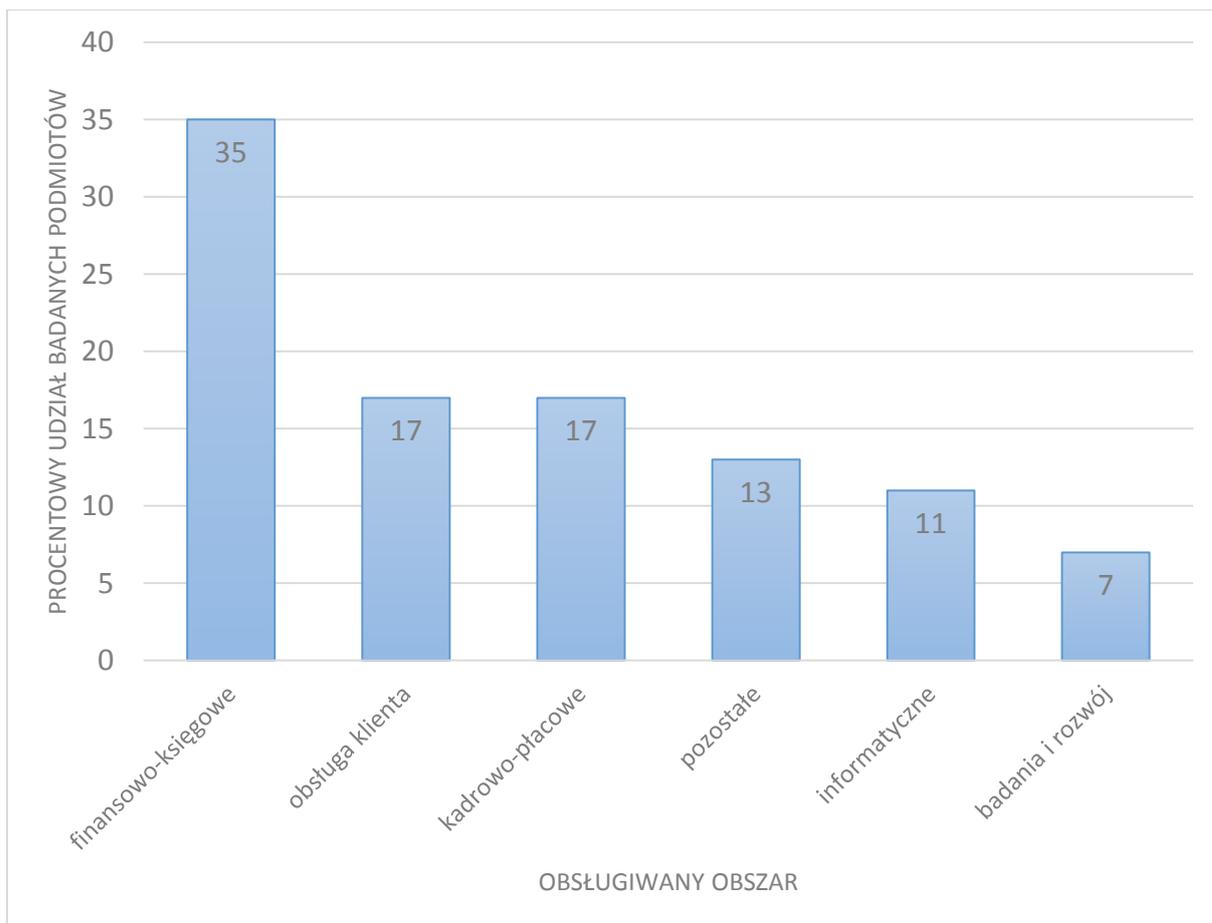
Poszukując specyficznej wiedzy na temat czynników lokalizacyjnych centrów, po przeprowadzonym zwiadzie badawczym, zdecydowano się rozszerzyć grupę respondentów o osoby doradców w procesie wyboru lokalizacji. Okazało się, że korzystanie z wiedzy tej grupy specjalistów jest powszechną praktyką w procesie wyboru lokalizacji. Z jednej strony podmioty zatrudniają takich specjalistów, chcąc zachować pewną neutralność podejmowania decyzji w gronie osób wywodzących się z tego samego podmiotu, z drugiej strony ceni się specyficzną wiedzę takich osób w procesie zmiany lokalizacji, który w podmiotach przeprowadzany bywa bardzo sporadycznie. Grupa doradców stanowiła pozostałe 20 % badanych respondentów. W badaniu wzięło udział 40 % centrów typu SSC, 23 % centrów typu BPO, 17 % centrów o hybrydowym model świadczenia usług oraz 20 % respondentów stanowili doradcy.



Wykres 3. Grupy badanych respondentów z którymi przeprowadzono wywiady

Źródło: opracowanie własne

Analizując profil działalności badanych podmiotów, proporcje procentowe są podobne do tych, które zostały przeanalizowane w Polsce przez innych badaczy tematu (np. ABSL). Największa ilość centrów w których przeprowadzono badania realizuje usługi finansowo-księgowe (35%), obsługa klienta i usługi kadrowe (po 17%), usługi informatyczne (11%), badania i rozwój (7%), pozostałe usługi (np. obsługa zakupów, zarządzanie nieruchomościami, usługi marketingowe, itd.) razem stanowią 7%.



Wykres 4. Obszary działalności obsługiwane przez centra outsourcingowe biorące udział w badaniu
Źródło: opracowanie własne

Odpowiedzi na pytanie o geograficzny rynek obsługiwany przez centra potwierdzają, że tego typu działalność biznesowa dotyczy podmiotów operujących na rynku globalnym (patrz wykres 5). Żaden z podmiotów nie realizuje działań operacyjnych wyłącznie dla rynku lokalnego (miasto, gmina, powiat), ani dla rynku regionalnego (1-3 województw). Zaledwie 3% centrów obsługuje rynek krajowy (obszar więcej niż 4 polskich województw). Najwięcej centrów obsługuje podmioty na rynku międzynarodowym (kraje Europejskiego Obszaru Gospodarczego) – 47%. Rynek międzynarodowy, ale dotyczący krajów spoza EOG jest obsługiwany przez 15% centrów. Wśród badanych jest grupa centrów, które swoim zakresem dostarczają usługi dla podmiotów na rynku globalnym. Zastosowany podział zgodnie z Human Development Index, publikowanego przez Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju dzieli kraje na 4 grupy według wskaźnika rozwoju społecznego. Do badania przyjęto listę z roku 2012³³¹. Największa ilość centrów obsługiwała grupę 44 krajów wysoko rozwiniętych (27%).

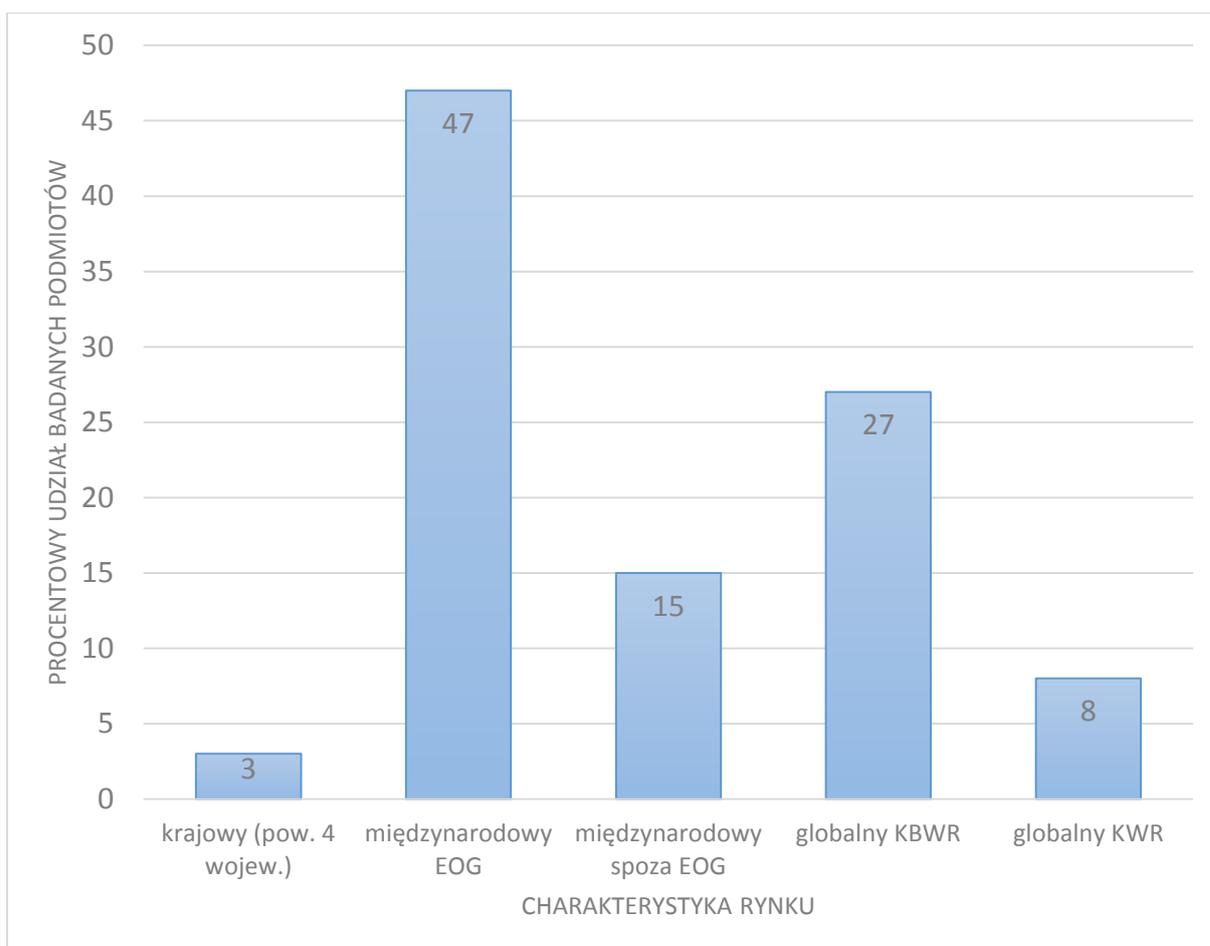
³³¹ <http://hdr.undp.org/en/content/human-development-index-hdi> [dostęp 22.04.2013]

8% centrów obsługiwało podmioty w krajach rozwiniętych. Dla krajów średnio i słabo rozwiniętych, tego typu usługi nie były świadczone. Ponieważ kraje EOG klasyfikują się również w liście wg HDI, zastosowano kryterium mówiące o tym, że jeżeli centrum obsługuje wyłącznie podmioty należące do krajów EOG, to tak zakwalifikowano odpowiedź. Jeżeli centrum obsługiwało większy obszar, czyli np. podmioty z krajów EOG oraz inne kraje świata, zanotowano, że jest to rynek globalny.

Przyczyn tego, że polskie centra obsługują głównie podmioty z krajów EOG, jak wskazują w wywiadach respondenci jest kilka. Wyznacznikiem dla obsługiwanego rynku jest język. Polska jest rozpoznawalna jako kraj, który dobrze serwisuje podmioty posługujące się językami europejskimi (niemieckim, francuskim, hiszpańskim, szwedzkim, włoskim, portugalskim, czeskim, itp.). W obsłudze podmiotów posługujących się jako podstawowym językiem angielskim specjalizują się centra ulokowane w Indiach.

Dzięki możliwości zaawansowanych narzędzi elektronicznego komunikowania się na odległość, wykonywanie codziennych zadań dla klienta nawet oddalonego o setki kilometrów nie stanowi problemu. Jednak bezpośrednie kontakty personalne są bardzo istotne w relacjach między ludźmi. „2 godziny lotu samolotem” to jest maksymalny czas jaki chcą poświęcić menagerowie na podróż służbową w jedną stronę na spotkanie z klientem. To również tłumaczy dlaczego Europejscy biznesmeni, nie szukają obsługi outsourcingowej np. w Indiach.

Można postawić tezę, że samorządy chcąc przyciągnąć inwestorów, powinny skupić się na podmiotach z krajów Europejskiego Obszaru Gospodarczego.



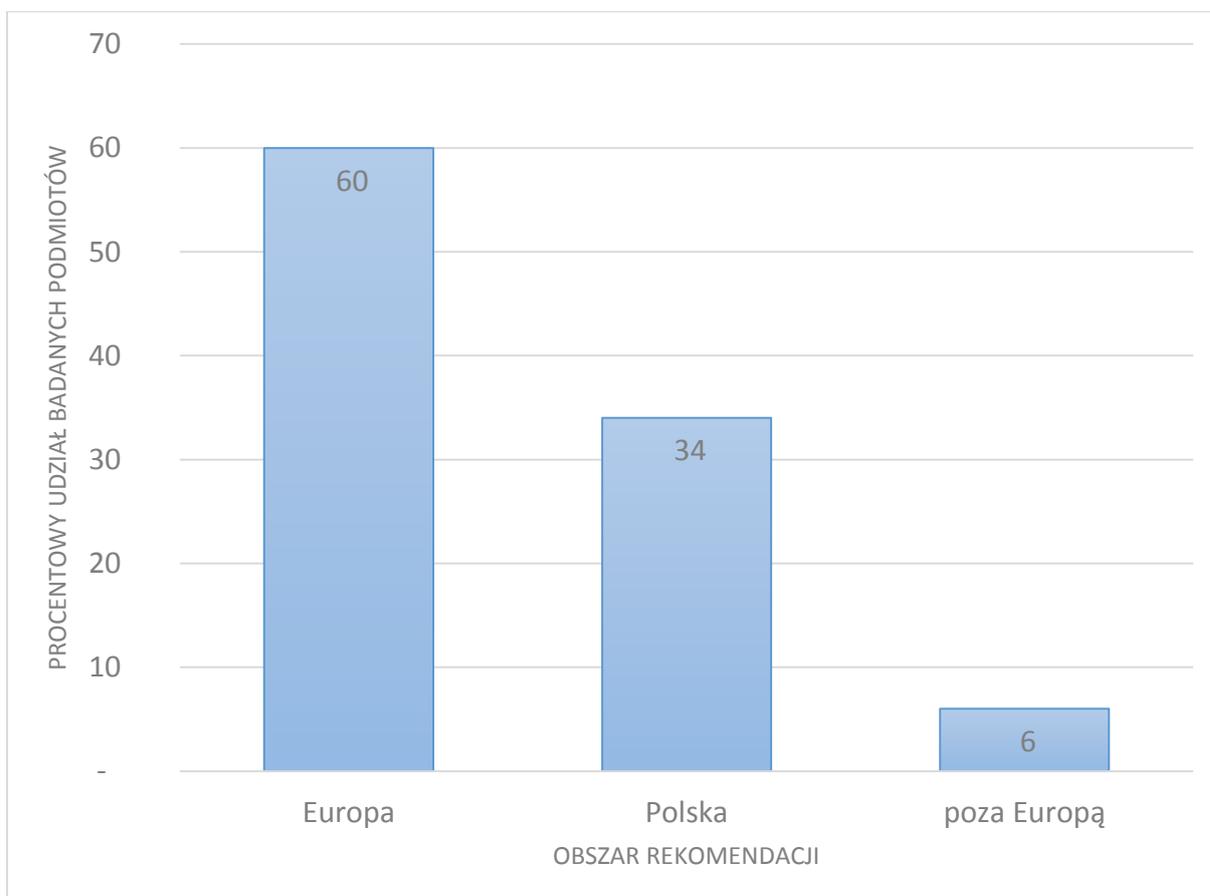
Wykres 5. Terytorialny zasięg obsługi analizowanych centrów outsourcingowych

Źródło: opracowanie własne

Dwa pytania podczas wywiadu dotyczyły rekomendacji lokalizacji podczas procesu decyzyjnego (ilości miast oraz ich położenia geograficznego). 75% respondentów wskazało, że w procesie wyboru lokalizacji brano pod uwagę 2-5 miast (gmin). 25% odpowiadających potwierdziło, że lokalizacji branych pod uwagę było powyżej 5. Nikt nie wskazał, że była tylko jedna lokalizacja. Można tutaj postawić tezę, że wytypowanie lokalizacji odbywa się drogą analizy atrakcyjności czynników lokalizacyjnych i wyboru najkorzystniejszego miejsca dla podmiotu. Jest to jeden z elementów projektu powołanego w związku z procesem utworzenia lokalizacji. Można założyć, że zdarzy się przypadek, kiedy władze przedsiębiorstwa, wskażą jedną konkretną lokalizację dla centrum usług (np. kiedy wszystkie podmioty grupy kapitałowej mają siedziby w tej samej gminie). Jednak zdecydowanie jest to proces związany z delokalizacją łańcucha wartości w przedsiębiorstwie, gdzie atrakcyjność miejsca prowadzenia działalności jest priorytetowa. Wskazuje to JST, że grupy kapitałowe nie

posiadające takich centrów usług w swoich strukturach są potencjalnymi „klientami” ich oferty lokalizacyjnej i warto takiej grupy docelowej poszukiwać.

Wszystkie analizowane podmioty na liście propozycji lokalizacji, które mogłyby być siedzibami utworzonych centrum usług miały wskazane miasta Polski. 60% badanych potwierdziło, że brane pod uwagę miejsca lokalizacji centrów znajdowały się dodatkowo w Europie. W przypadku 34% odpowiedzi lokalizacje dotyczyły tylko obszaru Polski. 6% inwestorów brało pod uwagę dodatkowo miasta z poza obszaru Europy. Patrz wykres 6.

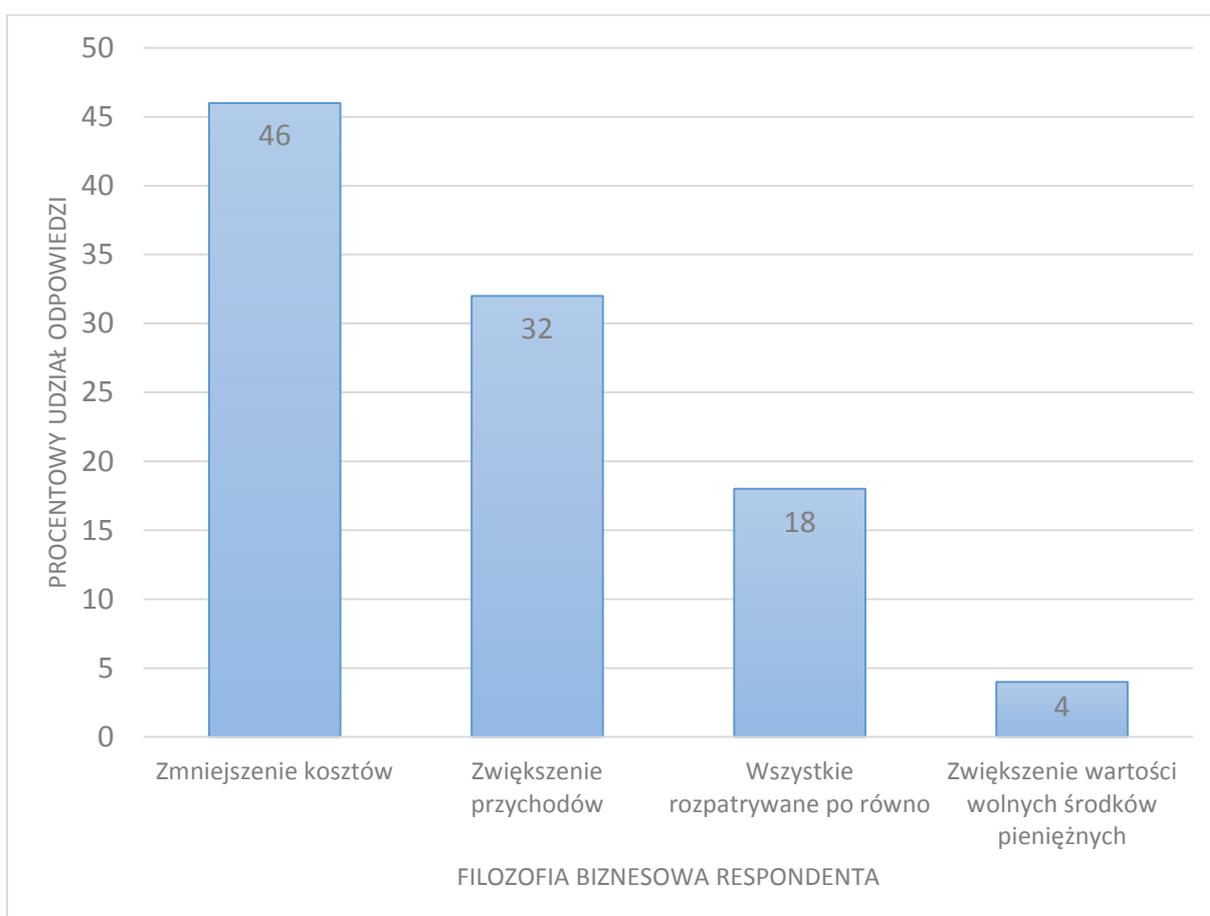


Wykres 6. Rekomendacja wyboru miejsc prowadzenia działalności centrów w procesie decyzyjnym

Źródło: opracowanie własne

Pytanie, które pozornie niezwiązane było z lokalizacją podmiotu dotyczyło filozofii biznesowej respondenta (patrz wykres 7). 48% badanych określiło, że w działaniu najistotniejsze dla nich jest zmniejszanie kosztów. 32% skupia się na zwiększaniu przychodów z działalności. 4% zwraca szczególną uwagę na zwiększenie wartości wolnych środków pieniężnych. Dla 18% wszystkie powyższe czynniki są tak samo istotne. Jednak zestawienie tych pytań z analizą badanego typu centrum outsourcingowego, pokazuje następujące

zależności. Zdecydowanie dla centrów typu BPO, czyli takich, które świadczą komercyjne usługi dla podmiotów zewnętrznych, zwiększenie przychodów było naturalną cechą, której poszukują w codziennej pracy (86% odpowiedzi). Natomiast osoby pracujące w centrach SSC, które obsługują podmioty własnej grupy kapitałowej, skoncentrowane są na działaniach związanych ze zmniejszaniem kosztów (100% odpowiedzi). Są to typowe centra kosztów, których zadaniem nie jest generowanie zysku, ale profesjonalna obsługa podmiotów grupy, pozwalająca obniżyć koszty jej działalności poprzez zastosowanie efektu skali działania. Nawet grupa kapitałowa o światowym zasięgu działalności, która posiada kilka centrów outsourcingowych nie będzie zainteresowana, aby centra rywalizowały o nowych klientów, bo byłoby to tylko poruszanie się w ramach własnej struktury organizacyjnej grupy. Informacje to przekładają się na wskazania lokalizacyjne dla tych grup podmiotów. Spółki SSC będą dążyły do lokalizacji, tam gdzie prowadzenie działalności i obsługa własnych podmiotów będzie najtańsza. Centra BPO będą szukały takich miejsc, które pozwalałyby przede wszystkim obsłużyć jak największą liczbę odpowiednich klientów.



Wykres 7. Filozofia biznesowa respondentów z którymi przeprowadzono badanie

Źródło: opracowanie własne

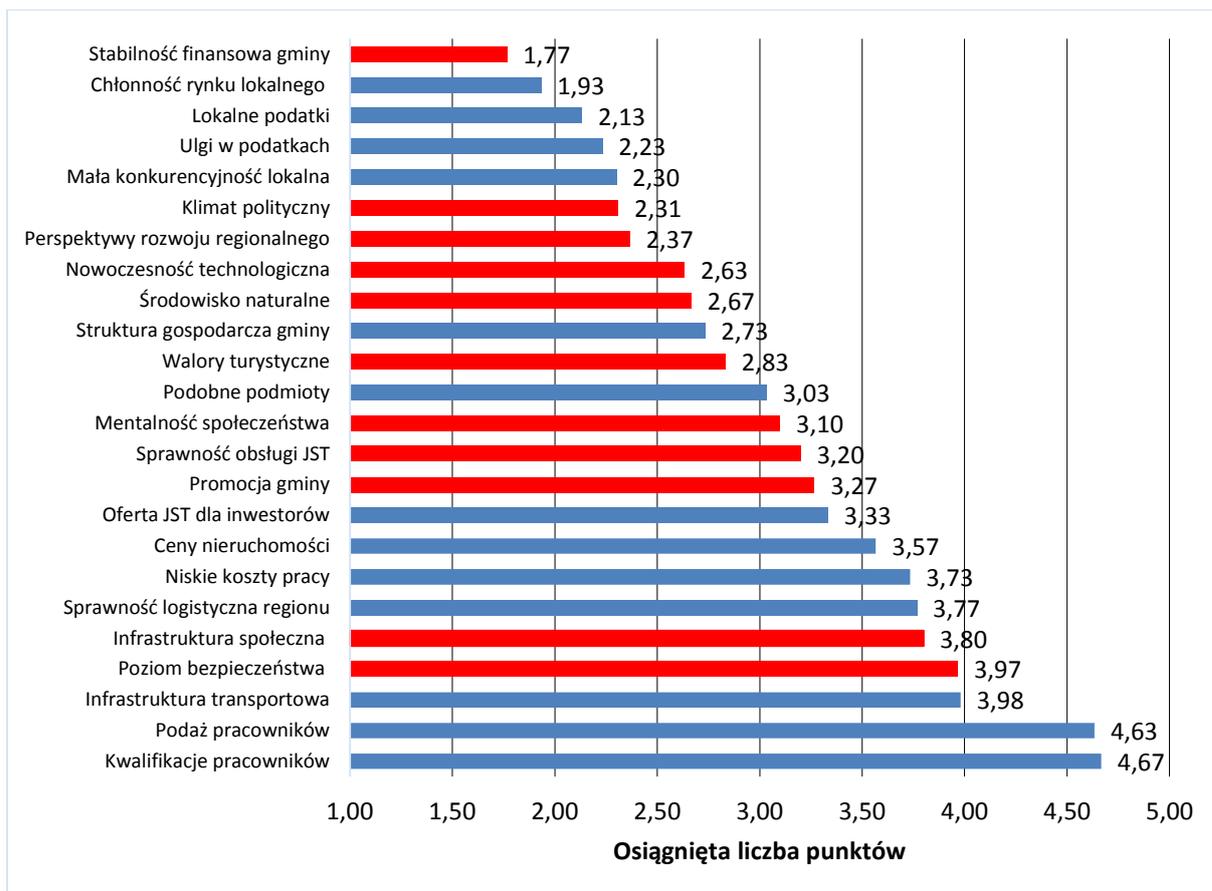
Do charakterystyki badanych podmiotów należy dodać, że były to spółki kapitałowe: 96 % spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, 4 % spółki akcyjne. Zatrudnienie w podmiotach wynosiło od 40 do 5000 osób (8% próby badawczej stanowiły spółki z zatrudnieniem powyżej 1 tysiąca osób), jednak większość podmiotów (62%) oscylowała wokół zatrudnienia 110-440 osób. Przeciętne zatrudnienie w analizowanych centrach usług outsourcingowych wynosi 257 osób³³².

4.2.2. Współpraca Jednostek Samorządu Terytorialnego z podmiotami świadczącymi usługi outsourcingowe

Druga, główna część przeprowadzanych wywiadów dotyczyła współpracy w czasie i obszarze decyzji o wyborze lokalizacji - Jednostek Samorządu Terytorialnego z podmiotami świadczącymi usługi outsourcingowe. Pytania koncentrowały się na istotności czynników lokalizacyjnych oferowanych przez gminy, ocenie wpływu JST na ich rozwój i technicznym aspektem relacji z inwestorami.

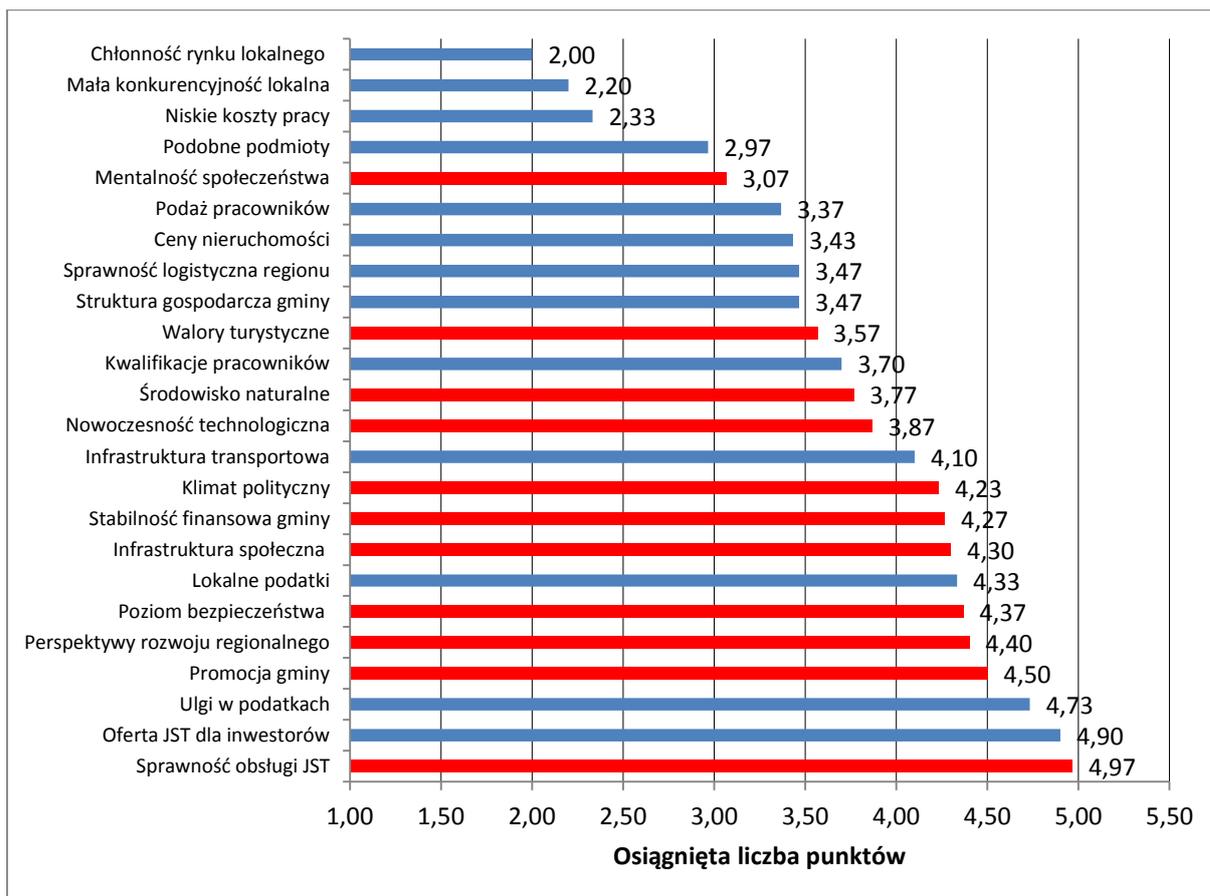
Przygotowując zamkniętą listę czynników lokalizacyjnych oferowanych przez gminę, które wpłynęły na decyzję inwestora, przeanalizowano literaturę przedmiotu, a następnie opierając się na doświadczeniu autorytatywnie zawężono ją do 24 pozycji. Opinie respondentów z przeprowadzonych wywiadów potwierdzają, że wszystkie istotne czynniki zostały uwzględnione. W kolejnej fazie podzielono czynniki na grupę twardych oraz miękkich. Zadaniem respondentów było dokonanie oceny istotności tych cech wartościując, czy cecha wpłynęła, czy nie wpłynęła na decyzję lokalizacyjną podmiotu? 1 punkt określał, że cecha była „nieważna” dla procesu decyzji, 2 punkty „raczej nieważna”, 3 punkty „ani ważna, ani nieważna”, 4 punkty „raczej ważna”, 5 punktów „bardzo ważna”. Wyniki istotności czynników lokalizacyjnych na decyzję o posadowieniu podmiotu przedstawia wykres 8.

³³² J. Górecki, Charakterystyka sektora nowoczesnych usług biznesowych w Polsce, [w:] Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2013, Związku Liderów Sektora Usług Biznesowych w Polsce, Warszawa 2013, s. 18



Wykres 8. Czynniki, które wpłynęły na decyzję respondentów o lokalizacji centrum (kolor czerwony – czynniki miękkie, kolor niebieski – czynniki twarde); skala, czynniki były: 1 punkt – „nieważne”, 2 punkty – „raczej nieważne”, 3 punkty – „ani ważne, ani nieważne”, 4 punkty – „raczej ważne”, 5 punktów „bardzo ważne”
Źródło: opracowanie własne

Drugim pytaniem, które zadano respondentom w związku z przedstawioną listą czynników lokalizacyjnych, było określenie jaki wpływ mają JST na powyższe czynniki. Oczywiście respondenci nie są specjalistami w zakresie prawa samorządowego, ale są to osoby inteligentne o rozległej wiedzy, uczestniczące w życiu publicznym i mające wyrobione opinie na zadany temat. Respondenci wartościowali ocenę wpływu JST na dany czynnik według skali: 1 punkt – „zdecydowanie nie mają”, 2 punkty – „raczej nie mają”, 3 punkty – „wpływ jest neutralny”, 4 punkty – „raczej mają”, 5 punktów „zdecydowanie mają”. Wyniki oceny wpływu JST na zadane czynniki lokalizacyjne przedstawia wykres 9.



Wykres 9. Wpływ JST na czynniki lokalizacyjne w ocenie respondentów (kolor czerwony – czynniki miękkie, kolor niebieski – czynniki twarde); skala: 1 punkt – „zdecydowanie nie mają”, 2 punkty – „raczej nie mają”, 3 punkty – „wpływ jest neutralny”, 4 punkty – „raczej mają”, 5 punktów „zdecydowanie mają”

Źródło: opracowanie własne

Ranking najbardziej istotnych czynników, które wpłynęły na decyzję o lokalizacji, potwierdzony przez respondentów przedstawia się następująco (w nawiasie podano pozycję w rankingu wpływu JST na dany czynnik):

1. Kwalifikacje kadry pracowniczej – 4,67 punktu (14/24). Najistotniejszy czynnik brany pod uwagę przy wyborze lokalizacji centrum. Przyczyn takiego stanu jest kilka. Centra usług świadczą specjalistyczne usługi oparte na wiedzy. Prowadzenie lub wsparcie procesów: księgowych, kadrowych, zakupowych, informatycznych, itp. wymaga określonej wiedzy. Często np. prowadzenie ksiąg rachunkowych podmiotu wymaga znajomości prawa podatkowego kraju w którym ma on siedzibę. Zakupy dla grup kapitałowych mogą wymagać specjalistycznej wiedzy kupca na temat rynków czy produktów. Obsługa procesów informacyjnych grup kapitałowych oparta jest często o bardzo dobrą znajomość zagadnienia całej grupy informatyków. Oprócz wiedzy teoretycznej osoby zatrudnione w centrach mając kontakt z klientami na całym

świecie, muszą przede wszystkim się z nimi komunikować. Komunikacja odbywa się albo w języku narodowym klienta, albo w uznanym języku regionu geograficznego w jakim klient operuje np. angielskim. Stąd umiejętności lingwistyczne kadry pracowników są warunkiem obowiązkowym zatrudnienia. Średnia wieku osób zatrudnionych w takich centrach wynosi 29 lat, a 90% wszystkich zatrudnionych ma wykształcenie wyższe³³³. Ten mariaż wykształcenia, wieku i oczekiwań inwestorów ma silne powiązanie z ośrodkami edukacji, skąd kadra pracownicza najchętniej jest pozyskiwana. Respondenci dopiero na 14 miejscu (na 24) określili wpływ JST na dany czynnik (14/24). Jednak mając świadomość takiego specyficznego popytu na kadre pracowniczą, może warto, żeby przedstawiciele samorządu podjęli się roli zbierania i analizowania danych o poszukiwanych przez centra kompetencjach i „podpowiadania” szkołom jakie kierunki będą gwarantowały zatrudnienie po ukończeniu edukacji.

2. Podaż siły roboczej – 4,63 punktu (19/24). Drugi o najwyższej istotności czynnik lokalizacyjny. Związany tak jak poprzedni z możliwością pozyskania w danej gminie kadry pracowniczej. Oprócz tego, że pracownicy muszą mieć odpowiednie kwalifikacje, musi jeszcze ich być dostatecznie dużo. Centra z jednej strony specjalizują się w danej dziedzinie (np. finanse, informatyka), z drugiej strony obsługując duże grupy kapitałowe potrzeba wielu specjalistów. Przeciętne centrum usług z kapitałem zagranicznym zlokalizowane w Polsce zatrudnia 257 osób. Wielkość przeciętnego centrum z roku na rok również wzrasta (w sumie o 50 osób w okresie 2009-2013)³³⁴. Do decyzji o posadowieniu takiego centrum osobom zarządzającym potrzebne są gwarancje, że po kilku latach od jego otwarcia będzie z kogo rekrutować przyszłych pracowników. Wycena wpływu JST na ten czynnik została określona jako 19/24. Samorząd nie jest dostarczycielem zasobów ludzkich dla podmiotów gospodarczych. Ma on natomiast wpływ, kreuje jakość życia w danym regionie. Problem dostępności potencjału siły roboczej w mniejszych miejscowościach z których młodzi ludzie migrują do większych miast może być osłabiony przez dobrze skonstruowaną ofertę jakości życia dla młodych ludzi. Pozytywnym przykładem mogą być Kielce, gdzie pracownicy

³³³ J. Górecki, Charakterystyka centrów usług z kapitałem zagranicznym, [w:] Sektor nowoczesnych usług biznesowych, Związku Liderów Sektora Usług Biznesowych w Polsce, Warszawa 2011, s. 27

³³⁴ J. Górecki, op.cit., s. 18

zwracali uwagę, że „dobrze się żyje w ich mieście, czują dumę z tego, że mają dobre drużyny sportowe, często organizowane są imprezy masowe, koncerty, targi”.

3. Infrastruktura transportowa (np. dostęp i jakość autostrad, dróg szybkiego ruchu, obwodnice, porty lotnicze, linie kolejowe) – 3,98 punktu (11/24).

Czynnik związany z logistyką pracowników, głównie możliwością transportu do klientów i pomiędzy spółkami grup kapitałowych. Centra usług w codziennej pracy opierają się o narzędzia nowych technologii przesyłu danych na odległość, ale docenia się wartość bezpośrednich kontaktów międzyludzkich. Nawiązanie współpracy, podsumowanie okresów pracy, kluczowe terminy projektu, itp. wymagają takich relacji. W przypadku, kiedy obsługiwani klienci rozsiani są po terenie np. całej Europy, zadaniem jest przemieszczenie się do nich w jak najkrótszym czasie, bo wpływa to na koszty ich obsługi. Wszystkie miasta „wielkiej dziesiątki” mają bezpośredni dostęp do lotnisk, podczas kiedy dużych cywilnych portów lotniczych w Polsce jest 13³³⁵. Istotna dla inwestorów jest również sieć połączeń kolejowych i drogowych (preferowane szybkie połączenia autostradą), ze szczególnym uwzględnieniem czasu dotarcia do Warszawy. Centralizacja w stolicy urzędów i instytucji istotnych w prowadzeniu biznesu, sprawia, że reprezentanci podmiotów zwracają uwagę na to, aby czas dotarcia tam był jak najkrótszy. Również brana pod uwagę jest infrastruktura transportowa samej gminy w której ulokowane ma być centrum. Spędzenie czasu w korkach przemieszczając się po mieście, odbierane jest zdecydowanie negatywnie. Pracodawcy zwracają coraz częściej uwagę na komfort dojazdów do pracy swoich pracowników. Według respondentów inwestorzy szukają takiej lokalizacji, aby czas dojazdu z domu do pracy „door to door” nie przekraczał 50 minut. Oczywiście te uwarunkowania nie są związane wyłącznie z omawianym czynnikiem, ale również z „dostępnością i sprawnością logistyczną regionu” omawiają w następnej kolejności.

Wpływ JST na powyższy czynnik został określony umiarkowanie, ale zwracano uwagę, że dobrze zaplanowana sieć drogowa, skuteczne lobbowanie o środki na budowę takiej infrastruktury, są ważnymi zadaniami tych organów.

4. Poziom bezpieczeństwa powszechnego w danym regionie – 3,97 punktu (6/24).

³³⁵ http://www.mir.gov.pl/transport/transport_lotniczy/rozwój_lotnisk_w_polsce/Strony/start.aspx [dostęp: 20.12.2014]

Pierwszy w kolejności istotności z grupy miękkich czynników lokalizacyjnych. Można rozpatrywać go w dwóch obszarach. Bezpieczeństwa całego kraju (regionu) oraz bezpieczeństwa danego miasta (gminy). O istotności pierwszego obszaru wspomniano w rozdziale I. W tym kontekście inwestorzy rozpatrują możliwości lokalizacji już w pierwszym etapie podejmowania decyzji. Polska ma opinię stabilnego, bezpiecznego kraju w którym w najbliższym czasie nic nie zagraża stabilności biznesu. W wywiadach koncentrowano się na postrzeganiu obszaru bezpieczeństwa powszechnego gminy, rozumianego jako ogół warunków i instytucji chroniących nie tylko życie i zdrowie obywateli, ale również ich mienie. Bezpieczeństwo publiczne rozumiane jest także, jako szereg działań podejmowanych w zakresie zapewnienia ładu prawnego, jak również ochrony obywateli przed zjawiskami mogącymi zakłócić normalne funkcjonowanie. Podmioty będące inwestorami centrów, są w zdecydowanej większości świadomi, odpowiedzialni za swoich pracowników i klientów. Dlatego przyglądają się temu obszarowi. Wskazywano na przypadek, kiedy po bijatyce w restauracji, delegacja wyjechała bez dalszego rozpatrywania lokalizacji w pechowej miejscowości. Ten czynnik oprócz wysokiej pozycji w rankingu oczekiwań lokalizacyjnych charakteryzuje się wysokim wpływem na niego JST. Postawienie celów zapewnienia bezpieczeństwa w mieście, skierowanie odpowiednich środków finansowych na ich realizację, tego oczekują inwestorzy i użytkownicy centrów.

5. Infrastruktura społeczna (np. szkolnictwo, ochrona zdrowia, instytucje kultury) – 3,80 punktu (8/24).

Czynnik postrzegany jako otoczenie prowadzonego biznesu. Jednak dla inwestorów centrów usług outsourcingowych, którzy są bardzo świadomymi pracodawcami, jak i partnerami w biznesie istotny. Traktowanie gmin/miast potencjalnych gospodarzy regionu w jakim centrum ma działać, jest zgodne z koncepcją, jeżeli mamy tam być, taka infrastruktura musi być na odpowiednio wysokim poziomie. Oczywiście można by tutaj przeanalizować istotność poszczególnych elementów zawartych w tym zbiorze. Bardzo ważny jest poziom szkolnictwa jako źródło aktualnych i przyszłych zasobów kadrowych centrum. Pozostałe elementy jednak też rzutują na komfort życia, który przekłada się na zadowolenie i efektywność pracy. Respondenci świadomi są również, że JST mają duży wpływ na sprawność tego obszaru poprzez wpisanie w ustawach obowiązków sprawowania nadzoru i rozwoju nad nimi.

6. Dostępność i sprawność logistyczna regionu (np. duża sieć połączeń lotniczych) – 3,77 punktu (17/24).

Pochodna stanu i nasycenia infrastrukturą techniczną danego regionu. Czynniki związane z logistyką pracowników oraz bezpośrednimi kontaktami z klientami. W przypadku połączeń lotniczych istotna jest odpowiednia ich gęstość i trafność wyboru kierunku. Odpowiednia współpraca i lobbowanie lotniczych przewoźników, może wpłynąć na otwarcie nowych rynków dla centrów outsourcingowych. Np. odpowiednia sieć połączeń lotniczych z miastami państw skandynawskich może przyczynić się do pozyskania podmiotów z grup kapitałowych tam zlokalizowanych. Potrzebne jest jednak wsłuchanie się w głos klientów. Respondenci zwracają uwagę, że „Luton (popularne lotnisko wykorzystywane przez tanie linie lotnicze, zlokalizowane 50 km od Londynu), to nie to samo co Londyn”. Same chęci, kierowanie się intuicją i życzeniowe budowanie przez samorządowców planów związanych np. z rozwojem sieci przewoźników lotniczych może być jednak strategią bardzo ryzykowną. Problemy ze swoimi lotniskami mają m.in. Łódź, Lublin i Rzeszów. Według danych przesłanych przez Komisję Europejską do polskiego ministra spraw zagranicznych wynika, że polskie władze prognozowały łączną liczbę pasażerów dla tych trzech portów na poziomie 3 mln osób rocznie. W 2013 roku było ich trochę ponad 1,1 mln. Przepuszczenia się nie sprawdziły. Budowa tych trzech lotnisk pochłonęła około 245 mln euro, z czego unia wyłożyła 105 mln euro. Resztę pieniędzy zainwestował rząd, samorządy lokalne, oraz same porty lotnicze³³⁶. Dzisiaj obsługa tych lotnisk jest deficytowa. Jerzy Kropiwnicki, prezydent Łodzi w latach 2002-2010, zdecydował o rozwoju lotniska, bo chciał przyciągnąć zagraniczne inwestycje i turystów. Czuł, że międzynarodowy terminal ożywi lokalną gospodarkę. Mówił, że dość miał odpowiedzi na pytania inwestorów typu: "Jak dostaniemy się do Łodzi? Czy da się do was przylecieć samolotem?". Zdecydowano więc o budowie nowego terminalu. Zarząd lotniska przestudiował raport koncernu świadczącego usługi doradcze Ernst & Young, który przewidywał, że łódzkie lotnisko odprawi w 2013 roku 1,042 mln pasażerów. Tymczasem w ostatnim roku

³³⁶ <http://niezalezna.pl/62402-reuters-mowi-o-polskich-lotniskach-widmach-i-pokazuje-ile-funduszy-ue-na-poszlo> [dostęp 20.12.2014]

lotnisko obsłużyło zaledwie 353 633 pasażerów, a więc liczba rzeczywistych pasażerów była znacząco niższa w stosunku do przewidywanych³³⁷.

Transport kolejowy jest również analizowany w kontekście sprawności powyższego czynnika. Brana jest np. pod uwagę szybkość połączenia z miasta w którym prowadzona jest działalność gospodarcza do stolicy. Remonty trakcji kolejowej na tej linii, wprowadzanie nowoczesnych składów np. typu Pendolino, na pewno „ocieplają” wizerunek miasta, gdzie te działania zostały zrealizowane.

7. Lokalne, niskie koszty pracy – 3,73 punktu (22/24).

Wydawać by się mogło, że czynnik ten powinien być jednym z najistotniejszych w procesie decyzyjnym. Tworzenie centrum ma na celu głównie obniżenie kosztów działalności podmiotów. Wynagrodzenia są w zdecydowanej większości główną pozycją w rodzajowym ujęciu rachunku kosztów tego typu podmiotów. Jednak już samo utworzenie takiego podmiotu w strukturze poprzez centralizację procesów, a w konsekwencji redukcję etatów daje oszczędności dla grupy kapitałowej. Średni poziom wynagrodzenia w poszczególnych miastach jest analizowany przez potencjalnych inwestorów. Sytuacja w tym obszarze również ewoluuje. Obecnie, biorąc pod uwagę, że wynagrodzenie w poszczególnych grupach zawodowych (informatycy, księgowi, kadrowi, itp.) również się różni, czynnik ten ma bardziej znaczenie informacyjne niż determinujące o lokalizacji. Sytuacja na przestrzeni czasu w gminach, gdzie zlokalizowane są centra zmienia się. Dynamiczny rozwój centrów w danej lokalizacji prowadzi do „wysysania” oraz „podkupywania” pracowników przez centra o podobnym profilu działalności. To w konsekwencji w dłuższym czasie powodować może zwiększenie poziomu wynagrodzenia w danej miejscowości. Pracownicy centrów poprzez swoją specjalizację, poziom wynagrodzenia, mentalność są osobami, które w poszukiwaniu pracy migrują do innych miejscowości niż dotychczasowe miejsce zamieszkania. Respondenci przedstawiali wyniki analiz z których wynikało, że np. wielu pracowników w związku z rozpoczęciem pracy w centrum przeniosło się z innych miejscowości. Nie było to jednak przedmiotem badania w niniejszej pracy.

Zdaniem respondentów wpływ JST na ten czynnik jest znikomy. Znajomość mechanizmów działających w tym obszarze, może wzmocnić atrakcyjność terenu

³³⁷ http://wyborcza.pl/1,75478,17136258,Reuters_o_naszym_porcie_lotniczym__Lotnisko_widmo_.html
[dostęp 20.12.2014]

poprzez np. uświadamianie szkołom kształcącym przyszłe kadry, potrzeb pracodawców w zakresie ich pozyskiwania dla długoterminowych prognoz rozwoju branży outsourcingowej.

8. Korzystne ceny nieruchomości (budynków, gruntów) oraz ich wynajmu i dzierżawy – 3,57 punktu (18/24).

Cecha lokalizacji, brana pod uwagę w okresie analizowania twardych, mierzalnych czynników lokalizacyjnych przed podjęciem decyzji o posadowieniu centrum. Silnie związana i pochodna dostępności powierzchni biurowych w oferowanych w oferowanych w regionie dla klientów budynkach. Ponieważ centra lokują się w nowoczesnych budynkach o standardzie A oraz wyjątkowo o standardzie B, taki typ budynków jest poszukiwany.

Wycenę wartości wpływu JST na ten czynnik określić można jako stosunkowo niewielki. Przy założeniu, że właścicielami powierzchni biurowych są deweloperzy budowlani, od ich sprawności, umiejętności negocjacyjnych zależy koszt ich wybudowania, w celu wynajmu lub dalszej odsprzedaży. Istotny jest również parametr ilości pustostanów dostępnej powierzchni biurowej w danym okresie czasu. Wysoka wartość wskaźnika dostępnych, niesprzedanych powierzchni biurowych może przełożyć się na obniżenie cen wynajmu. Cena najmu oferowana klientom często składa się z dwóch parametrów: ceny wynajmowanej powierzchni oraz ceny dostarczenia mediów. Sama cena wynajmowanej powierzchni jest analizowana i porównywana w różnych regionach Polski. Cena najwyższych czynszów transakcyjnych wynajmu tego typu pow. biurowej waha się w granicach w granicach 11 – 16 Euro/m² miesięcznie³³⁸. Przykład trójmiasta pokazuje, że stawki czynszu kształtują się na poziomie 13 – 14 Euro/m² miesięcznie³³⁹. Wartość podatku od nieruchomości związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej oraz budynków mieszkalnych lub ich części zajętych na prowadzenie działalności gospodarczej na terenie Miasta Gdańska na rok 2014 wynosi rocznie 23,03 PLN/m²³⁴⁰. Do tego dochodzi 2% od wartości budowli lub ich części związanych z prowadzeniem działalności. Wartość podatku od nieruchomości wynosi ca 0,5 Euro/m²

³³⁸ M. Polkowski, Rynek nieruchomości biurowych, [w:] Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2013, Związku Liderów Sektora Usług Biznesowych w Polsce, Warszawa 2013, s. 61

³³⁹ <http://www.gdansk.pl/gospodarka,870,26014.html> [dostęp: 10.12.2014]

³⁴⁰ UCHWAŁA NR XLII/928/13 RADY MIASTA GDAŃSKA z dnia 26 września 2013 r. w sprawie określenia wysokości stawek i zwolnień w podatku od nieruchomości na terenie Miasta Gdańska

miesięcznie. Zaprezentowanie klientowi ceny czynszu pomniejszonej o tą wartość (na podstawie zwolnienia podatkowego) może być argumentem ważącym podczas analizy miejsc lokalizacji nowotworzonego centrum. Pamiętać trzeba, że jest to pozycja kosztu stałego, na którą szczególnie zwraca się uwagę przy analizie działalności podmiotu jak również podczas tworzenia budżetu projektowanego centrum.

9. Oferta przygotowana przez JST dla potencjalnych inwestorów – 3,33 punktu (2/24).

Można zauważyć tutaj rozróżnienie. Jeżeli oferta dotycząca zachęt lokalizacyjnych została dla inwestora przygotowana, utworzono profesjonalne struktury JST, kontaktujące się z nimi, w takim przypadku czynnik ten był wysoko pozycjonowany. Jeżeli oferta nie została przedstawiona, respondenci wymieniali go jako jeden z najmniej istotnych. Samo przygotowanie i przedstawienie ofert również ma dwa aspekty. Wymierny aspekt korzyści wynikających z konsekwencji realizacji zaproponowanych udogodnień, np. opłacenie szkoleń dla zatrudnianych pracowników centrum, czasowa partycypacja w kosztach najmu powierzchni biurowej. Doceniany jest również aspekt wizerunkowy, związany z jakością, prestiżem przedstawianej oferty. Mimo, że inwestorzy zagraniczni trzymają dystans w relacjach z administracją państwową, uszanowanie przedstawicieli inwestora przez przedstawicieli JST jest odbierane bardzo pozytywnie. Jeden z respondentów przyznał, że potraktowanie z należytą atencją delegacji przedstawicieli inwestora (mimo kilkugodzinnego opóźnienia wizyty, cała reprezentacja JST z Prezydentem miasta czekała i przyjęła delegację) było istotnym czynnikiem wyboru danej lokalizacji (przy porównywalnym rankingu punktowym twardych kryteriów dwóch rozpatrywanych miast). Generalna zasada dla efektywności tego czynnika – czym bogatsza oferta przedstawiana inwestorom, tym lepsza.

Respondenci jasno określają, że na ten czynnik JST mają zdecydowany wpływ. Pytanie czy przedstawiciele samorządów są tego świadomi?

10. Promocja, dobry wizerunek gminy (np. rankingi atrakcyjności inwestycyjnej) – 3,27 punktu (4/24).

Czynnik ten brany jest pod uwagę z reguły w pierwszym etapie rozważań o lokalizacji centrum. Jest on wykorzystywany zarówno w przypadku, kiedy inwestor samodzielnie poszukuje lokalizacji (ranking traktowany jest jako niezależne, obiektywne źródło informacji zawężające pole poszukiwań), jak również doradcy podpierają się takimi

zestawieniami przy konstruowaniu ofert propozycji lokalizacyjnych. Pomimo, że na listę czynników atrakcyjności gmin składa się wiele elementów (np. potencjał rynku, kapitału ludzkiego, liczba szpitali, przedszkoli, szkół na mieszkańca, itp.) respondenci jednoznacznie wskazują tutaj rolę JST, jako podmiotu stymulującego ten obszar. Znaczenie może mieć samo analizowanie i przekazywanie społeczeństwu informacji o ilości i sprawności obiektów użyteczności publicznej, jak również sprawność pozyskiwania środków na te cele. W Polsce rankingi atrakcyjności miast publikują m.in. „Forbes” i Centralny Ośrodek Informacji Gospodarczej - "Miasta atrakcyjne dla biznesu".

11. Jakość, sprawność, fachowość obsługi administracyjnej JST – 3,20 punktu (1/24).

Kolejna cecha związana z relacjami JST – inwestor (lub doradcy działający w imieniu inwestora). Dotyczy dwóch obszarów czasowych: obsługi w trakcie procesu wyboru lokalizacji oraz po zasiedleniu, w czasie prowadzenia działalności gospodarczej.

Inwestorzy zazwyczaj wyrabiają sobie opinię na temat omawianej cechy rozpoczynając od drugiego obszaru, czyli opinii na temat JST, które to znaleźć można np. na forach internetowych, przekazywane są poprzez grupę doradców w procesie, którzy mają bieżące kontakty z nimi czy poprzez przedstawicieli centrów, którzy w danej lokalizacji prowadzą od pewnego czasu działalność gospodarczą. Pozytywne informacje na temat sprawności JST zachęcają do zainteresowania lokalizacją na terenie której takie urzędy się znajdują. Natomiast współpraca w trakcie samego procesu wyboru lokalizacji, jest działaniem, które ostatecznie i najczęściej w końcowej fazie wzmocnić może postrzeganie danej gminy czy miasta, a tym samym przełożyć się na podjęcie decyzji w przypadku dwóch ofert o podobnej ilości czynników twardych i miękkich.

12. Mentalność społeczeństwa (np. nastawienie do nowych inwestycji, otwartość i gotowość podejmowania wyzwań) – 3,10 punktu (20/24).

Czynnik głównie związany z podażą siły roboczej i kwalifikacjami kadry pracowniczej. Specjalizacja oferowanych przez centra usług przekłada się na charakter osób tam zatrudnionych. Z jednej strony, pracując w takim centrum trzeba być gotowym na wyjazdy w delegacje, podróże do klienta. Na niższych stanowiskach występuje też wysoka fluktuacja pracowników. Z drugiej strony specjalizacja zawodowa pracowników oraz potrzeby centrów, napędzają mechanizm przemieszczania się pracowników „za pracą” do różnych miejscowości. Takie uwarunkowania sprawiają, że

lepiej akceptują ten rodzaj branży grupy społeczne o „wędrownym”, „elastycznym” sposobie myślenia i życia. Również samo podejście do branży outsourcingowej często związane jest z dyskusją o tym zjawisku. Z jednej strony można postrzegać ją jako powodującą redukcje zatrudnienia, niestabilność miejsc pracy w regionie. Wtedy nastawienie „lokalnego społeczeństwa” do takich centrów będzie negatywne. Z drugiej strony delokalizacja łańcucha wartości przedsiębiorstwa sprawiła, że taki potencjał można pozyskać, co przynieść może regionowi wartość dodaną w postaci np. nowych miejsc pracy czy zwiększonych wpływach do budżetu z tytułu podatków. W tym przypadku nastawienie społeczeństwa jest pozytywne. Świadomość inwestorów, że w danym mieście, regionie są dobrze postrzegani i oczekiwani, jest czynnikiem zainteresowania lokalizacją. Same JST bezpośredniego wpływu na ten czynnik nie mają, jak wynika z oceny badanych, ale jasny przekaz informacji o pozytywnym nastawieniu społeczeństwa do branży, jest początkiem budowania strategii rozumienia się stron współpracy.

13. Obecność podobnych podmiotów działających na rynku – 3,03 punktu (21/24).

Czynnik oparty o behawioralne aspekty procesu podejmowania decyzji. Związany z twierdzeniem Shillera, że gospodarką w coraz większym stopniu rządzą wrażenia, emocje i owczy pęd, a w coraz mniejszym tzw. przesłanki racjonalne³⁴¹. Na decydenta jak i na proces decyzyjny wpływa bardzo wiele czynników, w związku z tym nie kierują się oni wyłącznie racjonalnością w sensie optymalizacyjnym. Poszukują oni pewnej zbiorowej wiedzy, charakterystycznej dla danej branży czy grupy podmiotów obsługujących klientów o podobnych cechach. Obecność podobnych podmiotów działających na danym rynku zwiększa bezpieczeństwo działania podmiotu, bo można dokonując wywiadu bez osobistego ryzyka sprawdzić, czy określone parametry, mechanizmy działają prawidłowo, np. czy wystarczająco efektywna i bezawaryjna jest sieć dostępnych serwerów w danej lokalizacji? Obecność wielu podobnych podmiotów w jednym miejscu z jednej strony powoduje ostrzejszą walkę o dobrych pracowników, z drugiej strony takie skupiska podmiotów skuteczniej informują i przyciągają grupy pracowników o specyficznych kwalifikacjach np. księgowych czy informatyków. Taka kumulacja podmiotów powoduje również, że rynek dostawców z uwagi na większe

³⁴¹ R. J. Shiller, *Zwierzęca natura rynku*, Polityka – Niezbędnik Inteligenta Plus, 1/2012

ilości usług czy dostaw oferuje bardziej konkurencyjne ceny i usługi dostosowane do określonych wymagań centrów.

Wpływ JST na ten czynnik został określony jako mało znaczący. Warto jednak zwrócić uwagę na rolę i mechanizm działania inkubatorów przedsiębiorczości, których celem jest wspieranie przedsiębiorczości. W Polsce tego typu podmioty są powoływane najczęściej przez samorządy i rząd. Znacznie rzadziej przez podmioty prywatne.

14. Walory turystyczne (np. możliwość wypoczynku i rekreacji) – 2,83 punktu (15/24).

Istotność czynnika postrzegana poprzez jego wpływ na relacje międzyludzkie w obszarze działania centrum. Centra zatrudniając często obcokrajowców, czy jak wspomniano korzystając z pracowników migrujących za pracą, mają świadomość, że oferta wypoczynku i rekreacji po godzinach pracy w danej miejscowości, jest elementem brany pod uwagę przez samych zainteresowanych. Badania przeprowadzone przez ABSL potwierdzają, że prawie wszystkie centra oferują swoim pracownikom dodatki pozapłacowe. W większości funkcjonuje po kilka dodatków (zazwyczaj 4-5). Najczęściej oferowany jest pakiet medyczny (94% analizowanych podmiotów), w 81% centrów pracownicy mogli korzystać z kart rabatowych typu Benefit, w 70% skorzystać można z dofinansowania kursów językowych. Prawie 30% centrów oferuje wycieczki turystyczne dla swoich pracowników³⁴². Założyć można, że czym bardziej atrakcyjna oferta lokalizacyjna pod względem walorów turystycznych, tym słabszy pakiet dodatków musimy zaoferować pracownikom. Jeden z respondentów pracujących przy tworzeniu centrum tego samego inwestora w Krakowie i Katowicach, potwierdził, że przy podobnej ofercie dla pracowników, niskie walory turystyczne Katowic były przyczyną problemów z rekrutacją dla tej lokalizacji. Przyglądając się działaniom samorządów w tym obszarze, można stwierdzić, że często robią one dużo w zakresie budowania odpowiedniej infrastruktury, wykorzystywanej zarówno przez mieszkańców, jak dla celów promocji turystycznej regionu.

15. Zróżnicowana struktura gospodarcza gminy (np. banki, instytucje finansowe, sklepy) – 2,73 punktu (16/24).

Czynnik z grupy tych, których odpowiedni, wymagany poziom spełnienia w danej lokalizacji inwestorzy przyjmują jako normę, czyli oczekiwane jest takie nasycenie

³⁴² J. Górecki, op.cit., s. 41

podmiotami usługowymi, które zapewni stabilne, komfortowe prowadzenie własnego biznesu. Centra w bieżącej działalności korzystają z dostępnej w najbliższym otoczeniu infrastruktury okołobiznesowej gminy. Prowadzenie działalności wymaga oparcia się o usługi świadczone przez banki, instytucje finansowe, dostawców towarów, materiałów czy usług. Centra bardzo często będąc podmiotem grupy kapitałowej, otrzymują „w pakiecie” ofertę wynegocjowaną przez służby dla całej grupy, np. jeden bank prowadzi obsługę finansową, dla wszystkich podmiotów grupy na terenie całego kraju. Z reguły wszystkie obszary działalności podmiotu są pokryte zawartymi przez grupę umowami. Wtedy rolą podmiotu obsługującego grupę kapitałową jest rozwiązanie problemu obsługi jej wszystkich podmiotów, również na poziomie lokalnym. Dlatego postrzeganie tego obszaru w kontekście podejmowania decyzji lokalizacyjnej nie jest determinujące.

16. Dobry stan środowiska naturalnego (np. dobry stan powietrza, wód, uroda krajobrazu) – 2,67 punktu (13/24).

Element z grupy czynników lokalizacyjnych dotyczący wizerunku i kondycji analizowanego regionu. Postrzeganie jego można określić nie w kategoriach pozytywnych oczekiwań, ale oczekiwanego, niezbędnego standardu. Powiązany z analizowanymi powyżej walorami turystycznymi miejsca. W przypadku dobrego stanu środowiska naturalnego, dużo łatwiej skonstruować turystyczną ofertę regionu. W przypadku uchybień tej cechy, poprawienie sytuacji wiąże się często z większymi nakładami finansowymi i dłuższym czasem osiągnięcia żądanych parametrów.

17. Wizerunek regionu w obszarze nowoczesności technologicznej, badań naukowych – 2,63 punktu (12/24).

Ten czynnik określany był, jako nie bardzo istotny dla decyzji o lokalizacji centrum w danej gminie. Podmioty takie muszą mieć zapewnioną nowoczesną strukturę technologiczną dla procesu obróbki i przesyłania danych. Potrzebne są również ośrodki akademickie dla pozyskiwania kadry i pracowników. Nie ma natomiast potrzeby kierować się lokalizacją, gdzie efekt synergii lub profity z posadowienia się wśród podmiotów zwracających szczególną uwagę na ten obszar byłby niezbędny. Nakierowane na lokalizację w „dolinie krzemowej” są przede wszystkim centra typu KPI oraz podmioty BPO będące w fazie rozwoju, liczące na to, że takie, specyficzne

sąsiedztwo przyczyni się do podniesienia jakości świadczonych usług lub pozwoli na szybszy dostęp do nowoczesnej wiedzy.

18. Klarowność, jakość perspektyw rozwoju regionalnego (np. opracowane plany rozwoju, uregulowany stan prawny nieruchomości) – 2,37 punktu (5/24).

Dla omówienia tego czynnika zasadna jest analiza pytania z dalszej części kwestionariusza. Na pytanie o to, czy podejmując decyzje o lokalizacji centrum zapoznał się Pan/Pani ze strategią rozwoju gminy/regionu lub czy była ona przedstawiona Komitetowi Sterującemu, 84% odpowiedziało, że nie była. 8% nie miało wiedzy czy na ten temat. 8% zapoznało się z takim dokumentem. Postrzeganie tego obszaru jest jednoznaczne z przyjęciem stanowiska, że skoro dana jednostka administracyjna aspiruje do grona miast z lokalizacjami outsourcingowymi, stan prawny odpowiednich dokumentów, planów jest uregulowany. Klarowność, jakość perspektyw rozwoju regionalnego związana jest, oceniana przez biznesmenów będących petentami urzędów samorządowych, jako np. dostępność, transparentność dokumentacji dotyczącej opracowań planistycznych, rozwoju lokalnego lub regionalnego, uregulowany stan prawny nieruchomości, itp. Wysoka pozycja wskazań respondentów na wpływ JST na ten czynnik podpowiada, że jako gospodarza wskazującego kierunek rozwoju lokalnego rynku oraz jednostkę odpowiedzialną za ład prawny określają oni samorząd.

19. Klimat polityczny, współpraca regionalnych ugrupowań dla założonej strategii rozwoju – 2,31 punktu (10/24).

Badane osoby przy tym pytaniu często w pierwszym odruchu jednoznacznie twierdziły, że nie był on brany pod uwagę, ale po namyśle, zwracały uwagę, że te lokalizacje w których nie tylko, że nie ma współpracy w strukturach administracyjnych, a nawet jest epatowanie wrogości, postrzegane są jako te, w których „rykoszetem” może oberwać inwestor, np. w przypadku blokowania lub przeciągania podjęcia decyzji administracyjnych. Czynnik z grupy miękkich, charakteryzujący się tym, że wiedzę na temat klimatu i efektywności lub jej braku współpracy regionalnych ugrupowań mają najczęściej doradcy, pracujący z przedstawicielami administracji publicznej lub konflikty takie są częstym tematem wystąpień i sporów medialnych.

Wpływ JST na ten czynnik jest wysoki, co w przypadku dobrze współpracujących ze sobą struktur administracyjnych, można „ubrać” w rozpoznawalną, pozytywną cechę lokalizacji.

20. Mała konkurencyjność ze strony firm lokalnych – 2,30 punktu (23/24).

Analizując lokalizację przedsiębiorstwa, mała konkurencyjność na rynku postrzegana jest jako pozytywny, przyciągający podmiot do danej lokalizacji. W działalności centrów usług outsourcingowych występuje jednak pewna specjalizacja. Nie jest np. istotna mała konkurencyjność ze strony firm lokalnych, bo centra typu SSC nie konkurują ze sobą o klienta. Ten element bardziej istotny jest dla centrów typu BPO czy KPO, ale one często na zagadnienie konkurencyjności patrzą bardziej przez pryzmat globalnej sieci potencjalnych odbiorców swoich usług niż skupienie się na lokalnym rynku. Wpływ JST na ten czynnik został określony jako niski.

21. Ulgi w podatkach lokalnych, dofinansowania przez JST – 2,23 punktu (3/24).

Czynnik określany przez respondentów, jako niskiego wpływu na ich decyzje lokalizacyjną. Wydawać by się mogło, że bardzo dobre narzędzie wpływu JST na pozyskanie inwestorów na swój teren. Dodatkową informacją o tym czynniku, jest pytanie postawione w dalszej części kwestionariusza. Jeżeli podmiot korzystał z zaproponowanych jemu przez JST zachęt w związku z ulokowaniem w danej lokalizacji usług outsourcingowych, to jakiego rodzaju były to zachęty? 65% respondentów odpowiedziało, że nie korzystało z zachęt, 17% skorzystało ze zwolnienia lub redukcji podatku od nieruchomości, po 9% badanych korzystało z zaproponowanych szkoleń organizowanych przez JST oraz innych form współpracy. Takie wyniki mogą budzić zdziwienie. Każda forma ulg, dofinansowania przyznana podmiotowi przekłada się, na obniżenie ponoszonych przez inwestorów kosztów własnych działalności. Jednak badane podmioty – z udziałem kapitału zagranicznego, są specyficznym klientem. Na ogół działalność takich podmiotów charakteryzuje się tym, że:

- działają one w grupach kapitałowych, gdzie centrum jest jednym z jej podmiotów,
- sporządzają skonsolidowane sprawozdania finansowe,
- mają opracowane reguły i zasady korporacyjne, nakazujące jasne, czytelne zasady działania.

Respondenci zwracali uwagę, że korzystanie z takich ulg np. obwarowane jest specyficznymi przepisami, które trzeba cały czas śledzić oraz odpowiednio je rozliczać. Czasami nie ma odpowiednich służb do tego, lub chcą oni skupić się wyłącznie na *core* biznesie. Elementem nie zachęcającym do korzystania z takich ulg są również nie jasne według respondentów zasady ich przyznawania oraz świadomość, że jako pomoc publiczna może ona w przypadku zaniedbania jakiegoś obowiązku być zwrócona, a ma to wpływ na efektywność danych finansowych oraz sprawozdania finansowe podmiotu lub grupy kapitałowej. Opinia o długim czasie rozpatrywania takich wniosków, też była artykułowana. Wśród proponowanych form zachęt najchętniej podmioty korzystały ze zwolnienia z podatku od nieruchomości. Trzeba jednak zwrócić uwagę, że ten podatek płacony jest przez właściciela nieruchomości, a zdecydowana większość podmiotów korzysta z powierzchni biurowych, które nie są ich własnością. Wybudowane są przez dewelopera i wynajmowane od niego na podstawie umowy na określony czas. Czasami dostępne są również szkolenia lub programy stypendialne np. dla potencjalnych pracowników centrum za które płaci jednostka samorządowa w związku z tym, że znajdą oni tam zatrudnienie.

Wpływ JST na ten czynnik został określony wysoko, jednak wydaje się, że jako narzędzie bez określenia czytelnych, stabilnych zasad przyznawania takich ulg, jest narzędziem mało efektywnym.

22. Wysokość lokalnych podatków i opłat – 2,13 punktu (7/24).

Jak wskazują wyniki badania, stosunkowo mało istotny dla respondentów czynnik lokalizacyjny. Na podstawie Ustawy z dnia 12 stycznia 1991 r. o podatkach i opłatach lokalnych, Minister Finansów na podstawie corocznego obwieszczenia, określa wysokość maksymalnych stawek kwotowych podatków i opłat lokalnych w danym roku. Następnie wartość tych kwot (mogą być niższe), jak i zwolnienia przedmiotowe i podmiotowe zostają zatwierdzone w drodze uchwał przez odpowiednie władze samorządowe. Jak wskazują respondenci, wysokość tych kwot w poszczególnych miastach nie różni się istotnie. Np. radni Warszawy, Poznania i Gdańska co roku uchwalają stawki podatku od nieruchomości na maksymalnym dopuszczalnym poziomie³⁴³. Innym powodem małego zainteresowania inwestorów tym czynnikiem

³⁴³http://podatki.gazetaprawna.pl/artykuly/561902,miasta_juz_podnosza_stawki_podatkow_i_oplat_lokalnych_ktore_beda_obowiazywac_w_2012_r.html [dostęp: 15.01.2015]

jest fakt, że centra usług outsourcingowych z reguły nie posiadają dużego majątku trwałego. Powierzchnie biurowe są wynajmowane, flota samochodowa często jest leasingowana, stąd nie występuje u nich podstawa opodatkowania podatkami lokalnymi.

23. Chłonność rynku lokalnego dla oferowanych usług – 1,93 punktu (24/24).

Odpowiedzią na tak niski ranking czynnika, są informacje omówione w rozdziale dotyczącym charakterystyki badanych podmiotów. Centra zdecydowanie nie są powołane do obsługi rynku lokalnego, dlatego nie uzależniają decyzji lokalizacyjnych od jego potencjału. Jedynie centra typu BPO świadczące usługi dla klientów zewnętrznych celem wzmocnienia swoich relacji z nimi, jak również pozyskiwania „wymagających” klientów będą zwracały uwagę na ten obszar. Relacje centrów dla których chłonność rynku lokalnego ma znaczenie mogą być dwójakiego rodzaju, ilościowe i jakościowe. Ilościowe. Np. centrum BPO zajmujące się zarządzaniem nieruchomościami będzie brało pod uwagę wielkość i dynamikę rozwoju lokalnego rynku usług outsourcingowych, które zlokalizowane są w biurowcach. Jakościowe. Centra BPO, a nawet bardziej KPO ze względu na wrażliwość dostarczanych danych, mogą poszukiwać relacji z klientami na zasadzie bezpośredniego, fizycznego sąsiedztwa, np. dostarczanie danych o ruchu lotniczym dla dużych lotnisk. Zdaniem respondentów, w całej liście czynników na których rozwój wpływać może JST, jest on najmniej od nich zależny.

24. Stabilność finansowa gminy – 1,77 punktu (9/24).

Respondenci potwierdzali, że nie badali tego obszaru. Mimo dostępności publicznych raportów niezależnych audytorów (np. Fitch Rating potwierdzający międzynarodowe długoterminowe ratingi miast) kondycja finansowa gminy nie jest przedmiotem ich zainteresowania. Należy wspomnieć, że zgodnie z Ustawą o dochodach jednostek samorządu terytorialnego dochody własne tych jednostek stanowią wpływy z podatków, opłat, sprzedaży mienia komunalnego czy dzierżawy (tzw. dochody własne podstawowe), a także wpływy z tytułu udziału w podatkach od osób fizycznych (PIT) i prawnych (CIT), stanowiących dochody budżetu państwa. Wielkość dochodów własnych samorządu, a szczególnie wysoki udział w dochodach ogółem, świadczy o zamożności JST, a także o dużej samodzielności finansowej i niezależności od zasilania z budżetu państwa. Może to mieć wpływ na rozwój danego regionu, a przez to na

lepsze warunki działalności centrum usług. Określono, że JST nie ma zdecydowanego wpływu na ten czynnik, ale poprzez np. pozyskiwanie i długoterminowe wzmocnienie roli podmiotów gospodarczych płacących podatki, budżet samorządowy staje się stabilniejszy.

Pozostałe pytania tej części wywiadu dotyczyły obszarów współpracy JST z przedstawicielami centrów usług. Istotą ich analizy było zrozumienie wzajemnych relacji szczególnie w fazie konstruowania oferty lokalizacyjnej dla biznesowego klienta.

Warto zwrócić uwagę na pytanie czy dla realizacji powstania centrum był powołany zespół Komitetu Sterującego? Jak wynika z literatury³⁴⁴ i praktyki, komitet sterujący jest organem wspierającym kierownictwo przedsiębiorstwa w jego działaniu. Dotyczy to głównie podejmowania strategicznych decyzji w zakresie przyszłej realizacji projektów inwestycyjnych podmiotu. Podejmuje on decyzje o tym, który z przedstawionych w danym momencie projektów ma być wcielony w życie, a który nie. Jest odpowiedzialny za długoterminowe zarządzanie projektem i jego monitoring. Oznacza to kontrolę realizacji projektu na poziomie strategicznym, weryfikacji zgodności projektu z przyjętymi wcześniej celami i utrzymaniem założonych ram: zakresu, kosztów i terminów czasowych. W przypadku jakichkolwiek zmian w projekcie, muszą one być najpierw przedstawione komitetowi, a potem przez niego zatwierdzone. Tylko wtedy można je uwzględnić w projekcie. Komitet sterujący ocenia i akceptuje, na zasadzie konsensusu, zaproponowane przez zespół projektowy działania dla realizacji projektu. Zajmuje się także ich koordynacją i spójnością z innymi realizowanymi projektami. Komitet sterujący powołuje grupy robocze i wybiera ekspertów, z którymi przedsiębiorstwo będzie współpracować przy projekcie.

W badanej grupie 100 % respondentów przyznało, że proces powstania centrum z uwzględnieniem wyboru lokalizacji był koordynowany przez utworzony w tym celu Komitet sterujący. Można sformułować w związku z tym następujące tezy. Powstanie centrum i wybór lokalizacji są istotnymi decyzjami dla przedsiębiorstw. Jednocześnie proces taki jest rozłożony w czasie. Dane na temat zakresu, kosztów, długości trwania poszczególnych etapów projektu,

³⁴⁴ R. W. Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 222-228

jak również jego wariantowości, nie są podejmowane jednorazowo, *ad hoc*. Będąc świadomym takiego mechanizmu, JST pragnące przyciągnąć inwestorów na swój teren, powinni tworzyć struktury będące partnerem w dialogu na temat potrzeb lokalizacyjnych danego przedsiębiorstwa. Ta forma wymiany informacji może pozwolić na potraktowanie centrum jako swoistego klienta i nadzorować dynamicznie przedstawienie ofert lokalizacji złożonej przez np. gminę.

Pytania o zachęty lokalizacyjne zaoferowane dla klientów podlegało bardziej wnikliwej analizie. Samo zainteresowanie zachętami do lokalizacji wygenerowane przez skonstruowaną przez JST ofertę lub jej poszukiwanie przez klienta biznesowego potwierdziło 70% respondentów. Pozostałe 30% stwierdziło, że kontaktu biznes-samorząd w tej sprawie nie było. Warto również zwrócić uwagę na fakt o którym wspomniano przy analizie czynników lokalizacyjnych, że przy 70% inwestorów, którzy wyrazili czynne zainteresowanie zachętami, finalnie 35% inwestorów skorzystało z dostępnych formy zaproponowanych im zachęt. 17% wykorzystało zwolnienie lub redukcje podatku od nieruchomości, po 9% badanych skorzystało z finansowanych przez samorząd szkoleń dla swoich pracowników oraz innych zaproponowanych form współpracy. Innymi formami współpracy mogły być np. okresowe finansowanie czynszu najmu lub inna forma subwencji bądź dotacji podmiotu. Odpowiedzi na pytanie o podmiot zainicjowania kontaktu biznes – samorząd, rzutuje na obraz współpracy. 80% respondentów przyznało, że do spotkania w sprawie pomocy przy lokalizacji centrum doszło z inicjatywy podmiotu, do 5% badanych jako pierwsi zgłosili się przedstawiciele JST, w przypadku pozostałych 15% nie było kontaktu. Wniosek z takiego stanu może być kilka. Relacje biznes – samorząd jeszcze bardzo często podszyte są negatywnymi emocjami. Wzajemna nieufność eksponująca chęć jednostronnego czerpania korzyści ze współpracy, zazdrość o materialną pozycję szczególnie dobrze prosperujących podmiotów gospodarczych, bojaźń o uwikłanie w korupcyjne afery. Wszystko to sprawia, że szczególnie przedstawiciele samorządu utrzymują pasywne podejście do nawiązania współpracy z biznesem. Oczywiście w dobrze pokładanych, ze zdrowymi relacjami jednostkach samorządowych ten obszar współpracy szybko i dynamicznie może przynieść efekt dla rozwoju regionu. Jednocześnie dynamiczne nastawienie na poszukiwanie klienta (inwestora) w celu pozyskania go do swojej lokalizacji może być dobrą strategią zwiększającą pozycję regionu w rankingu lokalizacji działalności usług outsourcingowych.

Pomocne w dotarciu do inwestora oraz skutecznym przekazaniu informacji o potencjale regionu czy miasta jako lokalizacji centrum są odpowiedzi na kolejne zadane pytanie. Respondenci przyznali, że źródłem informacji o możliwości inwestowania w danej lokalizacji były:

- 68% doradcy zewnętrzni,
- 13% urząd gminy, inny organ samorządowy
- 10% strony internetowe,
- 6% targi,
- 3% broszury, ulotki, foldery.

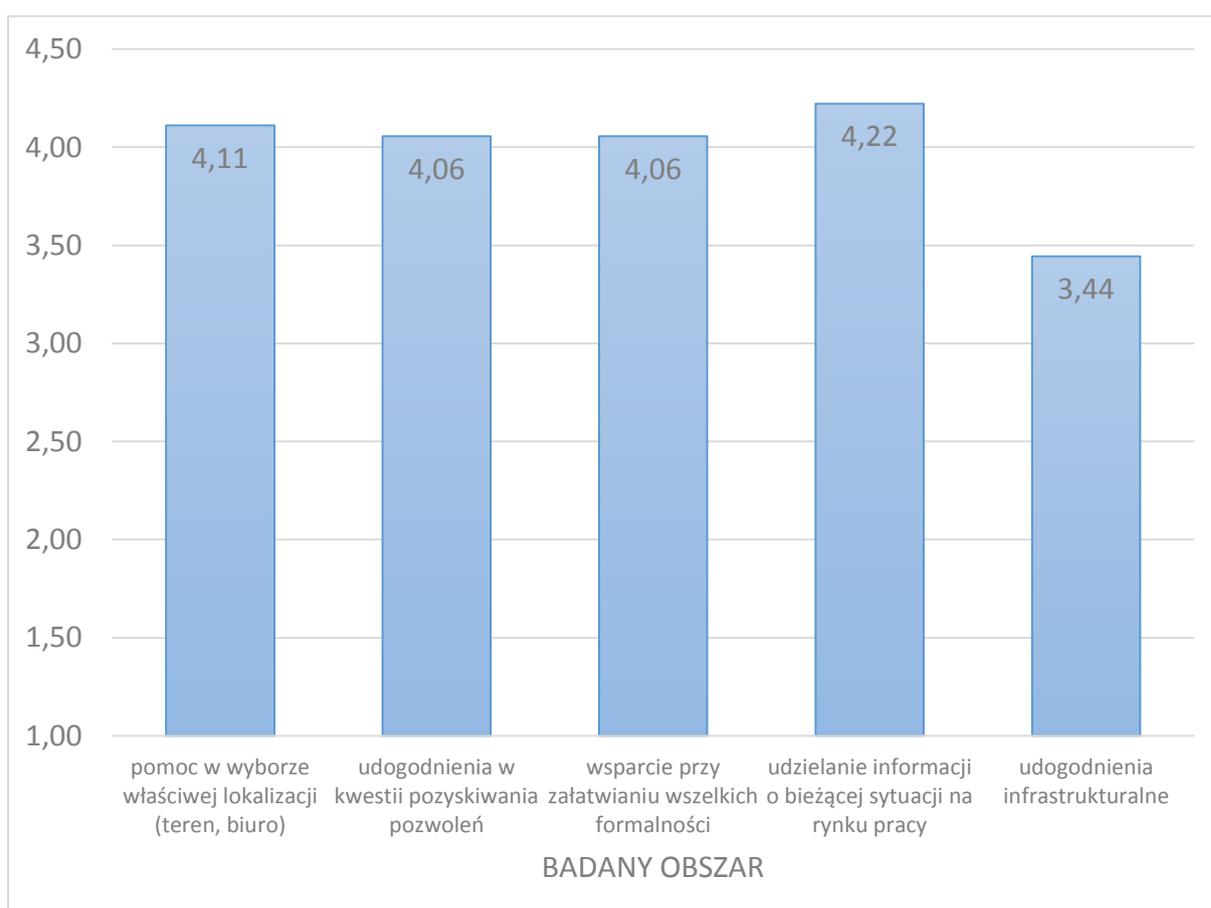
Ta informacja podkreśla istotną rolę doradców zewnętrznych w procesie wyboru lokalizacji. Grupie tej zlecane są prace związane z analizą i rekomendacjami wyboru miejsca działalności, kontakty z władzami lokalnymi, wsparcie procesu rekrutacji kadr, wsparcie przeniesienia procesów, ogólne zarządzanie projektem, itp. Nawiązanie współpracy przez JST z tą grupą, ustanowienie skutecznych, dynamicznych sposobów komunikacji może przełożyć się na skonstruowanie lepszej, bardziej dopasowanej do inwestora oferty celem jego pozyskania.

Odpowiedzi na pytanie o to, z jakimi przedstawicielami JST mieli respondenci kontakt, niosą kilka wniosków. 71% badanych stwierdziło, że nie wiedzą czy przedstawiciele samorządu byli z gminy, powiatu czy województwa? Jedynie 29% z nich miało świadomość, że kontaktowali się z przedstawicielami gminy. Należy stwierdzić, że grupą respondentów, nie są specjaliści z głęboką wiedzą prawa samorządowego. Pełnione przez nich funkcje oraz forma badania w postaci wywiadu potwierdzają jednak, że wiedza ta jest rozległa, bardzo często interdyscyplinarna. Stąd założenie, że otrzymane odpowiedzi są wiarygodne i niosące odpowiednie wartości poznawcze. Wyniki odpowiedzi na to pytanie niosą jednak inną tezę. Inwestorzy postrzegają mechanizm samorządowy jako spójny twór. Mimo różnych obszarów obowiązków i kompetencji poszczególnych organów samorządowych, inwestorzy traktują i oczekują po tej stronie jednego, wspólnego partnera do rozmów, negocjacji i dokonywania wspólnych ustaleń. Dlatego to środowisko dla celów komunikacyjnych powinno tworzyć jasne struktury z wyłonionym przez siebie koordynatorem działań oraz zaakceptowaną przez wszystkich procedurą obiegu informacji.

Ostatnie zadane pytanie w części dotyczącej współpracy, dotyczyło szczegółowej oceny obszarów w jakich JST świadczyła pomoc inwestorowi w procesie związanym z lokalizacją. W badaniu opisano następujące obszary współpracy:

- pomoc w wyborze właściwej lokalizacji,
- udogodnienia w kwestii pozyskiwania pozwoleń,
- wsparcie przy załatwianiu wszelkich formalności,
- udzielanie informacji o bieżącej sytuacji na rynku pracy,
- udogodnienia infrastrukturalne.

Wyniki odpowiedzi prezentuje wykres 10. Wniosek, który można wyciągnąć z analizy odpowiedzi respondentów jest następujący. W przypadku określonej w badaniu listy obszarów współpracy, jeżeli nastawienie samorządowej jednostki do inwestora jest pozytywne, dynamiczne, skoncentrowane na wsparciu, to jest ono podobne we wszystkich obszarach, w których taka współpraca występuje.



Wykres 10. Jakość współpracy JST z inwestorami w pięciu wskazanych obszarach (gdzie: 1 – bardzo zła; 2 – raczej zła; 3 – ani dobra, ani zła; 4 – raczej dobra; 5 – bardzo dobra)

Źródło: opracowanie własne

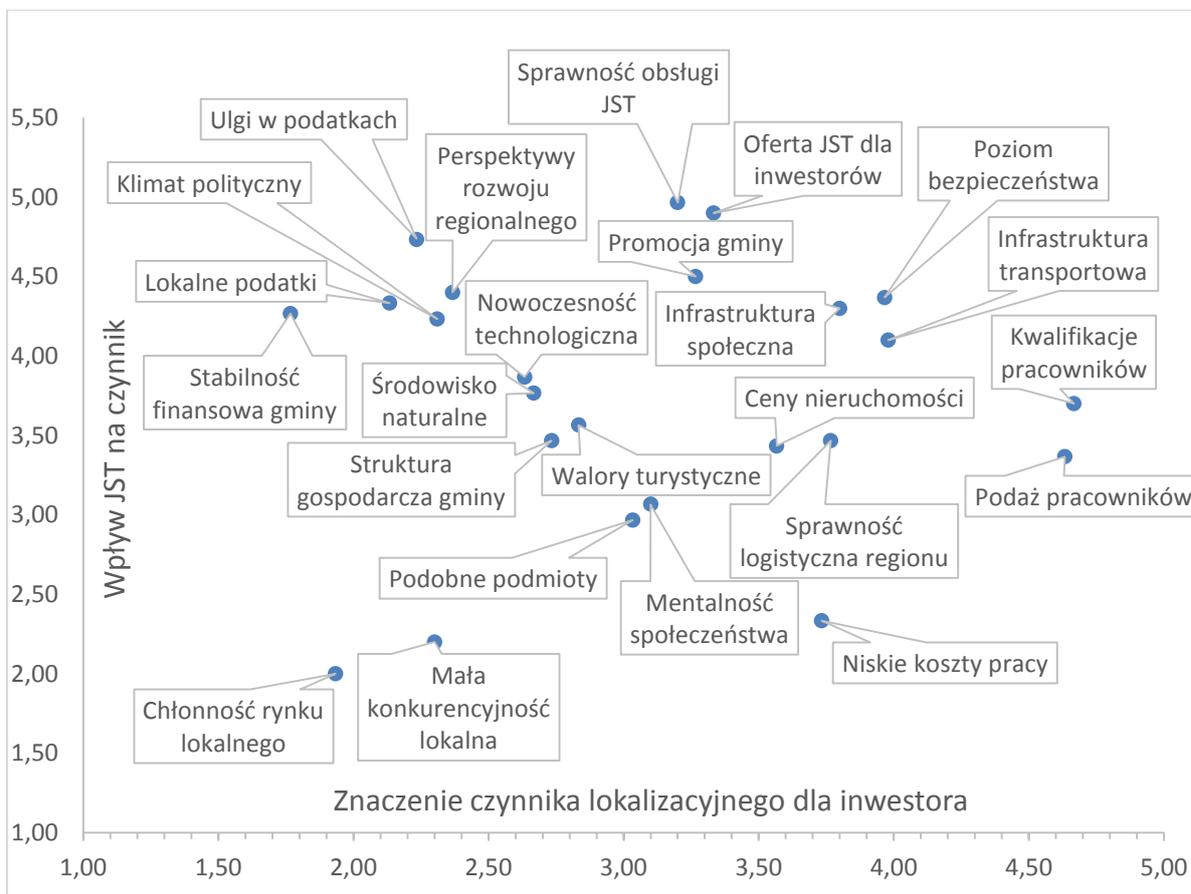
4.2.3. Wpływ Jednostek Samorządu Terytorialnego na analizowane czynniki lokalizacyjne gmin

Po analizie wyników badania czynników lokalizacyjnych w gminach, które zostały wybrane na siedziby centrów usług outsourcingowych, jak również oceny respondentów w sprawie wpływu JST na możliwości ich rozwoju bądź wsparcia, dokonano próby:

- powiązania jednoczesnego tych dwóch relacji,
- dokonania rankingu czynników i wytypowania tych czynników lokalizacyjnych, które są najbardziej istotne dla inwestorów i jednocześnie JST mają największy wpływ na ich kreowanie.

Takie podejście powinno być pomocne dla przedstawicieli samorządu, którzy pragną pozyskać inwestorów z opisywanej branży.

Wyniki powiązania w macierz tych dwóch zależności przedstawia wykres 11.



Wykres 11. Relacja istotności czynników lokalizacyjnych dla inwestora i wpływu na nie JST według skali określonej w kwestionariuszu (gdzie dla osi „znaczenie czynnika lokalizacyjnego dla inwestora”: 1 punkt – „nieważne”, 2 punkty – „raczej nieważne”, 3 punkty – „ani ważne, ani nieważne”, 4 punkty – „raczej ważne”, 5 punktów „bardzo ważne”; dla osi „wpływ JST na czynnik”: 1 punkt – „zdecydowanie nie mają”, 2 punkty – „raczej nie mają”, 3 punkty – „wpływ jest neutralny”, 4 punkty – „raczej mają”, 5 punktów „zdecydowanie mają”)

Źródło: opracowanie własne

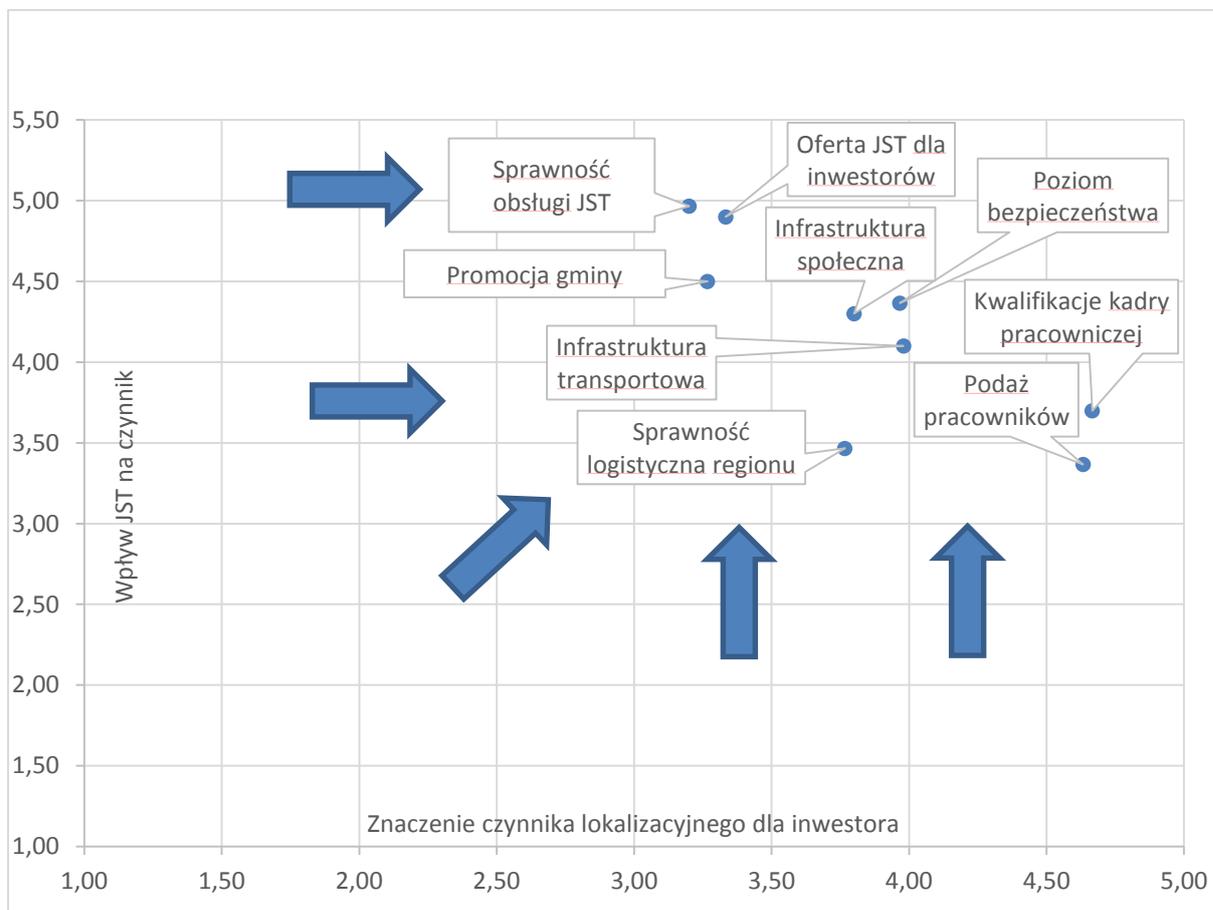
Analiza macierzy pokazuje, że zdecydowana większość czynników ciąży ku górnej, prawej części. Może to wskazywać, że czynniki do badania zostały dobrane prawidłowo. Nie ma zdecydowanie takich, których niska wartość dla inwestora lub (i) niski wpływ JST na ten czynnik wskazywałyby, że dla badanego zagadnienia nie mają one wpływu, np. ilość kościołów katolickich lub meczetów w danej lokalizacji (czynnik ten może mieć znaczenie np. dla inwestorów pochodzących z krajów islamskich).

Mając na uwadze zdynamizowanie procesu pozyskiwania inwestorów dla gminy, należałoby w pierwszej kolejności skoncentrować się na tych czynnikach, które są ważne w procesie decyzyjnym o lokalizacji i jednocześnie samorząd ma największy wpływ na ich rozwój. Poniżej na wykresie 12 przedstawiono 9 czynników, które w sumarycznym zestawieniu uzyskały największą liczbę punktów. Są to (od największej liczby punktów):

- kwalifikacje siły roboczej,
- poziom bezpieczeństwa powszechnego w regionie,
- oferta przygotowana przez JST dla potencjalnych inwestorów,
- jakość, sprawność, fachowość obsługi administracyjnej JST,
- rozwinięta infrastruktura społeczna (szkolnictwo, ochrona zdrowia, instytucje kultury),
- infrastruktura transportowa (dostęp i jakość autostrad, dróg szybkiego ruchu, obwodnice, porty lotnicze, linie kolejowe),
- podaż pracowników,
- promocja, dobry wizerunek gminy (np. rankingi atrakcyjności inwestycyjnej),
- dostępność i sprawność logistyczna regionu (duża sieć połączeń lotniczych).

Przedstawiona powyżej lista wszystkich 9 czynników zawiera się wśród 11 najistotniejszych dla inwestorów czynników, które zdecydowały o wyborze gminy/miasta na lokalizację dla własnego centrum outsourcingowego. Jednocześnie 6 z 9 czynników o których mowa powyżej zostało sklasyfikowanych wśród 11 czynników rankingu, na których rozwój, stan JST mają największy wpływ. Można wnioskować, że ta „krótka” lista o wspólnych cechach istotności wpływu zarówno dla biznesu, jak i samorządu stanowić może swoisty drogowskaz i *benchmarking* dla JST, które aspirują do bycia lokalizacją nakierowaną na rozwój centrów outsourcingowych. Oczywiście proces i kryteria wyboru zmieniają się w czasie i będą się

zmieniać. Należałoby takie badania powtarzać i obserwować trendy zmian w poszukiwaniu najkorzystniejszych warunków do inwestowania dla przedstawicieli kapitału zagranicznego.



Wykres 12. Identyfikacja najistotniejszych czynników lokalizacyjnych, na które jednocześnie największy wpływ mają JST, według skali określonej w kwestionariuszu (gdzie dla osi „znaczenie dla inwestora”: 1 punkt – „nieważne”, 2 punkty – „raczej nieważne”, 3 punkty – „ani ważne, ani nieważne”, 4 punkty – „raczej ważne”, 5 punktów „bardzo ważne”; dla osi „wpływ JST na czynnik”: 1 punkt – „zdecydowanie nie mają”, 2 punkty – „raczej nie mają”, 3 punkty – „wpływ jest neutralny”, 4 punkty – „raczej mają”, 5 punktów „zdecydowanie mają”)

Źródło: opracowanie własne

4.2.4. Badanie poziomu rozwoju społeczno-gospodarczego miast w których zlokalizowano centra outsourcingowe

W niniejszej pracy, dzięki powszechnej dostępności danych pozwalających identyfikować różne wymiary poziomu rozwoju regionów, jako narzędzie do określenia atrakcyjności inwestycyjnej miast na siedziby centrów usług outsourcingowych wybrano metodę taksonomicznej miary rozwoju, zwanej metodą Perkala, w literaturze znaną również jako Z-Scores. Wskaźnik Perkala jako metoda porządkowania liniowego pozwala na uporządkowanie obiektów wielowymiarowych według syntetycznego kryterium, które jest

funkcją zmiennych wejściowych. Analizy przy użyciu zaproponowanej metody mają na celu rangowanie obiektów na różne sposoby, ze względu na określony zestaw cech. Zadaniem rangowania jest ustalenie, które z obiektów zajmują w tych rankingach wyższe pozycje³⁴⁵.

Wskaźnik Perkala, jest jednym z najczęściej wykorzystywanych wskaźników pomiaru rozwoju. Jest indeksem bazującym na wskaźnikach cząstkowych, których syntetyczne ujęcie pozwala na kategoryzowanie analizowanych jednostek. Konstrukcja wskaźnika Perkala bazuje na średniej arytmetycznej wartości standaryzowanych wskaźników cząstkowych, a formuła jego jako wskaźnika syntetycznego obliczania jest następująco³⁴⁶:

$$WP = \frac{1}{p} \sum_{j=1}^p y_{ij}$$

gdzie:

WP - wskaźnik Perkala,

y_{ij} - wartość standaryzowana j-tej cechy dla i-tej jednostki,

p – liczba cech poddanych analizie.

Wyższe wartości wskaźnika Perkala świadczą o wysokim poziomie rozwoju społeczno-gospodarczego danej jednostki. Wartość tego wskaźnika z reguły oscyluje w przedziale od -3 do 3, przy czym wartości wyższe od 0 i bliskie 3 świadczą o wysokim poziomie rozwoju społeczno-gospodarczego. Średnio rozwinięte jednostki będą uzyskiwać wartości wskaźnika bliskie 0, zaś najslabiej w zestawieniu będą wypadać te jednostki, dla których wskaźnik przyjmować będzie wartość poniżej zera³⁴⁷. Zgodnie z metodą zaproponowaną przez Z. Kaczmara i J. Paryska³⁴⁸ wyróżnienie typów gmin o różnym poziomie rozwoju społeczno-gospodarczego bazować będzie na średniej arytmetycznej i odchyleniu standardowym, na podstawie których wydzielone zostaną następujące kategorie jednostek:

³⁴⁵ M. Feltyński, Polityka przestrzenna obszarów wiejskich w kierunku wielofunkcyjnego rozwoju, CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa 2009, s. 188-189

³⁴⁶ J.J. Paryszek, L. Wojtasiewicz, Metody analizy regionalnej i metody planowania regionalnego, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1979, s. 26

³⁴⁷ W.M. Dyba, T. Strykiewicz, Zróżnicowanie poziomu rozwoju społeczno-gospodarczego gmin województwa wielkopolskiego w świetle realizacji polityki intraregionalnej, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań 2012, s. 79

³⁴⁸ Z. Kaczmarek, J.J. Paryszek, Zastosowanie analizy wielowymiarowej w badaniach geograficzno-ekonomicznych, [w:] Z. Chojnicki (red.), Metody ilościowe i modele w geografii, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1977, 98-101

a) gminy o wysokim poziomie rozwoju społeczno-gospodarczego:

$$WP > \bar{x} + \sigma$$

b) gminy o przeciętnym poziomie rozwoju społeczno-gospodarczego:

$$\bar{x} - \sigma < WP < \bar{x} + \sigma$$

c) gminy o niskim poziomie rozwoju społeczno-gospodarczego:

$$\bar{x} - \sigma < WP$$

gdzie:

WP - wskaźnik Perkala,

\bar{x} – średnia arytmetyczna wskaźników Perkala dla analizowanych jednostek,

σ - odchylenie standardowe wskaźników Perkala dla analizowanych jednostek.

Biorąc pod uwagę fakt, że omawiane metody bazują na wskaźnikach cząstkowych, niezbędne jest podjęcie działań weryfikujących, które pozwolą na zastosowanie danego podejścia badawczego. Stosowanie wskaźnika Perkala do pomiaru poziomu rozwoju społeczno-gospodarczego gmin wymaga bowiem przeprowadzenia wielu procedur związanych z właściwym doбором wskaźników cząstkowych oraz ich porządkowaniem. Istota właściwego doboru wskaźników cząstkowych tkwi w tym, aby wskaźniki te charakteryzowała zróżnicowana wartość poznawcza. Wskaźniki stanowiące podstawę wyznaczania syntetycznych miar rozwoju muszą charakteryzować się przede wszystkim niskim poziomem skorelowania. Według Zeliaś³⁴⁹ podstawą tworzenia syntetycznych miar rozwoju jest taki dobór wskaźników, dla których poziom skorelowania jest mniejszy niż 90%. Zbyt wysoki poziom skorelowania wskaźników cząstkowych stanowiłby zagrożenie powielania informacji, co mogłoby przełożyć się jednocześnie na zniekształcenie uzyskiwanych wyników. Do wyznaczenia poziomu skorelowania wykorzystywano narzędzie analizy statystycznej jakim jest macierz korelacji.

Wyznaczenie wskaźnika Perkala wymaga ponadto zapewnienia właściwej porównywalności danych. Porównywalność danych zapewnia standaryzacja danych, która w zależności od tego, czy dany wskaźnik cząstkowy ma charakter stymulanty czy destymulanty obliczany jest wg następującej formuły³⁵⁰:

³⁴⁹ A. Zeliaś, Metody statystyczne, Polskie Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 2000, s. 80-82

³⁵⁰ J. Runge, Metody badań w geografii społeczno-ekonomicznej – elementy metodologii, wybrane narzędzia badawcze, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2007, s. 106

a) dla wskaźnika mającego charakter stymulanty:

$$z_{ij} = \frac{x_{ij} - \bar{x}_j}{\sigma_j};$$

b) dla wskaźnika mającego charakter destymulany:

$$z_{ij} = \frac{\bar{x}_j - x_{ij}}{\sigma_j};$$

gdzie:

z_{ij} – wartość standaryzowana j-tej cechy w i-tym obiekcie,

x_{ij} – wartość empiryczna j-tej cechy w i-tym obiekcie,

\bar{x}_j – średnia arytmetyczna j-tej cechy,

σ_j – odchylenie standardowe j-tej cechy.

Dopiero tak uporządkowane wskaźniki cząstkowe stanowią bazę do właściwego pomiaru analizowanego zjawiska przy wykorzystaniu syntetycznych miar rozwoju. Charakterystyka wskaźników cząstkowych wykorzystanych do badania oraz pomiar poziomu rozwoju społeczno-gospodarczego analizowanych miast przedstawiono poniżej.

Pomiar poziomu rozwoju społeczno-gospodarczego analizowanych miast opiera się na następujących założeniach:

- celem badania jest określenie różnicowania w poziomie rozwoju społeczno-gospodarczego miast, w których swoje siedziby mają centra usług outsourcingowych (liczba centrów na podstawie bazy danych ABSL oraz danych własnych),
- badaniem empirycznym objęto 18 miast z terenu Polski,
- analizowany okres horyzontu czasowego badania dotyczył danych z roku 2012,
- podstawę pomiaru poziomu rozwoju społeczno-gospodarczego miast stanowi czternaście wskaźników cząstkowych.

W celu przedstawienia sytuacji społeczno-gospodarczej wybranych miast i różnicowania w zakresie poziomu rozwoju, wskaźniki cząstkowe stanowiące podstawę

wyznaczenia syntetycznych miar dobrano tak, ażeby zapewniły całościowe i kompleksowe ujęcie badanego zjawiska. W tym celu wskaźniki podzielono na trzy grupy. Obok całościowej prezentacji poziomu rozwoju społeczno-gospodarczego miast, taki dobór wskaźników pozwoli na przedstawienie zależności pomiędzy poziomem rozwoju, a określonym potencjałem danego miasta.

Wyróżniono zatem trzy obszary rozwoju społeczno-gospodarczego gmin: wskaźniki gospodarczo-finansowe, demograficzno-społeczne i jakości życia mieszkańców. Obszar gospodarczo-finansowy obejmuje wskaźniki określające poziom przedsiębiorczości, wskaźniki informujące o poziomie zamożności gmin i ich mieszkańców. Na obszar demograficzno-społeczny składają się wskaźniki pozwalające ocenić procesy demograficzne zachodzące na obszarze każdej jednostki. Obszar jakości życia mieszkańców tworzą zaś wskaźniki prezentujące sytuację danego miasta, m.in. przekrojowy, lokalny wskaźnik rozwoju społecznego (LHDI) informujący o warunkach życia, poziomie edukacji oraz zdrowia obywateli. Wskaźniki stanowiące podstawę analizy zestawiono w tabeli 6. Dla łatwiejszej prezentacji danych nadano im symbol, a także określono ich charakter (stymulanta/destymulanta).

Dobór wskaźników zaprezentowanych w tabeli 6 zdeterminowany został przede wszystkim dostępnością i kompletnością informacji statystycznych. Mimo tego, wskaźniki cząstkowe zostały dobrane tak, aby jednoznacznie oddawały istotę analizowanego zjawiska. Wszystkie przyjęte do badania wskaźniki mają jednakowy charakter – są mierzalne i wyrażone w wielkościach relatywnych, a tylko jeden spośród przyjętych wskaźników ma charakter destymulanta (DEM-SPOŁ3). Zastosowanie proporcjonalności w zakresie liczby wskaźników charakteryzujących określony obszar badania ma z kolei zapewnić precyzyjność w zakresie uzyskiwanych wyników.

Tabela 6. Charakterystyka wskaźników cząstkowych stanowiących podstawę analizy

WSKAŹNIKI	SYMBOL	Stymulanta / Destymulanta
WSKAŹNIKI GOSPODARczo-FINANSOWE		
1. Podmioty wpisane do rejestru REGON / 1 tys. Ludności	GOSP-FIN1	S
2. Dostępna pow. biurowa / liczbę zarejestrowanych podmiotów	GOSP-FIN2	S
3. PKB / 1 mieszkańca, Polska = 100 (ceny bieżące)	GOSP-FIN3	S
4. Dochody budżetowe / 1 mieszkańca	GOSP-FIN4	S
5. Nakłady inwestycyjne / 1 mieszkańca	GOSP-FIN5	S
WSKAŹNIKI DEMOGRAFICZNO-SPOŁECZNE		
6. Udział ludności pracującej w liczbie mieszkańców ogółem	DEM-SPOŁ1	S
7. Frekwencja w wyborach samorządowych w 2010 roku	DEM-SPOŁ2	S
8. Stopa bezrobocia rejestrowanego %	DEM-SPOŁ3	D
9. Procent populacji z wyższym wykształceniem	DEM-SPOŁ4	S
10. Studenci szkół wyższych / liczbę ludności ogółem	DEM-SPOŁ5	S
WSKAŹNIKI JAKOŚCI ŻYCIA MIESZKAŃCÓW		
11. Wskaźnik lokalny rozwoju społecznego LHDI	JZM1	S
12. Liczba mieszkań / 1 tys. Ludności	JZM2	S
13. Odsetek dzieci w wieku 3-5 lat objętych edukacją przedszkolną	JZM3	S
14. Przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto / osobę	JZM4	S

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych: rocznik statystyczny 2014, CBRE, Colliers, Jones Lang Lasalle, Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (UND), stat.gov.pl

Zgodnie z założeniami metodologicznymi opisanymi powyżej, wskaźniki cząstkowe poddano weryfikacji, a następnie skonstruowano macierz korelacji. Macierz korelacji prezentuje tabela 7.

Tabela 7. Macierz współczynników korelacji dla wskaźników cząstkowych

	GOSP-FIN1	GOSP-FIN2	GOSP-FIN3	GOSP-FIN4	GOSP-FIN5	DEM-SPOŁ1	DEM-SPOŁ2	DEM-SPOŁ3	DEM-SPOŁ4	DEM-SPOŁ5	JZM1	JZM2	JZM3	JZM4
GOSP-FIN1	1,00													
GOSP-FIN2	0,61	1,00												
GOSP-FIN3	0,78	0,83	1,00											
GOSP-FIN4	0,52	0,74	0,66	1,00										
GOSP-FIN5	0,60	0,78	0,84	0,58	1,00									
DEM-SPOŁ1	0,45	0,55	0,45	0,38	0,35	1,00								
DEM-SPOŁ2	0,07	0,31	0,12	0,42	0,21	0,42	1,00							
DEM-SPOŁ3	-0,71	-0,62	-0,63	-0,48	-0,44	-0,71	-0,20	1,00						
DEM-SPOŁ4	0,57	0,56	0,43	0,70	0,39	0,50	0,63	-0,44	1,00					
DEM-SPOŁ5	0,13	0,19	-0,10	0,31	-0,09	0,61	0,30	-0,43	0,58	1,00				
JZM1	0,50	0,57	0,42	0,74	0,32	0,55	0,73	-0,48	0,89	0,49	1,00			
JZM2	0,54	0,82	0,80	0,64	0,78	0,23	-0,09	-0,45	0,30	-0,04	0,26	1,00		
JZM3	0,27	0,07	0,22	0,06	0,26	0,41	0,33	-0,20	0,49	0,23	0,41	0,04	1,00	
JZM4	0,60	0,89	0,77	0,67	0,62	0,65	0,17	-0,68	0,46	0,29	0,51	0,71	0,09	1,00

Źródło: Opracowanie własne

Z macierzy korelacji wynika, że przyjęte wskaźniki cząstkowe charakteryzują się właściwym poziomem skorelowania i mogą zostać wykorzystane do pomiaru poziomu rozwoju społeczno-gospodarczego miast. Dostrzega się dość wysokie wartości współczynnika korelacji w przypadku takich wskaźników jak JZM4 i GOSP-FIN2 czy GOSP-FIN3 i GOSP-FIN5, jednakże nie przekraczają one wartości granicznej ($\pm 0,9$), dlatego mogą zostać wykorzystane do dalszej analizy. Wnioski wynikające z analizy korelacji stanowią przesłankę dokonania standaryzacji danych. Historyczne i standaryzowane wartości wskaźników cząstkowych wyznaczone zgodnie z założeniami metodologicznymi, zawarto w załącznikach 2 i 3.

W oparciu o wartości standaryzowane wskaźników oraz zgodnie z zaprezentowanym powyżej sposobem wyznaczenia wskaźnika syntetycznego dokonano pomiaru poziomu rozwoju społeczno-gospodarczego wybranych miast, będących siedzibami centrów usług outsourcingowych. Z analizy wynika, że wartość wskaźnika Perkala dla jednostek objętych analizą kształtowała się w przedziale od -0,689 do 1,6303, co świadczy o dość dużej rozbieżności w zakresie uzyskiwanych wyników. Uzyskane wartości stanowią podstawę

porządkowania, czyli wytypowania miast o różnym poziomie rozwoju. Zróżnicowanie w poziomie rozwoju społeczno-gospodarczego wybranych miast prezentuje tabela 8.

Z analizy danych empirycznych wynika, że z miast będących siedzibami centrów usług outsourcingowych najbardziej liczną grupę stanowią miasta o niskim poziomie rozwoju (jednostki z wartością wskaźnika Perkala niższą od 0, nie przekraczającą ujemnej wartości odchylenia standardowego). Należą do nich: Olsztyn, Zielona Góra, Kielce, Lublin, Łódź, Szczecin, Białystok, i Toruń. Warto ponadto zwrócić uwagę na fakt, iż w obrębie tych miast występuje również zróżnicowanie pod względem uzyskanej wartości wskaźnika. Drugą istotną grupę stanowią miasta o wysokim poziomie rozwoju: Poznań, Wrocław, Katowice, Kraków, Gdańsk, Rzeszów i Opole. Według przyjętej metodologii, miastem o bardzo wysokim poziomie rozwoju społeczno-gospodarczego jest Warszawa o zdecydowanie odbiegającym na korzyść od pozostałych miast wskaźniku 1,6303. Dwa miasta (Gorzów Wielkopolski i Bydgoszcz) osiągnęły bardzo niski wskaźnik rozwoju.

Tabela 8. Poziom rozwoju miast będących siedzibami centrów usług outsourcingowych wg wskaźnika Perkala

Kryterium	Poziom rozwoju	Miasto	Wartość wskaźnika
WP > 0,5473	BARDZO WYSOKI	Warszawa	1,6303
0 < WP < 0,5473	WYSOKI	Poznań	0,4405
		Wrocław	0,3725
		Katowice	0,3611
		Kraków	0,3294
		Gdańsk	0,2607
		Rzeszów	0,2174
		Opole	0,0164
-0,5473 < WP < 0	NISKI	Olsztyn	-0,0589
		Zielona Góra	-0,1461
		Kielce	-0,1811
		Lublin	-0,1835
		Łódź	-0,3561
		Szczecin	-0,4140
		Białystok	-0,4402
		Toruń	-0,4870
WP > -0,5473	BARDZO NISKI	Gorzów Wielkopolski	-0,6725
		Bydgoszcz	-0,6890

Źródło: Opracowanie własne

Wartości wskaźników zawarte w tabeli 8 pozwalają wyciągnąć tylko podstawowe wnioski na temat zróżnicowania w poziomie rozwoju społeczno-gospodarczego analizowanych miast. Wskaźniki mają bowiem charakter statyczny i nie ujmują zmiany poziomu analizowanego zjawiska w czasie. Aby formułować pewne wnioski na temat zmian rozwojowych, należało by rozszerzyć horyzont czasowy badania.

Jednocześnie analizując liczbę podmiotów centrów usług outsourcingowych zlokalizowanych w Polsce można zauważyć, że istnieją cztery grupy miast w których tego typu działalność jest prowadzona. Miasta w których zlokalizowana jest bardzo duża liczba centrów

(pow. 50). Są to Warszawa i Kraków. Miasta w których zlokalizowana jest duża liczba centrów (20-50). W grupie tej znajdują się: Wrocław, Gdańsk, Łódź, Katowice i Poznań. Grupa miast z małą liczbą centrów (5-20): Bydgoszcz i Szczecin. Istnieje również grupa miast o sporadycznej liczbie centrów (poniżej 5). W grupie tej znajdują się: Lublin, Białystok, Gorzów Wielkopolski, Kielce, Olsztyn, Opole, Rzeszów, Toruń i Zielona Góra. Ponieważ dane o ilości podmiotów przyjęto głównie na podstawie bazy danych ABSL, ostatnia grupa miast może zwiększyć się o lokalizacje z miast nieuwzględnionych w badaniu.

Następnie za pomocą współczynnika korelacji Pearsona dokonano analizy związków pomiędzy rozwojem gospodarczo-społecznym miast, a liczbą centrów w tych miastach istniejących. Współczynnik ten wykorzystywany do badania siły związku liniowego pomiędzy cechami X i Y. Wartość korelacji (współczynnik korelacji) nie zależy od jednostek miary, w jakich wyrażamy badane zmienne. Określenie proporcjonalne znaczy zależne liniowo, to znaczy, że korelacja jest silna, jeśli może być opisana przy pomocy linii prostej (nachylonej do góry lub na dół). Współczynnik wyliczany jest według wzoru:

$$r_{xy} = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{N \cdot s_x s_y}$$

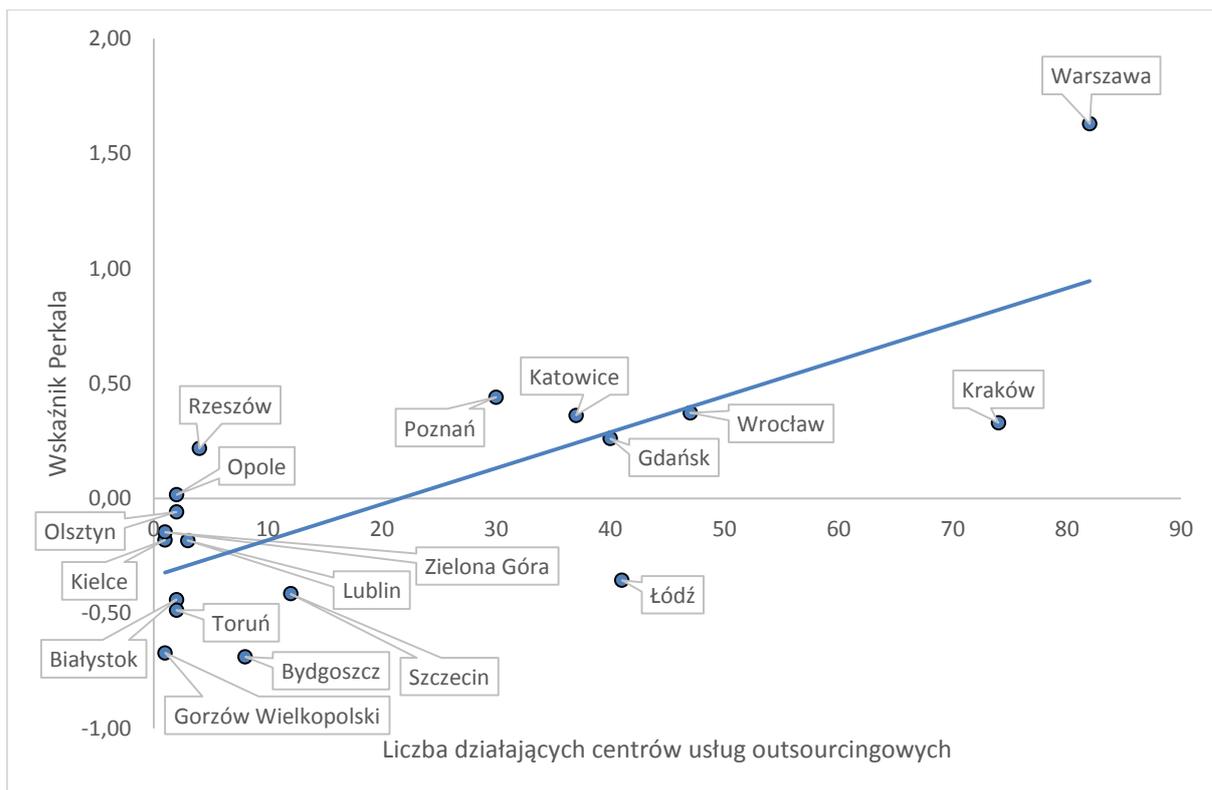
gdzie:

x_i, y_i - i-te wartości obserwacji z populacji X i Y

s_x, s_y - odchylenie standardowe populacji X i Y

N – ilość obserwacji

Liczba centrów może być interpretowana, wskazywać na zdolność danego miasta do przyciągania tego typu podmiotów lub prościej, informować o potencjale w zakresie podmiotów analizowanego typu. Badane były korelacje pomiędzy opracowanymi wskaźnikami cząstkowymi Perkala dla poszczególnych miast oraz liczbą centrów usług w nich zlokalizowanych. Biorąc pod uwagę te dwie grupy danych dostrzega się silną korelację dodatnią (wskaźnik Pearsona 0,75) – patrz wykres 13.



Wykres 13. Wykres rozrzutu wskaźnika Perkala vs. liczby centrów outsourcingowych zlokalizowanych na terenie wybranych miast Polski (dane dla roku 2012) z zaznaczoną linią trendu liniowego

Źródło: opracowanie własne.

Oznacza to, że istnieje zależność liniowa i wraz ze wzrostem wskaźnika rozwoju gospodarczo-społecznego miast, rośnie liczba centrów usług w nich zlokalizowanych. Tym samym zróżnicowanie poziomu ilościowego potencjału branży usług outsourcingowych w miastach Polski w istotny sposób uzależnione jest od poziomu ich rozwoju regionalnego. Znaczące tutaj czynniki endogeniczne, jakim są: poziom gospodarczo-finansowy regionu, elementy demograficzno-społeczne czy wskaźniki jakości życia powodują wzmacnianie roli czynników egzogenicznych takich jak: napływ kapitału inwestycyjnego (w postaci np. nowoczesnych technologii) czy zwiększenie popytu na usługi outsourcingowe z danego regionu. Jednocześnie czynniki egzogeniczne przyczyniają się do zwiększenia poziomu rozwoju gospodarczo-społecznego miasta, regionu.

Dodatkowo wykonano test istotności współczynników korelacji Pearsona. Poziom istotności obliczany dla każdego współczynnika korelacji jest zasadniczym źródłem informacji o wiarygodności korelacji. Istotność współczynnika korelacji o zadanej wartości będzie się zmieniać w zależności od liczebności próbki, na podstawie której został on obliczony. Test istotności współczynników korelacji opiera się na założeniu o normalności rozkładu wartości

resztowych (odchylen od linii regresji) zmiennej y , oraz o równości wariancji wartości resztowych dla wszystkich wartości zmiennej niezależnej x .

$$\begin{array}{cc} \text{Próba duża (n>120)} & \text{Próba mała (n=120)} \\ Z = \frac{r}{\sqrt{1-r^2}} \sqrt{n} & t = \frac{r}{\sqrt{1-r^2}} \sqrt{n-2} \end{array}$$

gdzie:

r - próbkowa wartość współczynnika korelacji Pearsona

n - liczebność próby (liczba par obserwacji)

Przyjęto poziom istotności $p = 0,001$. Liczba par obserwacji 18. Wartość wyliczonego współczynnika wynosi 0,6787. Oznacza to, że współczynnik Pearsona jest większy niż z tabeli: $0,75 > 0,6787$. Oznacza to, że z prawdopodobieństwem 0,001 korelacja między wskaźnikiem Pekala dla poszczególnych miast i liczbą centrów usług outsourcingowych w nich zlokalizowanych, uwzględnionych w naszych badaniach jest istotna statystycznie.

5. Lokalizacja centrów usług outsourcingowych na terenie aglomeracji trójmiasta - studium przypadku

Jak wspomniano w poprzednim rozdziale, jednym z dziesięciu głównych ośrodków biznesowych w których zatrudnionych jest łącznie 95% wszystkich pracowników centrów usług outsourcingowych z kapitałem zagranicznym w Polsce, jest Trójmiasto. Aglomerację trójmiasta w kontekście lokalizacji usług outsourcingowych rozpatrywać możemy dwojako. Dla potrzeb informacji dla inwestorów przedstawiona jest jako związek miast uwzględniający potencjał Gdańska, Gdyni, Sopotu a także otaczających te miasta gmin. Biorąc pod uwagę fizyczną lokalizację centrów usług outsourcingowych, skupia się ona na terenie dwu gmin: Gdańska i Gdyni.

Trójmiasto łącznie zajmuje pow. 415 km² z ludnością przekraczającą 740 tysięcy mieszkańców. Na jego terenie znajduje się: 389 przedszkoli (112 państwowych, 277 prywatnych), 375 szkół (145 podstawowych, 111 gimnazjów, 119 liceów), 272 szkoły językowe, 22 wyższe uczelnie (9 państwowych, 13 prywatnych).

W zakresie transportu trójmiasto ma dostępność autostrady A1, dróg krajowych S7, S6, 91, 55, 22, 20, 6. Działa 157 wypożyczalni samochodów, 29 firm taxi, 125 linii autobusowych dziennych, 17 linii autobusowych nocnych, 12 linii tramwajowych dziennych, 15 linii trolejbusowych dziennych. Kolej wykonuje 201 przejazdów na dobę i przewozi 38,5 mln pasażerów rocznie. Lotnisko Lecha Wałęsy obsłużyło ruch pasażerski:

- 2009 rok – 1.910.670 pasażerów,
- 2010 rok – 2.231.610 pasażerów,
- 2011 rok – 2.463.222 pasażerów,
- 2012 rok – 2.905.710 pasażerów,
- 2013 rok – 2.870.321 pasażerów.

Lotnisko posiada bezpośrednie połączenia z 39 miejscowościami na terenie Polski i Europy.

Na terenie Trójmiasta istnieją instytucje wspierające przedsiębiorczość. Wśród instytucji okołobiznesowych (z wyłączeniem jednostek naukowo-badawczych) mających wpływ na rozwój gospodarczy miasta i regionu znajdują się m.in. następujące podmioty:

Parki:

Pomorski Park Naukowo-Technologiczny w Gdyni, Gdański Park Naukowo-Technologiczny

Podstrefy:

Bałtycki Port Nowych Technologii w Gdyni, Gdańsk Klukowo, Gdańsk Kokoszki

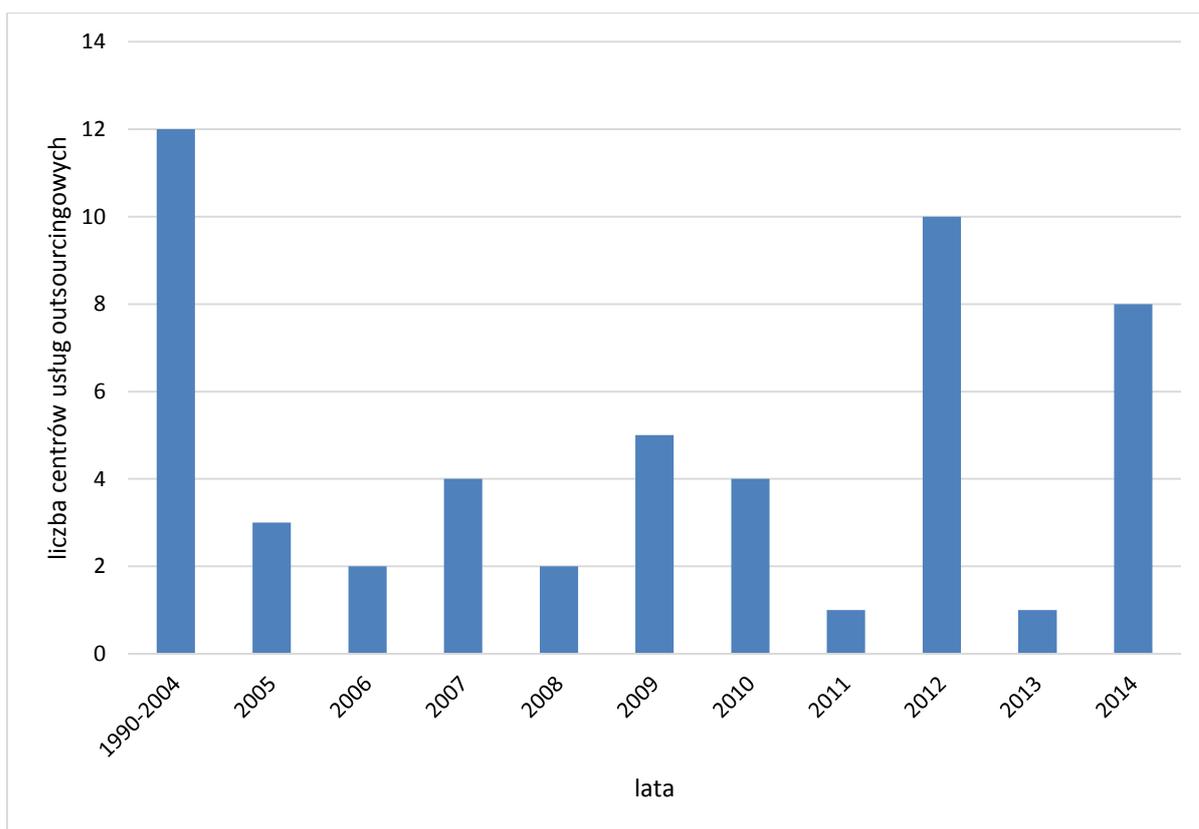
Inkubatory i inne organizacje:

Starter, Pomorski Inkubator Innowacji i Przedsiębiorczości, Business Centre Club – Loża Gdańska, Agencja Promocji Zawodowej Kobiet, Agencja Rozwoju Pomorza S.A., Invest in Pomerania, Fundacja Gospodarcza, Gdańska Fundacja Przedsiębiorczości, Gdyńskie Centrum Wspierania Przedsiębiorczości, Gdański Klub Biznesu, Gdański Związek Pracodawców, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Inveno, Pomorska Specjalna Strefa Ekonomiczna, Stowarzyszenie Centrum Transferu Technologii, Stowarzyszenie “Wolna Przedsiębiorczość”, Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości Business Link.

W zakresie infrastruktury kulturalno-sportowo-rekreacyjnej istnieje: 41 muzeów, 19 teatrów, 101 galerii artystycznych, 24 kina, 109 hoteli, 38 galerii handlowych, 466 restauracje, 4 stadiony, 34 kryte pływalnie, 613 boisk, 39 hal i sal sportowych, 33 korty do tenisa, 16 przystani wodnych, 14 ścian wspinaczkowych. Istnieją 52 zaplecza konferencyjne³⁵¹.

Swoją siedzibę, jako centrum usług outsourcingowych ulokowały tutaj podmioty z krajów europejskich, USA, Indii i Japonii. Lista tych podmiotów wraz z informacją o typie centrum oraz roku rozpoczęcia działalności w Trójmieście znajduje się w załączniku 4.

³⁵¹ Focus on Trójmiasto, Fundacja Pro Progressio, Warszawa 2014, s. 1-8



Wykres 14. Nowopowstałe centra usług outsourcingowych zlokalizowane na terenie aglomeracji Trójmiasta powstałe w kolejnych latach

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Agencji Rozwoju Pomorza S.A.

Istotną rolę dla procesu informowania o regionie potencjalnych inwestorów mają władze samorządowe. Do roku 2004 główną funkcję informacyjną dla inwestorów zagranicznych chcących ulokować swoje siedziby w Polsce pełniła Polska Agencja Inwestycji i Inwestycji Zagranicznych (PAIiIZ), która powstała w 2003 roku w wyniku połączenia Państwowej Agencji Inwestycji Zagranicznych S.A. oraz Polskiej Agencji Informacyjnej S.A.³⁵². Ze względu na coraz większe zainteresowanie naszym krajem i coraz większą liczbę zapytań o charakterystykę lokalizacyjną i atrakcyjność poszczególnych regionów, utworzono Regionalne Centra Obsługi Inwestora (po jednym w każdym województwie). Osiem COI utworzono w strukturach Urzędów Marszałkowskich, drugie osiem (w tym w województwie pomorskim) w Agencjach Rozwoju Regionalnego. Zadania COI można podzielić na trzy główne obszary:

- 1) Obsługa projektów inwestycyjnych;
- 2) Promocja potencjału inwestycyjnego Regionu;

³⁵² http://www.paiz.gov.pl/o_agencji/czym_sie_zajmujemy [dostęp 01.06.2014]

3) Poprawa oferty inwestycyjnej Województwa³⁵³.

W 2009 roku COI otrzymuje dofinansowanie w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka 2007-2013 na projekt „System promocji i informacji województwa”. M.in. z programu sfinansowane zostają badania dotyczące potencjału regionu i specyfiki współpracy samorządu terytorialnego z potencjalnymi inwestorami. W pierwszym obszarze określono, tzw. sektory wysokiej szansy dla województwa. Jako pierwszy sektor, z największym potencjałem, który należałoby wspierać w rozwoju określono rozwój rynku centrów usług outsourcingowych (inne to: energetyka, ICT, logistyka, chemia lekka i motoryzacja). Badając współpracę samorządu z inwestorami, zwrócono uwagę na pewne nieuporządkowanie struktur informacyjnych zlokalizowanych w różnych, około 40 instytucjach (samorządy, spółki komunalne). W celu zwiększenia efektywności jasnego, pełnego przekazu dla inwestorów, postanowiono ujednoczyć ten obszar. W 2011 roku ośmiu (z ujawnionych 40) największych partnerów samorządowych województwa pomorskiego (Urząd Miasta Gdańska, Urząd Miasta Gdyni, Urząd Miasta Sopotu, Urząd Miasta Słupska, Pomorska Strefa Ekonomiczna, Słupska Strefa Ekonomiczna, Urząd Marszałkowski i Agencja Rozwoju Pomorza) zawarło porozumienie na mocy, którego utworzono strukturę obsługi inwestora na zasadzie *One stop shop*³⁵⁴. Role lidera przedsięwzięcia przejęła ARP. Na potrzeby projektu m.in. wykreowano markę *Invest in Pomerania*, która jest znakiem rozpoznawczym, pod którym samorządowe podmioty obsługują inwestorów i udzielają im informacji o regionie.

Współpraca samorządu lokalnego z sektorem nauki i biznesem w planowaniu i realizacji lokalnych programów i projektów rozwojowych może mieć charakter bilateralny i trójstronny³⁵⁵. Wydaje się, że współpraca w regionie przechodzi od bilateralnej (samorząd-biznes, samorząd-nauka) do trójstronnej zgodnie z teorią *triple helix*. Samorząd w tym projekcie podjął się roli koordynatora współpracy. Organizuje szkolenia dla przedstawicieli

³⁵³ <http://www.coi.wzp.pl/centrum-obslugi-inwestora> [dostęp 12.01.2015]

³⁵⁴ Idea z przełomu lat dwudziestych i trzydziestych XX wieku, której sens brzmi „Załatw wszystko w jednym miejscu. Oszczędź cenny czas. Oszczędź swoje pieniądze”

³⁵⁵ H. Brandenburg, Współpraca samorządów lokalnych z sektorem nauki i biznesem instrumentem efektywnego wdrażania lokalnych programów i projektów rozwojowych, [w:] H. Brandenburg (red.), Projekty lokalne i regionalne – współpraca: nauka-biznes-samorząd, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2013, s. 23

biznesu, zamawia badania naukowe na podstawie których podejmowane są strategiczne decyzje na temat np. kierunków rozwoju regionu.

W zakresie struktury *Invest in Pomerania* w okresie 01.2011-10.2014 obsłużono 387 zapytań od inwestorów (pochodzących z 34 krajów), którzy reprezentowali 16 branż (w tym 28 % inwestorów zainteresowanych lokalizacją BPO/SSC). Zorganizowano dla nich w regionie 122 wizyty referencyjne. 37 projektów zakończyło się pozytywną decyzją inwestora o lokalizacji w regionie³⁵⁶.

Schemat działania w przypadku zapytania o interesujący inwestora obszar wygląda następująco. Inwestor/doradca działający w imieniu inwestora/PALiZ składa zapytania do ARP. ARP przesyła zapytanie do parterów działających w ramach porozumienia *Invest in Pomerania*. Po otrzymaniu od nich odpowiedzi, przygotowuje ofertę, którą odsyła do adresata zapytania. ARP pełni cały czas rolę koordynatora kontaktu³⁵⁷. W latach 2010-2014 zgodnie z powyższym mechanizmem działania, zostały obsłużone i jednocześnie podjęły pozytywna decyzję o lokalizacji podmioty o których mowa w tabeli 6. Pomimo, że obszar działania struktur *Invest in Pomerania* dotyczy całego województwa pomorskiego, lokalizacje inwestorskie zostały zrealizowane wyłącznie w Gdańsku i Gdyni. „Nowa inwestycja” oznacza, że inwestor utworzył nowy podmiot świadczący usługi outsourcingowe, „reinwestycje” dotyczą przeniesienia siedziby centrum usług z innej lokalizacji.

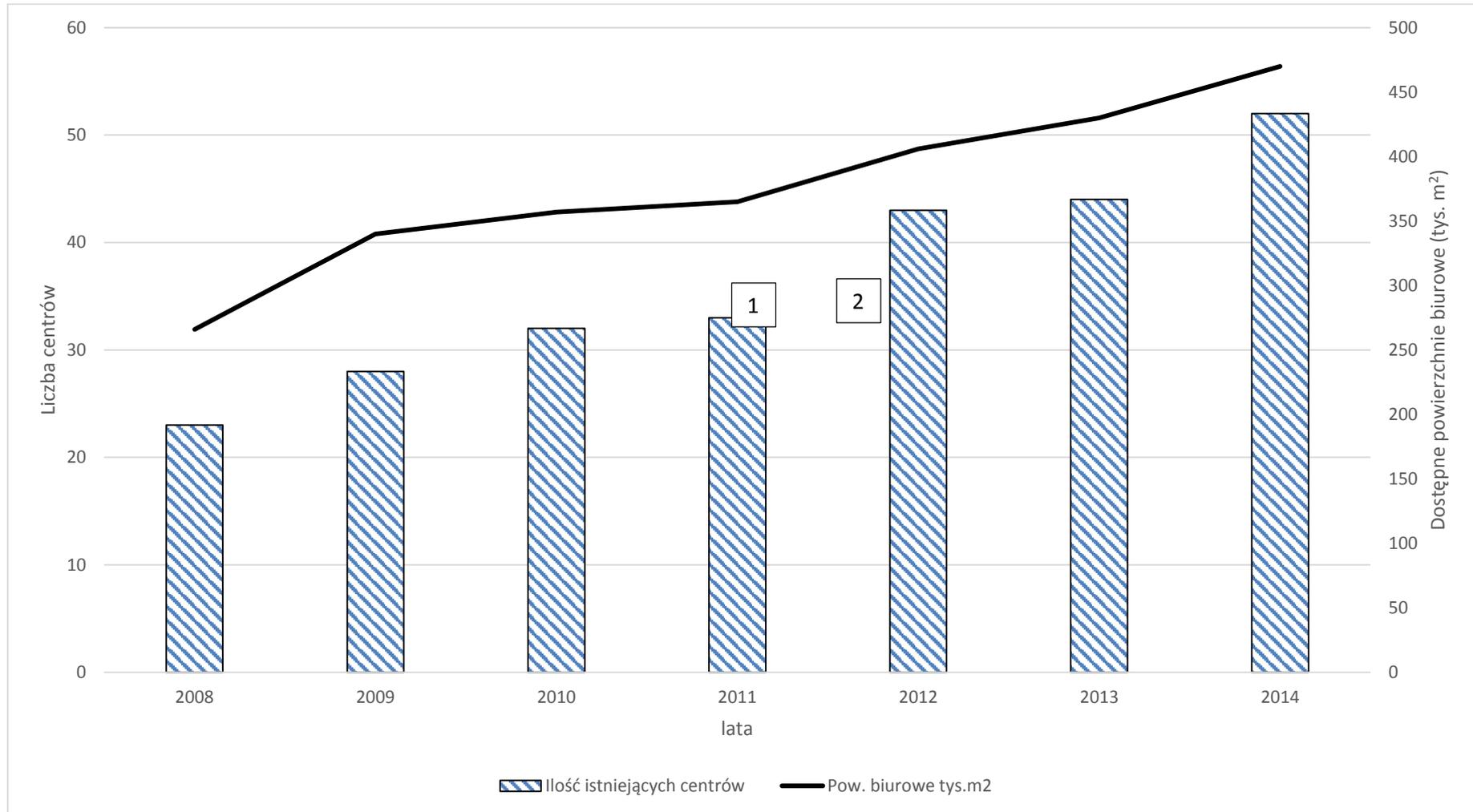
³⁵⁶ Invest in Pomerania – podsumowanie działalności, Agencja Rozwoju Pomorza S.A., Gdańsk 2014

³⁵⁷ Invest in Pomerania. Kompleksowy system obsługi inwestorów w województwie pomorskim, Agencja Rozwoju Pomorza S.A., Gdańsk 2014

Tabela 9. Zrealizowane projekty inwestycyjne zakończone decyzją inwestora o lokalizacji w woj. pomorskim w latach 2011-2014

Zrealizowane projekty inwestycyjne z pozytywną decyzją o lokalizacji			
Rok 2011			
Inwestycje nowe	Miejsca pracy	Reinwestycje	Miejsca pracy
Laureate International Universities	350	Intel	100
		Geoban	60
		Sony Pictures	20
		Thomson Reuters	100
Rok 2012			
Inwestycje nowe	Miejsca pracy	Reinwestycje	Miejsca pracy
Metsa Group	150	Intel	100
Misys	100	Geoban	50
Bayer	250	Sony Pictures	20
WNS	500	Transcom	40
		Acxiom	20
Rok 2013			
Inwestycje nowe	Miejsca pracy	Reinwestycje	Miejsca pracy
Alteams	300	WNS i Sony Pictures	30
Kemira	250		
Intergalactica	300		
Powel AS	50		
ROK 2014			
Inwestycje nowe	Miejsca pracy	Reinwestycje	Miejsca pracy
Connectis	50	Sii	200
Altersis	30	Jeppessen Boeing	100
Proservartner	20	Arla	100
CCC	400		
Epam	500		
Thyssen Krupp	800		
Schibsted	100		
Intitec	100		
MOL	60		
PGS Software	100		
SMT Software	100		
PwC	500		

Źródło: Agencja Rozwoju Pomorza S.A.



Wykres 15. Centra usług outsourcingowych zlokalizowane na terenie Trójmiasta w otoczeniu wybranych czynników lokalizacyjnych

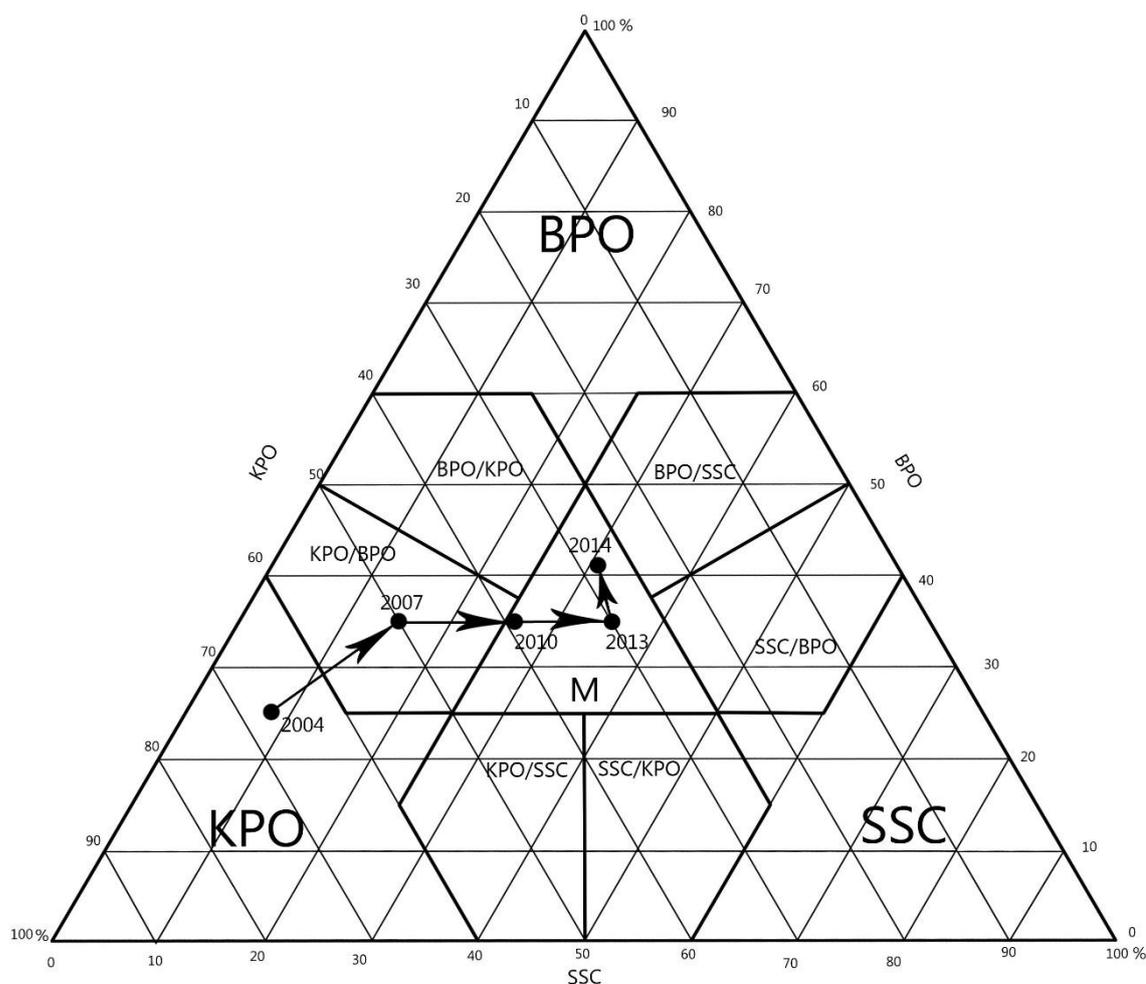
Źródło: opracowanie własne

- 1- Porozumienie partnerów samorządowych dotyczących utworzenia struktury obsługi inwestora na zasadzie *One stop shop*. Liderem przedsięwzięcia ARP. Utworzenie marki *Invest in Pomerania*
- 2- Oddanie do użytku ostatniej części 152-kilometrowego odcinka autostrady A1 łączącego Trójmiasto z Toruniem

Przedstawiony powyżej model działania struktur samorządowych dotyczy lokalizacji trójmiejskiej oraz województwa pomorskiego. Ten model obsługi inwestorskiej uwzględnia kooperację struktur samorządowych na poziomie regionalnym i lokalnym. Przy dwóch dużych miastach (Gdańsk, Gdynia) zlokalizowanych obok siebie struktura z poziomu regionalnego będąca koordynatorem działań wzmacnia zdrową rywalizację i utrzymanie równowagi sił.

Dodatkowo, analizując szczegółowo przypadek Trójmiasta, dokonano typologii funkcjonalnej centrów usług outsourcingowych zlokalizowanych na tym terenie. Wykorzystując procedurę analizy wielozmiennej – trójkąt Ossana, określono trajektorię zmian strukturalnych typologii centrów w okresie lat 2004-2014 (dane o liczbie podmiotów w załączniku 5). Było to możliwe, ponieważ pozyskane dane pozwalały na pogrupowanie podmiotów w trzy obszary: spółki typu BPO, SSC oraz KPO. Wniosek wynikający z analizy potwierdził, że w Trójmieście na przestrzeni lat zmieniała się dominacja typów centrów tutaj zlokalizowanych. Do roku 2004 dominował typ funkcjonalny centrów KPO, który wraz z upływem lat przekształcał się. W roku 2007 rynek charakteryzował się dominacją spółek KPO/BPO. Od roku 2010 do 2014 rynek trójmiejski posiadał mieszaną strukturę typów zlokalizowanych na nim centrów. Widoczny jest jednak trend wskazujący, że w najbliższych latach może nastąpić dominacja spółek BPO lub BPO/SSC. Patrz rysunek 8. Wynika z tego, że kilkanaście lat temu outsourcing usług w trójmieście był nastawiony głównie na dostarczanie organizacjom strategicznym i taktycznym narzędzi do podejmowania decyzji. W kolejnych latach nastąpiła swoista moda na centralizację usług wspólnych w ramach własnych grup kapitałowych, co przełożyło się na liczbę powstających spółek SSC. Natomiast w ostatnich latach zwiększa się liczba spółek świadczących komercyjnie outsourcing procesów biznesowych dla podmiotów zewnętrznych (BPO).

Zagadnienie powyższe może być przedmiotem dalszych badań naukowych w zakresie zagadnień związanych z lokalizacją działalności gospodarczej na terenie całej Polski.



Rysunek 8. Typologia funkcjonalna centrów usług outsourcingowych w trójmieście w latach 2004-2014
 Źródło: opracowanie własne

Podobne działania wspierające pozyskiwanie inwestorów podejmują władze również innych miast i gmin w Polsce. W województwie dolnośląskim rolę pozyskiwania podmiotów, które poszukują miejsca na swoje rozwojowe inwestycje oraz obsługę tych podmiotów przyjęła na siebie spółka miejska Agencja Rozwoju Aglomeracji Wrocławskiej SA. Może mieć to związek ze scentralizowaniem silnych struktur miejskich miasta Wrocławia. ARAW S.A. została utworzona w 2005 roku z inicjatywy Prezydenta Wrocławia i przedstawicieli gmin otaczających metropolię. W chwili obecnej akcjonariuszami ARAW jest 30 gmin, dla których realizowane są zadania w zakresie:

- 1) pozyskiwania inwestycji zagranicznych (Centrum Wspierania Biznesu). Kompleksowa obsługa firm zainteresowanych lokowaniem inwestycji na terenie aglomeracji wrocławskiej (przygotowanie wizyt inwestorów, opracowanie ofert inwestycyjnych,

- pomoc w budowaniu relacji z otoczeniem biznesu, wsparcie w procesach administracyjnych, opieka poinwestycyjna);
- 2) realizowania zadań na rzecz samorządów i innych podmiotów (Centrum Usług). Doradztwo i świadczenie usług w zakresie zamówień publicznych (grupowe, zielone), partnerstwa publiczno-prywatnego, projektów unijnych, finansów publicznych, pozyskiwania zewnętrznego, procesów prawnych, legislacyjnych i prawodawczych, gospodarki odpadami, audytu energetycznego, cech endogenicznych samorządów, organizacji szkoleń i seminariów;
 - 3) projektów unijnych (Wdrażanie usprawnień zarządczych w partnerstwie dolnośląskich JST, Produkt turystyczny aglomeracji wrocławskiej, Dolnośląski Nauczyciel Przyszłości – szkolnictwo zawodowe).

ARAW, jest koordynatorem projektów związanych z partnerską współpracą gmin³⁵⁸.

Innym przykładem wsparcia inwestorów przez samorząd jest model działający w województwie małopolskim. Jest on zbliżony do opisywanej powyżej struktury działającej w województwie pomorskim. Partnerzy samorządowi wykreowali tam markę jest „Business in Małopolska”. Centrum Business in Małopolska tworzą: instytucja rozwoju regionalnego – Małopolska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A., samorząd regionalny – Województwo Małopolskie i jedna z najważniejszych instytucji wspierających bezpośrednio inwestycje zagraniczne – Krakowski Park Technologiczny Sp. z o.o. oraz Małopolskie Parki Przemysłowe Sp. z o.o.³⁵⁹. Jednak w strukturach tych nie ma przedstawicieli Miasta Kraków.

Reasumując władze samorządowe tworzą i wspierają struktury, których zadaniem jest przyciąganie i profesjonalna obsługa inwestorów, w tym podmiotów będących centrami usług outsourcingowych. W Polsce nie ma jednak jednego, sprawdzonego, rekomendowanego modelu współpracy, który działałby i sprawdzał się we wszystkich strukturach jednostek samorządowych. Każda struktura wypracowuje model, który jest zależny od: struktury geograficznej regionu, sprawności poszczególnych urzędów samorządowych, uwarunkowań historycznych zdarzeń gospodarczych, efektywnością działającego modelu współpracy, itp.

³⁵⁸ <http://www.araw.pl/artykuly/7628/Informacje-ogolne> [dostęp: 26.09.2014]

³⁵⁹ <http://businessinmalopolska.pl/strona/o-nas> [dostęp: 26.09.2014]

6. Wyniki badań empirycznych a teorie lokalizacji

Analizując wyniki badań empirycznych, warto odnieść się do mechanizmów i prawidłowości opisanych w teoriach lokalizacji. Centralizacja usług jest zjawiskiem stosunkowo nowym, a jednocześnie rozwijającym się niezwykle dynamicznie. Klasyczne teorie lokalizacji zajmowały się początkowo prawidłowościami rozmieszczenia produkcji rolnej, następnie lokalizacją przemysłu. Istotną rolę w tych procesach przypisywano kosztom transportu. Z tego obszaru, najbliższa opisaniu zagadnień lokalizacyjnych branży outsourcingowej jest teoria ośrodków centralnych W. Christallera. Występuje tutaj:

- centralność (związana ze sposobem obsługi grup kapitałowych w zakresie wydzielonych procesów),
- ośrodki centralne (jako formy działalności obsługujące obszar większy niż samo miasto),
- znaczenie miasta (z jego rolą w lokalizacji zarówno samego podmiotu, jak i funkcji obsługi jego klientów), dobra i usługi centralne (wytwarzane i świadczone tylko w miejscach centralnych, a wykorzystywane w miejscach rozporoszonych),
- obszar uzupełniający (w którym ośrodek centralny pełni określone funkcje usługowe),
- zasięg dobra i odległość gospodarcza (czyli odległość do jakiej optaca się zakup usługi oferowany w miejscu centralnym, wyrażona głównie poprzez koszty i czas podróży).

Rozważając mechanizmy wyboru lokalizacji dla podmiotów centrum usług outsourcingowych, pomocne okazują się również metody behawioralne. Przeprowadzone wywiady potwierdzają, że podejmując decyzję, kryterium stanowi często nie wynik poszukiwania miejsca najlepszy z możliwych, ale ten, który zadawała poziom aspiracji władnych podjąć decyzję. Często organ komitetu sterującego powołany do wyboru lokalizacji, to grupa ludzi o różnych celach, tworząca koalicję ze względu na swoje interesy. Wpływ jakości środowiska związanego z jakością życia na migracje siły roboczej i pośrednio na lokalizację działalności, są elementami istotnymi przy wyborze miejsca świadczenia usług outsourcingowych, na które zwracali uwagę badacze tej teorii. Również dążenie do minimalizacji niepewności, w miejsce maksymalizacji zysku (SSC są centrami kosztowymi) z powtarzaniem wcześniejszych zachowań konkurentów, są typowe dla tej teorii. Behawioralna koncepcja map mentalnych podpowiada, że subiektywnie postrzegamy przestrzeń ze względu na posiadane informacje jak i indywidualne preferencje dotyczące określonych miejsc.

Respondenci szczególnie w przypadku propozycji lokalizacji o podobnej sumarycznej wadze punktowej czynników twardych i miękkich, kierowali się właśnie indywidualnymi preferencjami, które ważyły na ostatecznej decyzji o wyborze danego miasta/gminy. Szczególnie istotne w rozpatrywanej branży dla podjęcia decyzji o miejscu prowadzenia działalności jest podejście instytucjonalne. Tutaj system zasad i procedur, zarówno formalnych, do których należą np. przepisy prawa, jak i nieformalnych – standardy, wartości oraz relacje budowane w przestrzeni między podmiotem, a władzami lokalnymi, regionalnymi czy krajowymi, przedstawicielami szkół, innymi podmiotami jest ważny i kształtuje otoczenie w którym podmioty te działają lub zamierzają działać. Wyspecjalizowanie zasobów na bazie jakich centra usług działają, jest jedną z cech charakterystycznych teorii kosztów transakcyjnych. Zasoby takie skumulowane w jednej lokalizacji poprzez efekt synergii pozwalają istotnie obniżyć koszty działalności grupy kapitałowej, stąd inspiracja do decyzji o wspólnym zarządzaniu powtarzalnymi procesami przez wydzielone, celowe spółki. Rozwój technologii informatycznych pozwalający koordynować na odległość prace wielu podmiotów wykorzystywany przez branżę outsourcingową również ma wpływ na koszty transakcyjne.

Biorąc pod uwagę teorie rozwoju regionalnego, mechanizmów kilku z nich możemy doszukać się w odpowiedziach respondentów. Koncentracja branży 95 % zatrudnionych pracowników w 10 miastach Polski, potwierdza prawidłowość założeń teorii biegunów wzrostu. W rozpatrywanym przypadku takimi biegunami są duże aglomeracje miejskie.

Centra usług koncentrując się w miastach i prowadząc tam działalność polegającą na obsłudze podmiotów głównie spoza jego terenu, spełniają egzogeniczne funkcje miasta wyższego rzędu. Jednocześnie, aby centra takie tam powstały, miasto powinno zapewnić im na akceptowalnym poziomie specyficzne czynniki lokalizacyjne. Są to usługi socjalno-bytowe, gwarantujące odpowiedni standard życia mieszkańców miasta, a tym samym pracowników centrów. Ta funkcja jako endogeniczna, jest w powiązaniu z funkcją egzogeniczną, charakterystyczna dla koncepcji bazy ekonomicznej. Szukając mechanizmów lokalizacji centrów warto zwrócić uwagę na teorię nierównomiernego rozwoju, w której A. Hirschman zwracał uwagę na korzyści skali i aglomeracji, jakie odnoszą podmioty z lokalizacji w największych ośrodkach, bądź w ich otoczeniu. Wprowadzone przez niego pojęcie katalizatora, jakim jest określona polityka prorozwojowa, związana z mobilizacją działań ludności i koncentracją ich na aktywności prorozwojowej może dotyczyć działań jakie podejmują JST w związku z chęcią pozyskania inwestorów.

Koncepcja regionalnych systemów innowacji zwraca uwagę na infrastrukturę, którą tworzą z jednej strony instytucje naukowe, uczelnie wyższe, centra badawczo-rozwojowe i inne zajmujące się transferem technologii, a z drugiej strony, podmioty gospodarcze. Respondenci potwierdzali, że podmioty te poszukują kontaktu ze sobą, w celu współpracy polegającej na wykorzystaniu swoich wzajemnych potencjałów.

Włączenie się regionu w rozwój gospodarki globalnej, poprzez lokalizację branży outsourcingowej w danej miejscowości, jest potwierdzeniem słuszności zasad koncepcji regionów uczących się.

Prawidłowe zinterpretowanie teorii pokrewnej różnorodności i wpisanie jej zasad przez JST w politykę prorozwojową regionu, powinno przynieść efekt w postaci zwiększenia liczby podmiotów centrów usług outsourcingowych, które z jednej strony posiadają nieco inną wiedzę, ale jednocześnie są na tyle blisko, że chętnie ze sobą współpracują, porozumiewają się wzajemnie.

Zgodnie z teorią agencji, w naturalnym procesie kształtowania się form organizacyjnych wygrywają te, które gwarantują minimalizację kosztów, w tym kosztów agencji. Istotne jest również, co ma miejsce w centrach usług, wyróżnienie znaczenia funkcji decyzyjnych i kontrolnych w przedsiębiorstwie, gdzie poprzez celowe delegowanie określonych funkcji osobom profesjonalnie do tego przygotowanym, następuje zredukowanie kosztów. Oparta na omawianej, rozwinięta teoria kontraktualna, zwraca uwagę na kontrakty, które są istotnym ogniwem działania podmiotu. W niniejszym przypadku kontrakty stanowią podstawę działania centrów usług outsourcingowych.

Koncepcja triple helix oparta na relacjach oraz korzyściach płynących ze współpracy między sobą kluczowych aktorów (instytucji) czyli: prywatnych firm(1), uczelni wyższych, instytucji naukowych i parków technologicznych (2) oraz administracji publicznej (3), jest efektywnie wykorzystywana w miastach, które skutecznie przyciągają centra usług do swoich lokalizacji. JST mają tutaj szczególne zadanie. Powinny być katalizatorem współpracy pomiędzy stronami.

Reasumując dotychczasowe rozważania, aby najkorzystniej wybrać lokalizację centrum usług outsourcingowych należy wziąć pod uwagę i powiązać ze sobą w sposób eklektyczny elementy różnych, opublikowanych dotąd teorii lokalizacji. W szczególności są to:

- teorie klasyczne (w tym: teoria ośrodków centralnych W. Christallera),
- teorie behawioralne (w tym: koncepcja map mentalnych),
- teorie instytucjonalne (w tym: teoria kosztów transakcyjnych),
- teoria bazy ekonomicznej miasta,
- teorie rozwoju regionalnego (w tym: teoria biegunów wzrostu, teoria nierównomiernego rozwoju, koncepcja regionalnych systemów innowacji, koncepcja regionów uczących się, teoria pokrewnej różnorodności, teoria agencji, teoria kontraktualna, koncepcja *triple helix* i *quadruple helix*).



Rysunek 9. Teorie lokalizacji mające związek i znaczenie w podejmowaniu decyzji o wyborze lokalizacji centrum usług outsourcingowych

Źródło: opracowanie własne

Zakończenie

Zgodnie z przyjętym we wstępie dysertacji celem autora, było przyglądnięcie się mechanizmowi takiego pozyskiwania inwestorów – podmiotów z udziałem kapitału zagranicznych, centrów usług outsourcingowych, aby można było powiedzieć, że dana gmina/miasto jest lokalizacją sektora nowoczesnych usług biznesowych. Jednocześnie nurtującymi pytaniami było, czy istnieje zależność pomiędzy rozwojem gospodarczo-społecznym miast, a ich zdolnością do przyciągania centrów usług outsourcingowych oraz jaka jest rola JST w procesie pozyskiwania centrów? Przeprowadzone i opisane w rozdziałach czwartym i piątym badania empiryczne odpowiadają na te pytania i potwierdzają jednocześnie, że centra usług poszukując lokalizacji dla swojej działalności, mają sprecyzowane oczekiwania dotyczące potencjału miejsca w zakresie czynników gospodarczych, demograficznych i społecznych. Uszczegóławiając zebrany i opracowany materiał, pozwala on na sformułowanie podstawowych wniosków końcowych dotyczących badanego obszaru:

- 1) W Polsce występują cztery grupy miast, biorąc pod uwagę liczbę centrów usług w nich zlokalizowanych. Miasta z bardzo dużą liczbą centrów (powyżej 50): Warszawa i Kraków. Miasta w których zlokalizowana jest duża liczba centrów (20-50). W grupie tej znajdują się: Wrocław, Gdańsk, Łódź, Katowice i Poznań. Grupa miast z małą liczbą centrów (5-20): Bydgoszcz i Szczecin. Istnieje również grupa miast o sporadycznej liczbie centrów (poniżej 5). W grupie tej znajdują się: Lublin, Białystok, Gorzów Wielkopolski, Kielce, Olsztyn, Opole, Rzeszów, Toruń i Zielona Góra. Uogólniając, w Polsce biznes usług outsourcingowych rozwija się tylko w wielkich miastach. Mniejsze jednostki administracyjne nie są w stanie nawiązać stabilnych kontaktów z konkurencyjną branżą gospodarki globalnej.
- 2) Inwestorzy centrów usług outsourcingowych mają sprecyzowane oczekiwania dotyczące lokalizacji swojego podmiotu w kontekście niezbędnych, żądanych warunków, które musi spełnić dana gmina, aby mogła tam zostać ulokowana jego siedziba. W niniejszej pracy opracowano zbiór 24 (w tym: 11 miękkich i 13 twardych) czynników lokalizacyjnych istotnych w procesie wyboru miejsca prowadzenia centrum outsourcingowego. Czynniki mają swoją gradację istotności dla inwestorów. Pierwsze 10 czynników to (od najistotniejszych):

- kwalifikacje kadry pracowniczej,
- podaż siły roboczej,
- infrastruktura transportowa (dostęp i jakość autostrad, dróg szybkiego ruchu, obwodnice, porty lotnicze, linie kolejowe),
- poziom bezpieczeństwa powszechnego w danym regionie,
- rozwinięta infrastruktura społeczna (szkolnictwo, ochrona zdrowia, instytucje kultury),
- dostępność i sprawność logistyczna regionu (duża sieć połączeń lotniczych),
- lokalne, niskie koszty pracy,
- korzystne ceny nieruchomości (budynków, gruntów) oraz ich wynajmu i dzierżawy,
- oferta przygotowana przez JST dla potencjalnych inwestorów,
- promocja, dobry wizerunek gminy (np. rankingi atrakcyjności inwestycyjnej).

Powyższy zbiór czynników i ich rangi są zmienne w czasie i powinny być monitorowane, jeżeli aktywnie chcemy pozyskiwać nowych inwestorów dla własnych lokalizacji oraz dbać o to, aby miejsce prowadzenia działalności było atrakcyjne i nie powodowało chęci jego zmiany. Wnioski tego punktu opisane szczegółowo w rozdziale czwartym pracy są jednocześnie spełnieniem jednego z celów postawionych przed rozpoczęciem prac: (C3) Określenie czynników determinujących decyzję o lokalizacji centrów i określenie rangi ich istotności dla inwestorów.

3) Zróznicowanie poziomu ilościowego potencjału branży usług outsourcingowych w miastach Polski w istotny sposób uzależnione jest od poziomu ich rozwoju regionalnego. Z analizy wynika, że wartość wskaźnika Perkala dla jednostek objętych analizą kształtowała się w przedziale od -0,689 do 1,6303. Wraz ze wzrostem wskaźnika rozwoju gospodarczo-społecznego miast, rośnie liczba centrów usług w nich zlokalizowanych. Biorąc pod uwagę te dwie grupy danych dostrzega się silną korelację dodatnią (wskaźnik Pearsona 0,75).

Tym samym zrealizowany został cel poznawczy: (C4) Sprawdzenie czy istnieje zależność pomiędzy rozwojem gospodarczo-społecznym miast, a ich zdolnością do przyciągania centrów usług outsourcingowych?

4) Zbiór czynników lokalizacyjnych, które są najbardziej istotne dla inwestorów i jednocześnie JST mają największy wpływ na ich kreowanie w regionie przedstawiony jest poniżej. Czynniki, które zdobyły największą liczbę punktów (pierwsze 9) to:

- kwalifikacje siły roboczej,
- poziom bezpieczeństwa powszechnego w regionie,
- oferta przygotowana przez JST dla potencjalnych inwestorów,
- jakość, sprawność, fachowość obsługi administracyjnej JST,
- rozwinięta infrastruktura społeczna (szkolnictwo, ochrona zdrowia, instytucje kultury),
- infrastruktura transportowa (dostęp i jakość autostrad, dróg szybkiego ruchu, obwodnice, porty lotnicze, linie kolejowe),
- podaż siły roboczej,
- promocja, dobry wizerunek gminy (np. rankingi atrakcyjności inwestycyjnej),
- dostępność i sprawność logistyczna regionu (duża sieć połączeń lotniczych).

Można wnioskować, że ta „krótka” lista czynników o wspólnych cechach istotności wpływu zarówno dla biznesu, jak i samorządu stanowić może swoisty drogowskaz i *benchmarking* dla JST, które aspirują do bycia lokalizacją nakierowaną na rozwój centrów outsourcingowych.

- 5) Władze samorządowe tworzą i wspierają własne struktury, których zadaniem jest przyciąganie i profesjonalna obsługa inwestorów, w tym podmiotów będących centrami usług outsourcingowych. W Polsce nie ma jednak jednego, sprawdzonego, rekomendowanego modelu współpracy, który działałby i sprawdzał się we wszystkich strukturach jednostek samorządowych. Każda struktura wypracowuje model, który jest zależny od: struktury geograficznej regionu, sprawności poszczególnych urzędów samorządowych, uwarunkowań historycznych, zdarzeń gospodarczych, efektywności działającego modelu współpracy, itp.
- 6) Typ funkcjonalny centrów usług outsourcingowych zlokalizowanych w danym mieście może zmieniać się w czasie. Np. dla rynku trójmiejskiego do roku 2004 (ilościowo) dominował typ funkcjonalny centrów KPO, który wraz z upływem lat przekształcał się. W roku 2007 rynek charakteryzował się dominacją spółek KPO/BPO. Od roku 2010 do 2014 rynek trójmiejski posiadał mieszaną strukturę typów zlokalizowanych na nim centrów. Widoczny jest jednak trend wskazujący, że w najbliższych latach może

nastąpić dominacja spółek BPO lub BPO/SSC. Przeanalizowanie takiej informacji, może być podstawą do skonstruowania przez JST dobrze dostosowanej oferty dla konkretnych inwestorów (typ centrów usług) oraz poprzez świadome decyzje o kierunku rozwoju społeczno-gospodarczego, może wzmacniać specjalizację miast aspirujących do bycia miastem przyjaznym, wspierającym biznes centrów usług outsourcingowych.

7) Aby najkorzystniej dla danego inwestora, typu reprezentowanego centrum usług outsourcingowych wybrać lokalizację w konkretnym mieście, należy wziąć pod uwagę i powiązać ze sobą elementy różnych, opublikowanych dotąd teorii lokalizacji i koncepcji rozwoju terytorialnego. W szczególności są to:

- teorie klasyczne (w tym: teoria ośrodków centralnych),
- teorie behawioralne (w tym: koncepcja map mentalnych),
- teorie instytucjonalne (w tym: teoria kosztów transakcyjnych),
- teorie i koncepcje rozwoju regionalnego (w tym: teoria biegunów wzrostu, koncepcja bazy ekonomicznej, teoria nierównomiernego rozwoju, koncepcja regionalnych systemów innowacji, koncepcja regionów uczących się, teoria pokrewnej różnorodności, teoria agencji, teoria kontraktualna, koncepcja *triple helix* i *quadruple helix*).

Zwrócenie uwagi przez przedstawicieli Jednostek Samorządu Terytorialnego na przedstawione wnioski końcowe oraz zawarte w pracy praktyczne uwagi dotyczące polepszenia współpracy z przedstawicielami analizowanej branży, może przyczynić się do wzrostu liczby centrów usług outsourcingowych pozyskanych dla danej lokalizacji. Jednocześnie będzie to realizacją założonego w pracy celu aplikacyjnego, czyli opracowanie materiału, który pozwoli, aby przedsiębiorcy i władze lokalne lepiej wzajemnie się rozumieli. Współpraca w miastach, gdzie władze samorządowe aktywnie wspierają pozyskiwanie inwestorów będących centrami usług outsourcingowych prowadzona jest trójstronnie przez prywatnych inwestorów, instytucje naukowe oraz administrację publiczną zgodnie z teorią rozwoju regionalnego *triple helix*. Rola samorządu szczególnie powinna polegać na koordynacji takiej współpracy oraz obserwacji zmian potrzeb inwestorów będących centrami usług outsourcingowych. Monitorowanie tego obszaru pozwala z wyprzedzeniem podejmować decyzje przekładające się na rozwój obszarów społeczno-gospodarczych, od

bogactwa oferty której inwestorzy uzależniają swoje decyzje o wyborze miasta/gminy na lokalizację działalności gospodarczej. Podstawowym zadaniem władz samorządowych ich rolą w zakresie wzmocnienia rangi miasta przyjaznego inwestorom centrów outsourcingowych jest harmonizowanie działań grup podmiotów zaangażowanych w tym procesie i likwidacja mogących wystąpić sprzeczności (kolizji interesów).

Efektami tak rozumianej współpracy przekładającej się na rozwój regionalny, są powstające w gminach/miastach nowe wartości, takie jak: nowe podmioty i miejsca pracy, zwiększone zasoby mieszkaniowe, instytucje sektora usług publicznych, nowoczesna wiedza, kwalifikacje zawodowe i umiejętności lokalnej społeczności, jak również działania innowacyjne.

Oprócz wielu tez praktycznych zawartych w pracy, zrealizowano również cel związany z teoretycznym obszarem analizowanego zagadnienia: (C1) Systematyzacja wiedzy w obszarze lokalizacji działalności gospodarczej, usług outsourcingowych, roli samorządu terytorialnego w kształtowaniu rozwoju lokalnego i związanych z tym poszczególnych pojęć. Odpowiedzią jest tutaj próba uporządkowania zagadnień teoretycznych w pierwszych trzech z sześciu rozdziałów pracy. Omówiono w nich dotychczasowy dorobek naukowców i badaczy, którzy mechanizmy i prawidłowości związane z lokalizacją działalności gospodarczej sformułowali w opublikowanych teoriach lokalizacyjnych. Zwrócono uwagę na teorię w podejściach klasycznych, behawioralnych oraz instytucjonalnych. Opisano wybrane koncepcje rozwoju regionalnego oraz teorie ekonomiczne, które mogą mieć wpływ na lokalizację usług outsourcingowych. Opisano zjawisko globalizacji, które było podstawą poszukiwania rozwiązań biznesowych opartych o centralizację i delokalizację działania łańcucha przedsiębiorstwa. Przybliżono jednego z podstawowych aktorów procesu globalizacji, czyli korporacje transnarodowe, które są podstawowym właścicielem podmiotów realizujących funkcje centralizacji usług poprzez tworzenie centrowi outsourcingowych i lokowanie ich w najbardziej efektywnych dla nich miejscach świata. Opisano również zagadnienia związane z delokalizacją, której wydzielenie i przenoszenie łańcucha elementów wartości organizacji, jest warunkiem umożliwiającym fizyczne przeniesienie części biznesu do niezależnej lokalizacji, często poza granice krajów. Szczegółowo wyjaśniono na czym polega, sklasyfikowano jakie są rodzaje, definicje, strategie usług outsourcingowych. Omówiono również typy centrów outsourcingowych wraz z ich strukturą. Rozdział trzeci pracy poświęcono roli samorządu terytorialnego w kształtowaniu rozwoju ekonomicznego gminy. Ponieważ hipoteza zakłada

istotną rolę Jednostek Samorządu Terytorialnego, jako moderatora działań związanych z podniesieniem atrakcyjności regionu dla inwestorów-właścicieli podmiotów przekazujących swoje procesy do usługowego ich świadczenia, opisano tutaj jak działają te jednostki, jaka jest ich rola w procesie oraz szczególną uwagę zwrócono na elementy zarządzania strategicznego. Ten rodzaj zarządzania ma istotne znaczenie dla oczekiwań inwestora. Opisano jakie stosowane są w Polsce zachęty do przyciągnięcia inwestorów zagranicznych.

Przeprowadzone postępowanie badawcze pozwoliło na weryfikację postawionych we wstępie pracy hipotez oraz realizację założonych celów poznawczych i aplikacyjnego. Z przedstawionych w rozdziałach pracy wniosków wynika, że hipoteza: (H1) rozwój centrów usług outsourcingowych przyciągających inwestorów zagranicznych w danym obszarze jest związany z działaniami podnoszącymi konkurencyjność miast, w tym z istotną rolą JST; znalazła swoje potwierdzenie.

Centra outsourcingowe lokowane są przez inwestorów w gminach, które utworzyły i rozwijają swoją infrastrukturę miejską. Sprawna infrastruktura transportowa (lotnicza, kolejowa, drogowa), bezpieczne, z dużą ilością połączeń z innymi krajami, ze stolicą, z głównymi miastami lotniska, dworce, są poszukiwanym kryterium wyboru miejsca. Niezbędne są również wybudowane, dostępne do wynajmu, w konkurencyjnych cenach powierzchnie biurowe o odpowiednim standardzie. Elementy te muszą być wplecione w rozwiniętą strukturę gospodarczą i społeczną gmin. Zapewnienie całego zbioru czynników lokalizacyjnych na poziomie wymaganym przez podmioty świadczące usługi outsourcingowe wymaga systematycznych działań wpisanych w długoterminowe plany rozwoju regionalnego. Aktywność taka musi być wykazana szczególnie ze strony samorządu lokalnego. Przedstawiciele centrów usług outsourcingowych świadomi są tego, że wiele z czynników lokalizacyjnych należy do obowiązków władz samorządowych i jest przez nie realizowanych. Artykuł 7 ustawy samorządowej określa, że zaspokajanie zbiorowych potrzeb wspólnoty należy do zadań własnych gminy. Zadania własne gminy można podzielić na główne kategorie skupiające się w następujących obszarach:

- infrastruktury technicznej gminy (gminne drogi, ulice, mosty, place, wodociągi, kanalizacja, usuwanie i oczyszczanie ścieków komunalnych, utrzymywanie czystości, utrzymywanie urządzeń sanitarnych, wysypiska oraz utylizacja odpadów komunalnych, zaopatrzenie w energię elektryczną i ciepłą, komunalne budownictwo mieszkaniowe,

lokalny transport zbiorowy, targowiska i hale targowe, gminne obiekty i urzędnia użyteczności publicznej oraz obiekty administracyjne);

- infrastruktury społecznej (ochrona zdrowia, pomoc społeczna, oświata, kultura, kultura fizyczna);
- porządku i bezpieczeństwa publicznego (organizacja ruchu drogowego, porządek publiczny, ochrona przeciwpożarowa, bezpieczeństwo sanitarne);
- ładu przestrzennego i ekologicznego (planowanie przestrzenne, gospodarka terenami, ochrona środowiska).

Zadania i kompetencje należące do zakresu działania gminy obejmują sprawy publiczne o znaczeniu lokalnym, nie zastrzeżone na rzecz innych podmiotów (występuje tzw. domniemanie kompetencji).

Jednocześnie opisane powyżej działania podnoszą konkurencyjność gmin, która jest przedmiotem analizy porównawczej inwestorów w procesie wyboru miejsca prowadzenia działalności gospodarczej centrów usług outsourcingowych.

Również druga hipoteza badawcza: (H2) istnieje zbiór preferowanych czynników lokalizacyjnych, istotnych dla inwestorów pragnących otworzyć nowe lub zmienić dotychczasowe centrum usług outsourcingowych - jest prawdziwa.

Jak potwierdziły przeprowadzone badania, inwestorzy centrów usług outsourcingowych mają sprecyzowane oczekiwania dotyczące lokalizacji swojego podmiotu w kontekście niezbędnych, żądanych warunków, które musi spełnić dana gmina, aby mogła tam zostać posadowiona jego siedziba. W niniejszej pracy opracowano listę 24 czynników lokalizacyjnych istotnych w procesie wyboru miejsca prowadzenia centrum outsourcingowego. Zbiór składa się z 13 twardych i 11 miękkich czynników lokalizacyjnych. Czynniki mają swoją gradację istotności dla inwestorów, na podstawie której określono te najbardziej istotne w procesie wyboru lokalizacji.

Miasta charakteryzujące się dodatnim poziomem wskaźnika rozwoju gospodarczo-społecznego, w których inwestorzy znajdują siłę roboczą o odpowiednich dla branży kwalifikacjach, w których dba się o poziom bezpieczeństwa powszechnego, gdzie JST zwracają uwagę na potrzeby inwestorów i przygotowują dla nich „uszytą na miarę” ofertę wsparcia biznesu, w których rozwija się infrastrukturę społeczną, transportową oraz sprawność logistyczną regionu, gdzie sprawne, fachowe JST dbają o dobry wizerunek i promocję miasta,

gdzie występuje dostateczna podaż siły roboczej. Miasta te osiągnęły przewagę konkurencyjną w grupie miast będących potencjalnymi lokalizacjami dla inwestorów.

Trzecia hipoteza badawcza: (H3) władze samorządu terytorialnego pomimo ograniczonych możliwości, podejmują się działań skierowanych na pozyskanie inwestorów - podmiotów będących centrami usług outsourcingowych - została również zweryfikowana pozytywnie. Pomocne w weryfikacji tej hipotezy były szczególnie wnioski z przeprowadzonego i opisanego w rozdziale piątym studium przypadku oraz badania literaturowe.

Władze samorządowe tworzą i wspierają struktury, których zadaniem jest przyciąganie i profesjonalna obsługa inwestorów, w tym podmiotów będących centrami usług outsourcingowych. Ponieważ w Polsce nie ma jednego, sprawdzonego, rekomendowanego przez władze centralne modelu współpracy, który działałby i sprawdzał się we wszystkich strukturach jednostek samorządowych, każda struktura wypracowuje model, który jest zależny od: struktury geograficznej regionu, sprawności poszczególnych urzędów samorządowych, uwarunkowań historycznych, zdarzeń gospodarczych, efektywności działającego modelu współpracy jednostek gospodarczych i samorządowych, itp. Współpraca w miastach, gdzie władze samorządowe aktywnie wspierają pozyskiwanie inwestorów będących centrami usług outsourcingowych prowadzona jest trójstronnie przez prywatnych inwestorów, instytucje naukowe oraz administrację publiczną zgodnie z teorią rozwoju regionalnego *triple helix*. Samorząd chętnie podejmuje się roli koordynatora takiej współpracy. Jest to również jeden z elementów realizacji założonego celu poznawczego: (C2) Wskazanie roli jaką Jednostki Samorządu Terytorialnego odgrywają w przyciąganiu centów usług outsourcingowych.

Analiza czynników lokalizacji podmiotów będących centrami usług outsourcingowych w gminach na terenie Polski potwierdza znaczącą rolę korzyści geograficznej, czyli premii wynikającej z samego jej położenia – swoistej renty lokalizacyjnej. Przejawia się to skoncentrowaniem największej ilości podmiotów w centrum lub pobliżu dużych miejskich metropolii.

Analizując ewolucję i ranking gmin, które najsprawniej przyciągnęły inwestorów zagranicznych, nie sposób oprzeć się wnioskowi, że są one skorelowane z podziałem przedsiębiorczości instytucjonalnej, czyli indywidualnych cech społeczeństwa lokalnego

kształtujących odpowiednie postawy wobec rozwoju przedsiębiorczości. O takim podziale (bardziej do osoby niż instytucji) wspomina S. Sudoł³⁶⁰, jednak można to odnieść do zachowania organizacji. Liderzy tego rankingu, będący Jednostkami Samorządu Terytorialnego stosowali zasady przedsiębiorczości systemowej, która wynika ze świadomego i planowego kształtowania społeczeństwa przedsiębiorczego. Istotną rolę w tym systemie odgrywa gruntowna nauka, nastawienie innowacyjne oraz inwestycje w nowoczesną infrastrukturę miejską, komunikacyjną i społeczną. Niżej, jako model skutecznego działania władz samorządowych w zakresie pozyskiwania inwestorów uplasowała się przedsiębiorczość ewolucyjna, która jest efektem rozwoju form przedsiębiorczych. Zaczynem natomiast dla rozwoju myślenia o outsourcingu w Polsce, jako sposobu na pobudzenie działalności gospodarczej w regionie była przedsiębiorczość żywiołowa, która związana jest z brakiem tradycji przedsiębiorczości, brakiem edukacji na dany temat, a silnie związana jest z cechami osobniczymi takimi jak ciekawość świata, intuicja czy otwartość na nowe pomysły. Tutaj istotne znaczenie miały momenty w których formowały się grupy interesariuszy stawiające sobie za cel przyciągnięcie na teren danego miasta, gminy podmiotów z branży outsourcingowej oraz informowanie, że taka działalność będzie lokalnie wspierana.

Podsumowując wyniki poszczególnych badań i etapy prac, pojawiały się wątki, które ze względu na założony obszar badawczy niniejszej dysertacji nie zostały weryfikowane szczegółowiej. Zagadnieniem, które może być asumptem do dalszych badań jest określenie typologii funkcjonalnej centrów usług outsourcingowych zlokalizowanych na terenie miast, w których tego typu branża się rozwija. Analiza typologii funkcjonalnej centrów na przestrzeni lat w powiązaniu z potencjałem gospodarczo-społecznym miast w których są one zlokalizowane, powinna pozwolić na wyciągnięcie wniosków na temat istotności potencjału jakim powinny charakteryzować się miasta w celu przyciągnięcia poszczególnych typów centrów. Jako metodę badawczą wykorzystać można np. procedurę analizy wielozmiennej – trójkąt Ossana. Informacja będąca wynikiem badań może być podstawą do skonstruowania dobrze dostosowanej oferty dla konkretnych inwestorów. Jednocześnie może wzmocnić to specjalizację miast aspirujących do bycia miastem przyjaznym, wspierającym biznes centrów usług outsourcingowych.

³⁶⁰ S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006, s. 30

Bibliografia

1. Adamiak J., Kosiedowski W., Potoczek A., Słowińska B., Zarządzanie rozwojem regionalnym i lokalnym. Problemy teorii i praktyki, TNOiK, Toruń 2001
2. Adamkiewicz-Drwiłło H.G., Konkurencyjność przedsiębiorstw w świetle uwarunkowań współczesnej gospodarki, Wydawnictwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”, Toruń 2010
3. Appadurai A., *Modernity at Large. Cultural Dimension of Globalization*, The Regents of the University of Minnesota, 1996
4. Aydalot P., Keeble D., *High Technology Industry and Inovatie Enviroments: The European Experience*, Routledge, London 1988
5. Ayres C.E., *the Theory of Economic Progress*, 1st ed., Chapel Hill, N.C. 1944
6. Babbie E., *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003
7. Babbie E., *Podstawy badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008
8. Bajerski A., Przegląd wybranych teorii rozwoju regionalnego [w:] Kisiała W., Stępiński B. (red.), *Rola obszarów metropolitalnych w polityce regionalnej i rozwoju regionalnym*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu Katedra Ekonomiki Przestrzennej i Środowiskowej, Poznań 2013
9. Ball D.A., McCulloch W.H., *International Business. Introduction and Essentials*, BPI Irwin, Homewood 1990
10. Barczyk S., *Przedsiębiorczy samorząd lokalny i jego instytucje*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2010
11. Beck U., *Władza i przeciwwładza w epoce globalnej. Nowa ekonomia polityki światowej*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2005
12. Benko G., *Geografia technopolii*, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 1993
13. Berger S., *Made In monde*, Editions du Seuil, Paris 2006
14. Bergeron B., *Essentials of Shared Services*, John Wiley & Sons, Hoboken 2003
15. Best M. H., *The New Competitive Advantage, The Renewal of American Industry*, Oxford University Press, Oxford 2001
16. Błuszkowski J., Garlicki J., *Inwestorzy zagraniczni w środowisku lokalnym*, CBM Indicator, Raport na zlecenie Fundacji Friedricha Eberta w Polsce, Warszawa 1995
17. Bojar M., Machnik-Słomka J., *Model potrójnej i poczwórnej helisy w budowaniu współpracy sieciowej dla rozwoju innowacyjnych projektów regionalnych*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej 2014, Seria: Organizacja i zarządzanie z. 76, Nr kol. 1923, Gliwice 2014
18. Bończak-Kucharczyk E., Herbst K., Chmura K., *Jak władze lokalne mogą wspierać przedsiębiorczość?*, Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych. Polska Fundacja Promocji Małych i Średnich Przedsiębiorstw, Warszawa 1998
19. Boschma R., *Regional Branching and Regional Innovation Policy*, [w:] K. Kourtit, P. Nijkamp, R.R. Stough (red.), *Drivers of Innovation, Entrepreneurship and Regional Dynamics*, Springer, Heidelberg-Dordrecht-London-New York 2011
20. Brandenburg H., *Współpraca samorządów lokalnych z sektorem nauki i biznesem instrumentem efektywnego wdrażania lokalnych programów i projektów rozwojowych*, [w:] Brandenburg H. (red.), *Projekty lokalne i regionalne – współpraca: nauka-biznes-samorząd*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2013
21. Bravard J., Morgan R., *Inteligentny outsourcing. Sztuka skutecznej współpracy*, MT Biznes Sp. z o.o. 2006
22. Breuss F., *Internationaler Handel mit Dienstleistungen; teoretische Ansätze*, Aussenwirtschaft 1990, Vol. 45, Heft 1
23. Budner W. W., *Klasy w gospodarce lokalnej - znaczenie, czynniki i bariery rozwoju*, [w:] Fimińska-Banaszyk R., Zimny A. (red.), *Doskonalenie zarządzania w samorządach lokalnych*, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Koninie, Konin 2013
24. Budner W., *Geografia ekonomiczna. Współczesne zjawiska i procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2011
25. Budner W., *Lokalizacja przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000
26. Budner W., *Lokalizacja przedsiębiorstw. Aspekty ekonomiczno-przestrzenne i środowiskowe*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2004
27. Budner W.W., *Handel w rozwoju miasta*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2014
28. Bukowski A., Lubaś M., Nowak J. (red.), *Społeczne tworzenie miejsc. Globalizacja, etniczność, władza*, Wydawnictwo UJ., Kraków 2010

29. Bukowski A., Lubaś M., Nowak J. (red.), Zarządzanie przestrzenią. Globalizacja, etniczność, władza, Wydawnictwo UJ., Kraków 2006
30. Bury A., Organizacyjne formy administracji publicznej w Polsce i zasady ich finansowania, [w:] Stawasz D., Sikora-Fernandez D., Zarządzanie w Jednostkach Samorządu Terytorialnego. Wybrane zagadnienia i obszary działania, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2013
31. Carayannis E., Campbell D., Open Innovation Diplomacy and a 21st Century Fractal Research, Education and Innovation (FREIE) Ecosystem: Building on the Quadruple and Quintuple Helix Innovation Concepts and the "Mode 3" Knowledge Production System, Springer Science+Business Media, LLC 2011
32. Chakrabarty S., Making sens of the Sourcing and Shoring Maze: Various Outsourcing and Offshoring Alternatives, [in:] Kehal H., Singh V. (eds.), Outsourcing and Offshoring in the 21st Century: a socio-Economic Perspective, Idea Group Publishing, London 2006
33. Ciesielska D., Offshoring usług. Wpływ na rozwój przedsiębiorstwa, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2009
34. Cieślak A., Geografia inwestycji zagranicznych. Przyczyny i skutki lokalizacji spółek z udziałem kapitału zagranicznego w Polsce, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2005
35. Coase R.H., The Nature of the Firm, „Economica” 11.1937
36. Commons J.R., Institutional Economics, „American Economic Review” 12.1937, Vol. 21, No. 4
37. Czarny E., Globalizacja od A do Z, Wyd. NBP, Warszawa 2004
38. Czerny M., Geografia Unii Europejskiej, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 2008
39. Czerny M., Łuczak R., Makowski J., Globalistyka. Procesy globalne i ich lokalne konsekwencje, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2007
40. De la Dehesa G., Winners and Losers in Globalization, Blackwell Publishing 2006
41. Deardorff A.V., A trade theorist's take on skilled labour outsourcing, International Journal of Economics and Finance 14
42. Denzin N., Lincon Y., (red.) Metody badań jakościowych tom 2, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2009
43. Domański R., Ewolucyjna gospodarka przestrzenna, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012
44. Domański R., Geografia ekonomiczna. Ujęcie dynamiczne, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005
45. Domański R., Gospodarka przestrzenna, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 2002, s.43
46. Domański R., Gospodarka przestrzenna. Podstawy teoretyczne, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006
47. Domański R., Przestrzenna transformacja gospodarki, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997
48. Domański R., Teoretyczne podstawy geografii ekonomicznej, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1982
49. Domański T., Strategie rozwoju handlu, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005
50. Douglas M., Jak myślą instytucje?, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011
51. Dror Y., Nowa filozofia planowania, „Gospodarka Narodowa” 1993, nr 10
52. Dunning H.J., The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions, „Journal of International Business Studies” 1988, Vol. 19, Nr 1
53. Dunning H.J., Theories and Paradigms of International Business Activity: The Selected Essays of John H. Dunning, Volume 1, Edward Elgar, Cheltenham 2002
54. Dyba W.M., Strykiewicz T., Zróżnicowanie poziomu rozwoju społeczno-gospodarczego gmin województwa wielkopolskiego w świetle realizacji polityki intra regionalnej, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań 2012
55. Dziemianko Z. (red.), Bezpieczeństwo współczesnego świata – informatyka, technika i gospodarka, Wydawnictwo WSHiU, Poznań 2011
56. Dziemianowicz W., Kapitał zagraniczny a rozwój regionalny w Polsce, Studia regionalne i lokalne, 1997
57. Dziemianowicz W., Kierzkowski T., Knapik R., Jak przygotować lokalny program rozwoju przedsiębiorczości? Poradnik dla gmin i powiatów, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2003
58. Dziemianowicz W., Konkurencyjność gmin w kontekście relacji władze lokalne – inwestorzy zagraniczni, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2008
59. Dziemianowicz W., Rola władz samorządowych w stymulowaniu napływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych, [w:] Z. Olesiński (red.), Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w Polsce, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998
60. Dziemianowicz W., Szlachta J., Szmigiel-Rawska K., Subregionalne bieguny wzrostu w Polsce, Uniwersytet Warszawski, Wydział Geografii i Studiów Regionalnych, Warszawa 2011

61. Dzikowska M., Przenoszenie modułów łańcucha wartości a konkurencyjność przedsiębiorstw, *Ekonomista* 3/2013, Warszawa 2013
62. Evans D.S., Schmalensee R., Kod katalizatora. Strategie najbardziej dynamicznych firm świata, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2010
63. Faulkner D., Bowman C., Strategie konkurencji, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 1999
64. Feltynowski M., Polityka przestrzenna obszarów wiejskich w kierunku wielofunkcyjnego rozwoju, CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa 2009
65. Florida R., Power to the cities, *Polityka – Niezbędnik Inteligenta Plus*, 1/2012
66. Florida R., Toward the Learning Region, *Futures*, vol. 27, n°5/1995
67. Florida R., Narodziny klasy kreatywnej, Wydawnictwo Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2010
68. Focus on Trójmiasto, Fundacja Pro Progressio, Warszawa 2014
69. Freeman J., The private role in public governance, *New York University Law Review*, nr 3/2000
70. Fujita M., Krugman P., The new economic geography: past, present and the future, "Papers in Regional Science" 2004, Vol. 83, Nr 1
71. Gaczek W. M., Obszary metropolitalne jako bieguny wzrostu, [w:] Kisiąła W., Stępiński B. (red.), Rola obszarów metropolitalnych w polityce regionalnej i rozwoju regionalnym, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu Katedra Ekonomiki Przestrzennej i Środowiskowej, Poznań 2013
72. Gaczek W. M., Systemy innowacji jako sposób podnoszenia konkurencyjności gospodarki regionu, skrócona wersja artykułu z Zeszytu naukowego UEP w Poznaniu nr 131, red. H. Mizgajska pt. Problemy innowacyjności przedsiębiorstw produkcyjnych
73. Gaczek W.M., Komorowski J.W., Przewaga konkurencyjna gospodarki wielkiego miasta w regionie, [w:] Słodczyk J., Szafranek E. (red.), Kierunki przekształceń struktury gospodarczej i społeczno-demograficznej miast, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2006
74. Gawroński H., Zarządzanie strategiczne w samorządach lokalnych, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2010
75. Gay C., Essinger J., Outsourcing strategiczny, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2002
76. Geise M., Wpływ wybranych problemów gospodarki globalnej na rozwój lokalny, Wydawnictwo Uczelniane WSG, Bydgoszcz 2009
77. Gierańczyk W., Problematyka definiowania zmian w tendencjach lokalizacyjnych przedsiębiorstw przemysłowych w dobie globalizacji, [w:] Z. Ziolo, T. Rachwał (red.), Problematyka badawcza geografii przemysłu, Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego i Instytut Geografii, Vol.11, Uniwersytet Pedagogiczny w Krakowie, Warszawa-Kraków 2009
78. Gierszewska G., Zarządzanie strategiczne, WSPiZ, Warszawa 2000
79. Globalny rynek outsourcingu nowoczesnych usług – nowe możliwości dla Polski, *Studia Ekonomiczne* nr 3/2005, INE PAN, Warszawa 2005
80. Godlewska H., Lokalizacja działalności gospodarczej. Wybrane zagadnienia, Wyższa Szkoła Handlu i Finansów Międzynarodowych, Warszawa 2001
81. Godlewska-Majkowska H., Lokalizacja przedsiębiorstw w gospodarce globalnej, Difin S.A., Warszawa 2013
82. Godlewska-Majkowska H., Zarębski P., Typa M. (red), Raport atrakcyjności inwestycyjnej województwa mazowieckiego wraz z oceną jego potencjału inwestycyjnego, Agencja Rozwoju Mazowsza S.A., Warszawa 2011
83. Godłów-Legiędź J., Współczesna ekonomia. Ku nowemu paradygmatowi, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010
84. Gold J. R., An Introduction to Behavioural Geography, Oxford University Press, London 1980
85. Golec T., Propozycja metody badania organizacyjnych aspektów zarządzania funduszami zewnętrznymi w jednostkach samorządu terytorialnego szczebla lokalnego, [w:] Kiełbasa K.(red.), Badania ewaluacyjne – po co? Budowa przyszłości regionu, Urząd Marszałkowski Województwa Opolskiego. Departament Polityki regionalnej i Przestrzennej. Jednostka Ewaluacyjna, Opole 2011
86. Gonciarski W. (red.), Zarządzanie w warunkach gospodarki cyfrowej, Warszawa 2010
87. Gorynia M., Jankowska B., Klastry a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa, Difin sp. z o.o., Warszawa 2008
88. Gorynia M., Jankowska B., Koncepcja klastrów jako sposób regulacji zachowań podmiotów gospodarczych, *Ekonomista* nr 3/07
89. Gorynia M., Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007
90. Górecki J., Charakterystyka centrów usług z kapitałem zagranicznym, [w:] Sektor nowoczesnych usług biznesowych, Związku Liderów Sektora Usług Biznesowych w Polsce, Warszawa 2011

91. Górecki J., Charakterystyka sektora nowoczesnych usług biznesowych w Polsce, [w:]Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2013, Związku Liderów Sektora Usług Biznesowych w Polsce, Warszawa 2013
92. Górecki J., Charakterystyka sektora nowoczesnych usług biznesowych w Polsce, [w:]Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2014, Związku Liderów Sektora Usług Biznesowych w Polsce, Warszawa 2014
93. Grabow B., Henckel D., Hollbach-Gromig B., Weiche Standortfaktoren, Schriften des Deutschen Institut fur Urbanistik, Band 89, Stuttgart-Berlin-Koln 1995
94. Griffin R. W., Podstawy zarządzania organizacjami, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 2006
95. Gruszecki T., Współczesne teorie przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002
96. Grycuk A., Koncepcja grom w teorii i praktyce zarządzania, Organizacja i Kierowanie 2003, nr 3
97. Grzeszczak J., Bieguny wzrostu a formy przestrzeni spolaryzowanej, Prace Geograficzne nr 173, Wydawnictwo Continuo, Wrocław 1999
98. Harvey D., Justice, Nature and the Geography of Difference, Basil Blackwell Publishers, Oxford 1996
99. Hayter R., The Dynamics of Industrial Location, The Factory, the Firm and the Production System, Wiley, New York
100. Hirsch S., Product Cycle Model of International Trade, "Bulletin of Economics and Statistics" 1975, Vol. 37, Nr 4
101. Hirschman A., The Strategy of Economic Development, New Haven, Conn.: Yale University Press 1958
102. Huriot J.M., Przestrzeń produkcyjna a renta gruntowa, [w:] Ponsard C.(red.), Ekonomiczna analiza przestrzenna, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1992
103. Hurst M.E., Geografia zachowań ekonomicznych, Polska Akademia Nauk. Instytut Geografii i Przestrzennego Zagospodarowania, Warszawa 1978
104. Iacocca L., Whitney C., Gdzie się podzieli ci wszyscy przywódcy?, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2007
105. Invest in Pomerania – podsumowanie działalności, Agencja Rozwoju Pomorza S.A., Gdańsk 2014
106. Invest in Pomerania. Kompleksowy system obsługi inwestorów w województwie pomorskim, Agencja Rozwoju Pomorza S.A., Gdańsk 2014
107. Isard W., Metody analizy regionalnej. Wprowadzenie do nauki o regionach, Państwowe Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 1965
108. Jarczewski W., Pozyskiwanie inwestorów do gmin, Wolters Kluwer polska Sp. z o.o., Warszawa 2012
109. Jaroszewska E., Strykiewicz T., Lokalizacja obiektów biurowych w Poznaniu, Bogucki Wydawnictwo naukowe, Poznań 2009
110. Jemielniak D. (red.), Badania jakościowe. Metody i narzędzia, tom 2, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012
111. Jewtuchowicz A. (red.), Strategiczne problemy rozwoju miast i regionów, Zakład Ekonomiki Regionalnej i Ochrony Środowiska Uniwersytet Łódzki, Łódź 2000
112. Kaczmarek Z., Parysek J.J., Zastosowanie analizy wielowymiarowej w badaniach geograficzno-ekonomicznych, [w:] Z. Chojnicki (red.), Metody ilościowe i modele w geografii, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1977
113. Kaplan R., Norton D., Wdrażanie strategii dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2010
114. Kearney A. T., What to Move Offshore?, Research Report, Chicago 2004
115. Kierunki zwiększania innowacyjności gospodarki na lata 2007-2013, Ministerstwo Gospodarki Departament Rozwoju Gospodarki, Warszawa 2006
116. Kłysik-Uryszek A., Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w gospodarce regionu. Teoria i praktyka, CeDeWu, Warszawa 2010
117. Kołodko G. W., Świat na wyciągnięcie myśli, Prószyński Media Sp. z o.o. , Warszawa 2010
118. Kołodko G.W., Wędrujący świat, Prószyński i S-ka SA, Warszawa 2008
119. Kopczyński T., Outsourcing w zarządzaniu przedsiębiorstwami, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010
120. Kortus B., Wstęp do geografii przemysłu, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1986
121. Krugman P. R., Obstfeld M., Międzynarodowe stosunki gospodarcze. Teoria i polityka, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 1997
122. Krugman P., The "new" economic geography: where are we?, Department of Economics, Princeton University 2004
123. Krupski R., Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, metody, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2007
124. Kuciński K., Gospodarka globalna, Wydawnictwo Kurpisz, Poznań 2002

125. Kuder D., Instytucjonalizm wobec głównego nurtu ekonomii, [w:] Pietrucha J. (red.), Globalizacja, Difin, Warszawa 2011
126. Landreth H., Colander D. C., Historia myśli ekonomicznej, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005
127. Leamer E.E., The effects of Trade in Services, Technology Transfer and delocalization on Local and Global Oncome Inequality, *Asia-Pacific Economic Review* 2, Vol.2, No.1
128. Leigh R., North D., A framework for the study of spatial aspects of acquisition activity in manufacturing industry, [w:] Massey D., Morrison W. I. (red.), *Industrial location, alternative frameworks*, Centre for Environmental Studies Conference Paper 15, London 1975
129. Leśniak J., Planowanie przestrzenne, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1985
130. Levernes J., Biznes dla miasta i miasto dla biznesu, *Gazeta finansowa*, 06. 2011
131. Lloyd P.E., Dicken P., *Location in Space: a theoretical approach to geography*, Harper and Row, London 1972
132. Lynch K., *The Image of the City*, The Technology Press & Harvard University Press, Cambridge 1960
133. Maatman M., Bondarouk T., J.K. Looise J.K., Conceptualising the capabilities and value creation of HRM shared service models, *Human Resource Management Review* 2010, 20(4)
134. Majchrzak M., Konkurencyjność przedsiębiorstw podsektora usług biznesowych w Polsce. Perspektywa mikro-, mezo- i makroekonomiczna, CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa 2012
135. Majkut R., Wójcik D., Zachowanie podmiotów gospodarczych na globalnym rynku pracy, [w:] W. Patrzalek W. (red.), *Zachowania podmiotów w warunkach globalizacji rynków*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2010
136. Makiela Z., *Przedsiębiorczość regionalna*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin sp. z o.o., Warszawa 2008
137. Małuszzyńska E., Migracje i delokalizacje przedsiębiorstw, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2013
138. Margolis J., The Analysis of Firm, Rationalism, Conventionalism and Behaviourism, „*Journal of Business*” July 1958
139. Markowski T., Marszał T., Metropolie, obszary metropolitalne, metropolizacja – Problemy i pojęcia podstawowe, Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju PAN, Warszawa 2006
140. Markowski T., *Zarządzanie rozwojem miast*, PWN, Warszawa 1999
141. Marrewijk Ch., *International Trade and the World Economy*, Oxford University Press, Oxford 2002
142. Mc Cann P., Sheppard S., *The Rise, Fall and Rise Again of Industrial Location Theory*, Regional Studies, University of Reading, Whiteknights 2010
143. McCarty H., Lindberg J., *Wprowadzenie do geografii ekonomicznej*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1969
144. McLuhan M., *The Medium is the Massage, An Inventory of Effects*, Penguin Books 1967
145. Micek G., Działek J., Górecki J., *Centra usług w Krakowie i ich relacja z otoczeniem lokalnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010
146. Mierau A., *Strategic Importance of Knowledge Process Outsourcing*, technical University of Kaiserslautern 2007
147. *Międzynarodowa konkurencyjność polskiego przemysłu – program polityki przemysłowej na lata 1995 – 1997*, MPiH, Warszawa 1995
148. Miklaszewski S., Molendowski E., *Gospodarka światowa w warunkach globalizacji i regionalizacji rynków*, Difin, Warszawa 2009
149. Misala J., *Historia rozwoju teorii i polityki konkurencyjności międzynarodowej*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2009
150. Misala J., *Wymiana międzynarodowa i gospodarka światowa, Teoria i mechanizmy funkcjonowania*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2005
151. Mitchell W.C., *The Backward Art of Spending Money and Other Essays*, New York 1937
152. Muthal H., *Mitigating Services Globalization Risks*, http://www.tholons.com/nl_pdf/Tholons_Spotlight_March2011.pdf [dostęp: 25.10.2013]
153. Myrdal G., *Economic Theory and Underdeveloped Regions*, London: University Paperbacks, Methuen 1957
154. Naworól A., *Planowanie rozwoju terytorialnego w skali regionalnej i lokalnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2007,
155. Niebuhr A., Stiller S., *Integration Effects in Border Regions. A Survey of Economic Theory and Empirical Studies*, HWWA Discussion Papers 2002, No 179
156. Noga A., *Teorie przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009
157. Nowak S., *Metodologia badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007

158. Nowakowski M., *Biznes Międzynarodowy - obszary decyzji strategicznych*, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 2000
159. Noworól A., *Ku nowemu paradygmatowi planowania terytorialnego*, CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa 2013
160. Obłój K., *Strategia organizacji, W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2007
161. OCED, *Comment rester compétitif dans l'économie mondiale. Progresser dans la chaîne de valeur*, Paris 2007
162. OECD, *Offshoring and Employment. Trends and Impacts*, Danvers 2007
163. OECD, *Potential Offshoring of ICT-Intensive Using Occupations*, Working Party on the Information Economy, 05.04.2005, <http://www.oecd.org/internet/ieconomy/34682317.pdf>
164. *Ogólnopolskie badanie rynku outsourcingu 2011*, Forum Press. Sp. o.o., Poznań 2011
165. Pająk K., *Samorząd terytorialny w kształtowaniu rozwoju lokalnego*, PWSZ w Pile, Piła 2006
166. Parteka T., Kasprzak P., *Regionalna Strategia Innowacji dla Województwa Pomorskiego*, Urząd Marszałkowski Województwa Pomorskiego, Gdańsk 2004
167. Parysek J., *Podstawy gospodarki lokalnej*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2005
168. Parysek J.J., Wojtasiewicz L., *Metody analizy regionalnej i metody planowania regionalnego*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1979
169. Pastuszka S., *Programowanie rozwoju regionalnego w Polsce z uwzględnieniem polityki spójności*, Wyższa Szkoła Ekonomii i Prawa w Kielcach, Kielce 2009
170. Pellenberg P. H., Wissen L. J. G., Dijk J., *Firm Migration*, [w:] McCann E., Elgar P. (red.), *Industrial Location Economics*, Cheltenham – Northampton
171. Perreux J., *Lokalizacja jednostek produkcyjnych*, [w:] Ponsard C. (red.), *Ekonomiczna analiza przestrzenna*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1992
172. Perroux F., *Note sur la notion de 'Pôle de croissance'*, *Economie Appliquée*, Tome VIII, n°1-2, janvier-juin 1995
173. Piasecki A., *Samorząd terytorialny i wspólnoty lokalne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009
174. Picherri A., *Concentration and local development*, *International Journal and Region Research*, vol. 26, no.4, s. 697-698
175. Piętka D., *Powiat jako inicjator i koordynator planowania i kształtowania polityki przestrzennej*, [w:] Dębski J. (red.), *Powiat i gmina jako podmioty planowania przestrzennego*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Nauk Społecznych w Otwocku, Otwock 2006
176. Polanyi M., *The Tactic dimension*, Doubleday, New York 1967
177. Polkowski M., *Rynek nieruchomości biurowych*, [w:] *Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2013*, Związku Liderów Sektora Usług Biznesowych w Polsce, Warszawa 2013
178. Porter M. E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, MT Biznes Sp. z o.o. Warszawa 2010
179. Porter M.E., *Porter o konkurencji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001
180. Posner M.V., *International Trade and Technical Change*, „Oxford Economic Papers”, Vol.13
181. Prusek A., *Metropolizacja w Polsce – szansa czy utopia?*, [w:] Korenik S., Przybyła Z. (red.), *Gospodarka przestrzenna XXI wieku – nowe wyzwania*, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu* nr 152, Wydawnictwo UE, Wrocław 2011
182. Przygodzki Z., *Procesy terytorializacji przedsiębiorstw – w poszukiwaniu zasobów specyficznych w regionie łódzkim*, [w:] Klasik A. (red.), *Przedsiębiorczy i konkurencyjny region w teorii i polityce rozwoju regionalnego*, *Biuletyn KPZK* nr 218, Warszawa 2005
183. Rabska T., *Politycy czy profesjonalści w samorządzie terytorialnym?*, *Samorząd terytorialny* nr 12/2001
184. Radło M.J., *Offshoring i outsourcing. Implikacje dla gospodarki i przedsiębiorstw*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie - Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2013
185. Rapley T., *Analiza konwersacji, dyskursu i dokumentów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010
186. Regulski J., *Jak kierować rozwojem miast?*, „Miasto” nr 11/1980
187. Rostkowski T., *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa 2004
188. Rue L., Holland T., *Strategic Management. Concepts and Experiences*, Mc Graw-Hill, New York 1989
189. Sassen S., *Globalizacja. Eseje o nowej mobilności ludzi i pieniędzy*, Wydawnictwo UJ, Kraków 2007
190. Scepanti E., Zamagni S., Field D., Kirby L., *An Outline of the history of Economic Thought*, Oxford University Press, Oxford 2005
191. Schulman D., Harmer M., Dunleavy J., Lusk J., *Shared Services: Adding Value to the Business Units*, John Wiley & Sons New York 1999
192. Schulz V., Hochstein A., Uebernickel F., Brenner W., *Categorization of shared service centers: Insights from the IT services industry*, <https://www.alexandria.unisg.ch/export/DL/223828.pdf>

193. Shiller R. J., Zwierzęca natura rynku, *Polityka – Niezbędnik Inteligenta Plus*, 1/2012
194. Silverman D., Prowadzenie badań jakościowych, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008
195. Skidelsky R., Keynes. Powrót mistrza, Wydawnictwo Krytyki Politycznej, Warszawa 2012
196. Smith A., *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations* 1 (1 ed.), W. Strahan, London 1776
197. Sobiech K., Woźniak B., *Ekonomia instytucjonalna*, [w:] Ratajczak M. (red.), *Współczesne teorie ekonomiczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2005
198. Sobińska M., *Zarządzanie outsourcingiem informatycznym*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2008
199. Starkowska M. (red.), *Dobre praktyki wielkich miast*, Unia Metropolii Polskich, Warszawa 2010
200. Stawasz D. (red.), *Ekonomiczno-organizacyjne uwarunkowania rozwoju regionu – teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2004
201. Stiglitz J., *Wizja sprawiedliwej globalizacji. Propozycje usprawnień.*, PWN, Warszawa 2007
202. Stiglitz J.E., *Globalizacja*, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 2004
203. Strojny J., Grzesiak A., *Zarządzanie procesem uczenia się a problemy kształtowania przedsiębiorczych zasobów ludzkich na poziomie samorządu lokalnego*, [w:] Grzesiak A., W. Tabasz W. (red.), *Rozwój lokalny. Wybrane zagadnienia społeczne*, Instytut Gospodarki Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie, Rzeszów 2005
204. Sudół S., *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006
205. *Survey of Current and Potential Outsourcing End-Users*, The Outsourcing Institute Membership, New York 1998
206. Swaniewicz P., *Życzliwa obojętność. Władze lokalne i reforma samorządowa w oczach opinii publicznej w krajach Europy Środkowej*, Wydawca Robert Kleszcz, Warszawa 2001
207. Swianiewicz P., Herbst J., Lackowska M., Mielczarek A., *Szafarze darów europejskich. Kapitał społeczny a realizacja polityki regionalnej w polskich województwach*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2008
208. Swianiewicz P., *Przyciąganie inwestycji jako element samorządowej polityki rozwoju ekonomicznego*, Samorząd Terytorialny nr 12/1998
209. Szablewski A., *Value Based Management, koncepcje, narzędzia, przykłady*, Poltext, Warszawa 2008
210. Szewczyk A., *Społeczeństwo informacyjne, jako wyzwanie dla nowych zastosowań i technologii informacyjnych*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2000
211. Sztabiński F., *Ocena jakości danych w badaniach surveyowych*, Wydawnictwo Instytutu Filozofii i Socjologii PAN, Warszawa 2011
212. Sztumski J., *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, „Śląsk” Sp. z o.o., Katowice 1995
213. Szudra P., *Istota konkurencyjności miast*, [w:] Sługocki W. (red.), *Polityka regionalna w Polsce jako przestrzeń aktywności samorządu terytorialnego*, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa 2009
214. Szymaniak A., *Globalizacja usług. Outsourcing, offshoring i shared services center*, [w:] Rybiński K. (red.), *Outsourcing i offshoring usług. Siatka pojęć, trendy i bariery rozwojowe*, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Nauk Politycznych i Dziennikarstwa Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Poznań 2007
215. Szymański W., *Czy globalizacja musi być irracjonalna?*, SGH, Warszawa 2007
216. Szymański W., *Zmiany kosztów transakcyjnych w dostosowaniu przedsiębiorstw do głównych przekształceń współczesnej gospodarki*, [w:] Sobiecki R., Pietrewicz J. (red.), *Koszty transakcyjne. Skutki zmian dla przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa 2011
217. Tkaczyk T. P., *Współczesne problemy niepewności i ryzyka*, [w:] Sobiecki R., Pietrewicz J., *Uwarunkowania zmian kosztów transakcyjnych*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa 2011
218. Toffler A., *Trzecia fala*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 2001
219. Tomaszewski K., *Regiony w procesie integracji europejskiej*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o. Kraków 2007
220. Trocki M., *Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, PWE, Warszawa 2001
221. Truszkowska-Kurstak M., *Sposoby wsparcia rozwoju lokalnej przedsiębiorczości przez gminę poprzez różnicowanie obciążeń w zakresie podatku od nieruchomości*, [w:] Kopczuk A., Proniewski M. (red.), *Atrakcyjność inwestycyjna regionu*, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok 2005
222. Vanhove N., Klaassen L.H., *Regional Policy, A European Approach*, Saxon House, 1980
223. Veblen T.B., *The Place of Science in Modern Civilisation and Other Essays*, New York 1919
224. Veblen T.B., *The Theory of the Leisure Class: An Economic Study in the Evolution of Institutions*, New York 1899

225. Venables A. J., Equilibrium locations of vertically linked industries, "International Economic Review" 1996, Vol. 37, Nr 2
226. Vitasek K., Ledyard M., Manrodt K., Zaangażowany outsourcing. Pięć zasad, które zmieniają oblicze outsourcingu, MT Biznes sp. z o.o., Warszawa 2011
227. Walmsley D. J., Lewis G. J., Geografia człowieka. Podejście behawioralne, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 1997
228. Weller M., Insourcing, Outsourcing, Offshoring, Inshoring – What's Going On?, <http://voices.yahoo.com/insourcing-outsourcing-offshoring-inshoring-whats-1495883.html> [dostęp: 12.02.2012r.]
229. Wernik J., Wołosz K., Szkoły wyższe w gospodarce regionów, Oficyna wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2010
230. Węclawowicz G., Geografia społeczna miast. Zróżnicowanie społeczno-przestrzenne, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003
231. Williamson O.E., Strategizing, Economizing and Economic Organization, „Strategic Management Journal” 1991, No. 12
232. Witczyńska K., Delokalizacja produkcji jako skutek integracji europejskiej, [w:] Kundera J. (red.), Globalizacja, europejska integracja a kryzys gospodarczy, Wydział Prawa, Administracji i Ekonomii Uniwersytetu Wrocławskiego, Seria: e-monografie, Nr 9, Wrocław 2011
233. Witkowska J., Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w Europie Środkowowschodniej: próba interpretacji na gruncie teorii bezpośrednich inwestycji zagranicznych i teorii integracji, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1996
234. Wojciechowski E., Zarządzanie w samorządzie terytorialnym, Difin Sp. z o.o., Warszawa 2003
235. Wood P. A., Are behavioral approaches to industrial location theory doomed to be descriptive?, [w:] Massey D., Morrison W. I. (red.), Industrial location, alternative frameworks, Centre for Environmental Studies Conference Paper 15, London 1975
236. Working together for growth and jobs, Commission of the European Communities, Brussels 2.2.2005, Section 3.2.2.
237. Wywiad z Suzanne Berger (MIT), "Les Rendez-vous de la Mondialisation" nr 2, 27.06.2006
238. Zaorska A., Korporacje transnarodowe. Przemiany, oddziaływania, wyzwania, PWE, Warszawa 2007
239. Zaorska A., Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i gospodarce światowej, Wyd. naukowe PWN, Warszawa 1998
240. Zrozumieć politykę Unii Europejskiej – Zatrudnienie, sprawy społeczne i włączenie społeczne, Komisja Europejska - Dyrekcja Generalna ds. Komunikacji Społecznej - Dział Informacji dla Obywateli, Bruksela, tekst zaktualizowano w listopadzie 2014 r.
241. Żoźnierski A., Potencjał innowacyjny polskich małych i średniej wielkości przedsiębiorstw, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2005

Spis aktów prawnych

1. Kierunki udzielania pomocy publicznej w latach 2007-2013, Ministerstwo Gospodarki, Dokument przyjęty przez Radę Ministrów 23.05.2008r.
2. Uchwała nr 489/XX/04 Sejmiku Województwa Pomorskiego z dnia 22 grudnia 2004 roku w sprawie przyjęcia Regionalnej Strategii Innowacji dla Województwa Pomorskiego
3. Konstytucja RP art. 163-172
4. Ustawa o dochodach jednostek samorządu terytorialnego z dnia 13 listopada 2003 r., Dz. U. z 2010 r. Nr 80, poz. 526.
5. Ustawa o finansach publicznych z dnia 27 sierpnia 2009 r., Dz. U. z 2009 r. Nr 157, poz. 1240, tekst jednolity
6. UCHWAŁA NR XLII/928/13 RADY MIASTA GDAŃSKA z dnia 26 września 2013 r. w sprawie określenia wysokości stawek i zwolnień w podatku od nieruchomości na terenie Miasta Gdańska
7. USTAWA z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym Dz.U. 1990 Nr 16 poz. 95
8. Na podstawie Ustawy z dnia 12 stycznia 1991 r. o podatkach i opłatach lokalnych, Dz.U. 1991 Nr 9 poz. 31
9. Koncepcja Przestrzennego Zagospodarowania Kraju 2030, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2012, Dokument przyjęty przez Radę Ministrów 13 grudnia 2011 roku

Źródła internetowe

1. Urząd Komitetu Integracji Europejskiej, archiwum-ukie.polskawue.gov.pl
2. Polski rynek BPO jest warty 3,96 mld zł i może rosnać w dwucyfrowym tempie, Internet Securities Businesswire, 2011
3. <http://biznes.trojmiasto.pl/Konferencja-ABSL-Centra-uslug-wspolnych-polubily-Trojmiasto-n61753.html>
4. http://www.tholons.com/nl_pdf/Tholons_Spotlight_March2011.pdf
5. http://www.tholons.com/pages/research_01_whtpapers.aspx
6. <http://www.tholons.com/TholonsTop100> [dostęp: 12.11.2014]
7. http://info.worldbank.org/etools/kam2/KAM_page5.asp
8. http://motogazeta.mojeauto.pl/Mapa_Polskiej_Motoryzacji/Insourcing_zamiast_zwolnienia_w_Gliwicach,a,123759.html
9. <http://www.oecd.org/internet/ieconomy/34682317.pdf>
10. Rynek outsourcingu w Polsce. Sektor outsourcingu musi być elastyczny, Ogólnopolskie badanie rynku outsourcingu 2013, Forum Press. Sp. o.o., Poznań 2011, http://grantthornton.pl/sites/default/files/outsourcing/Badanie_Rynku_Outsourcingu_2013_sierpien_2013.pdf [dostęp: 02.06.2014]
11. http://www.paiz.gov.pl/o_agencji/czym_sie_zajmujemy [dostęp: 01.06.2014]
12. http://www.tholons.com/nl_pdf/Tholons_Whitepaper_December_2014.pdf [dostęp: 31.12.2014]
13. <http://hdr.undp.org/en/content/human-development-index-hdi> [dostęp: 22.04.2013]
14. <http://www.gdansk.pl/gospodarka,870,26014.html> [dostęp: 10.12.2014]
15. <http://www.ssonetwork.com/business-process-outsourcing/articles/how-many-ssos-are-there-in-the-world/> [dostęp: 15.05.2013]
16. http://www.mir.gov.pl/transport/transport_lotniczy/rozwoj_lotnisk_w_polsce/Strony/start.aspx [dostęp: 20.12.2014]
17. <http://niezalezna.pl/62402-reuters-mowi-o-polskich-lotniskach-widmach-i-pokazuje-ile-funduszy-ue-na-poszlo> [dostęp 20.12.2014]
18. http://wyborcza.pl/1,75478,17136258,Reuters_o_naszym_porcie_lotniczym__Lotnisko_widmo_.html [dostęp 20.12.2014]

19. http://podatki.gazetaprawna.pl/artykuly/561902,miasta_juz_podnosza_stawki_podatko_w_i_oplat_lokalnych_ktore_beda_obowiazywac_w_2012_r.html [dostęp: 15.01.2015]
20. <http://www.coi.wzp.pl/centrum-obslugi-inwestora> [dostęp 12.01.2015]
21. <http://www.araw.pl/artykuly/7628/Informacje-ogolne> [dostęp 26.09.2014]
22. <http://businessinmalopolska.pl/strona/o-nas> [dostęp 26.09.2014]
23. *Raport z badania "Świadczenie usług w Unii Europejskiej" przeprowadzonego przez Justynę Kulawik i Bartosza Jankowskiego w 2010 roku na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010 rok,*
<http://www.parp.gov.pl/files/74/81/380/9893.pdf> [dostęp: 24.09.2014]

Spis tabel

Tabela 1. Teorie i koncepcje związane z lokalizacją usług outsourcingowych

Tabela 2. Definicje outsourcingu w zależności od wymiaru geograficznego i struktury własności

Tabela 3. Rodzaje outsourcingu w zależności od przyjętego kryterium

Tabela 4. Typy rozwoju regionalnego w zależności od zaangażowania uczestników i zasobów

Tabela 5. Ranking atrakcyjności miast - liderów światowego outsourcingu – miasta Polski (pozycja w rankingu)

Tabela 6. Charakterystyka wskaźników cząstkowych stanowiących podstawę analizy

Tabela 7. Macierz współczynników korelacji dla wskaźników cząstkowych

Tabela 8. Poziom rozwoju miast będących siedzibami centrów usług outsourcingowych wg wskaźnika Perkala

Tabela 9. Zrealizowane projekty inwestycyjne zakończone decyzją inwestora o lokalizacji w woj. pomorskim w latach 2011-2014

Spis rysunków

Rysunek 1. Schemat postępowania badawczego

Rysunek 2. Macierz behawioralna wyników wykorzystania informacji w stosunku do decyzji o lokalizacji

Rysunek 3. Rodzaje usług świadczonych w zagranicznych centrach outsourcingowych w Polsce (2011)

Rysunek 4. Typy centrów outsourcingowych ze względu na tryb funkcjonowania względem zleceniodawców oraz powiązania kapitałowe stron

Rysunek 5. Zatrudnienie w sektorze nowoczesnych usług biznesowych w latach 2008-2012

Rysunek 6. Liczba centrów usług z kapitałem zagranicznym w Polsce w latach 2005-2014 oraz jej wzrost

Rysunek 7. Lokalizacja centrów usług outsourcingowych w których przeprowadzono badania

Rysunek 8. Typologia funkcjonalna centrów usług outsourcingowych w trójmieście w latach 2004-2014

Rysunek 9. Teorie lokalizacji mające wpływ na decyzje o wyborze lokalizacji centrum usług outsourcingowych

Spis wykresów

Wykres 1. Podstawowe kryteria decydujące o wyborze firmy outsourcingowej

Wykres 2. Podaż powierzchni biurowej i poziom pustostanów w głównych polskich miastach

Wykres 3. Badane podmioty

Wykres 4. Obszary działalności obsługiwane przez centra

Wykres 5. Terytorialny zasięg obsługi analizowanych centrów

Wykres 6. Rekomendacja wyboru miejsc prowadzenia działalności centrów w procesie decyzyjnym

Wykres 7. Filozofia biznesowa respondenta

Wykres 8. Czynniki, które wpłynęły na decyzję o lokalizacji centrum

Wykres 9. Wpływ JST na czynniki lokalizacyjne

Wykres 10. Jakość współpracy JST z inwestorami

Wykres 11. Relacja istotności czynników lokalizacyjnych dla inwestora i wpływu na nie JST

Wykres 12. Najistotniejsze czynniki lokalizacyjne, na które największy wpływ mają JST

Wykres 13. Wykres rozrzutu wskaźnika Perkala liczby centrów outsourcingowych zlokalizowanych na terenie miast Polski

Wykres 14. Nowopowstałe centra usług outsourcingowych zlokalizowane na terenie aglomeracji Trójmiasta

Wykres 15. Centra usług outsourcingowych zlokalizowane na terenie Trójmiasta w otoczeniu wybranych czynników lokalizacyjnych

Załącznik 1. Kwestionariusz ankiety

KWESTIONARIUSZ WYWIADU NA TEMAT OUTSOURCINGU W POLSCE

Jestem doktorantem Wydziału Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej. Prowadzę badania nt. czynników wpływających na rozwój outsourcingu w Polsce, ze szczególnym uwzględnieniem lokalizacji podmiotów typu BPO/SSC/KPO. W tym procesie szczególnemu badaniu podlega rola, jaką pełnią Jednostki Samorządu Terytorialnego.

Żaden z uczestników badania nie będzie rozpoznawalny w końcowym raporcie jako osoba, reprezentująca konkretne przedsiębiorstwo. Uzyskane wyniki posłużą wyłącznie do realizacji celów naukowych. Przeprowadzenie wywiadu nie powinno trwać dłużej niż 40 minut.

CZĘŚĆ REKRUTACYJNA

1. Jakiego rodzaju typ centrum usług outsourcingowych Pan/Pani reprezentuje?

Uwaga: Rekrutujemy respondentów tylko w zakresie 4 wymienionych niżej grup. Doradca odpowiada tylko na pytanie nr 8

Business Process Outsourcing (BPO) – centra dostarczające usługi dla klientów zewnętrznych	1
Shared Service Centre (SSC) – centra świadczące usługi na rzecz własnych przedsiębiorstw (powiązanych kapitałowo i strukturalnie)	2
Centra świadczące usługi na rzecz własnych przedsiębiorstw i klientów zewnętrznych	3
Doradcy świadczący usługi w procesie wyboru lokalizacji centrum	4
Żaden z powyższych - zakończ wywiad (respondent nie spełnia kryteriów rekrutacji)	5

2. Jaką funkcję pełni(ł) Pan/ Pani w związku z procesem wyboru lokalizacji miejsca na działalność centrum usług outsourcingowych?

Uwaga: Rekrutujemy respondentów tylko w zakresie 3 wymienionych niżej grup. Doradca odpowiada tylko na pytanie nr 8

Osoba przygotowująca proces ustalenia lokalizacji lub dane do procesu, członek zespołu roboczego	1
Osoba decydująca o procesie ustalenia lokalizacji, uczestnik Komitetu Sterującego, Prezes, Właściciel	2
Doradca w procesie wyboru lokalizacji	3
Żaden z powyższych - zakończ wywiad (respondent nie spełnia kryteriów rekrutacji)	4

CZĘŚĆ OGÓLNA

1. Spółka w ramach podstawowej działalności obsługuje obszary:

Badający: Przeczytaj możliwe odpowiedzi. Zaznacz wskazane odpowiedzi kółkiem.

Usługi finansowo-księgowe	1
Usługi informatyczne	2
Badania i rozwój	3
Obsługa Klienta	4
Pozostałe	5

2. Jaki rynek obsługiwany jest przez Centrum:

Badający: Przeczytaj możliwe odpowiedzi. Zaznacz wskazane odpowiedzi znakiem „x”.

1.	Lokalny (miasto, gmina, powiat)	
2.	Regionalny (min. 1-3 województwa)	
3.	Krajowy (Polska – min. 4 województwa)	
4.	Międzynarodowy (Europejski Obszar Gospodarczy)	
5.	Międzynarodowy kraje poza EOG	
6.	Globalny (kraje świata – bardzo wysoko rozwinięte)*)	
7.	Globalny (kraje świata – wysoko rozwinięte *)	
8.	Globalny (kraje świata – średnio rozwinięte *)	
9.	Globalny (kraje świata – słabo rozwinięte *)	

*) lista tworzona na podstawie *Human Development Report*, publikowanego przez Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju dla roku 2012

3. Czy dla realizacji powstania centrum był powołany zespół Komitetu Sterującego?

Tak 1
Nie 2

4. Ile lokalizacji (typu miasto, gmina) było rekomendowanych w procesie decyzyjnym?

Jedna 1
Więcej niż jedna 2-5
Więcej niż jedna powyżej 5 (jeżeli można wskazać, to ile)

5. Rekomendowane miejsca znajdowały się w:

Polsce 1
Europie 2
Poza Europą 3

6. Jaka jest Pana/Pani filozofia biznesowa?

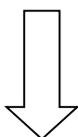
- a) Zwiększenie przychodów
- b) Zwiększenie wartości wolnych środków pieniężnych
- c) Zmniejszenie kosztów
- d) Wszystkie powyższe po równo

Współpraca z JST

7. Jakie czynniki (oferowane w danej gminie) wpłynęły na Państwa decyzję lokalizacyjną:

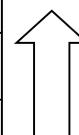
Badający: Proszę dokonać oceny istotności cech charakteryzujących atrakcyjną inwestycyjnie gminę dla lokalizacji usług outsourcingowych, posługując się następującą skalą:

1 nieważne, 2 raczej nieważne, 3 ani ważne, ani nieważne, 4 raczej ważne, 5 bardzo ważne



7	Twarde czynniki:	
	Podaż siły roboczej	
	Kwalifikacje kadry pracowniczej	
	Lokalne, niskie koszty pracy	
	Wysokość lokalnych podatków i opłat	

	Ulgi w podatkach lokalnych, dofinansowania przez JST	
	Korzystne ceny nieruchomości (budynków, gruntów) oraz ich wynajmu i dzierżawy	
	Chłonność rynku lokalnego dla oferowanych usług	
	Miała konkurencyjność ze strony firm lokalnych	
	Oferta przygotowana przez JST dla potencjalnych inwestorów	
	Infrastruktura transportowa (dostęp i jakość autostrad, dróg szybkiego ruchu, obwodnice, porty lotnicze, linie kolejowe)	
	Dostępność i sprawność logistyczna regionu (duża sieć połączeń lotniczych)	
	Obecność podobnych podmiotów działających na rynku	
	Rozwinięta struktura gospodarcza gminy (banki, instytucje finansowe, sklepy)	
	<i>Miękkie czynniki:</i>	
	Promocja, dobry wizerunek gminy (np. rankingi atrakcyjności inwestycyjnej)	
	Jakość, sprawność, fachowość obsługi administracyjnej JST	
	Stabilność finansowa gminy	
	Mentalność społeczeństwa (nastawienie do nowych inwestycji, otwartość i gotowość podejmowania wyzwań)	
	Dobry stan środowiska naturalnego (dobry stan powietrza, wód, gleb, uroda krajobrazu)	
	Rozwinięta infrastruktura społeczna (szkolnictwo, ochrona zdrowia, instytucje kultury)	
	Walory turystyczne (możliwości wypoczynku i rekreacji)	
	Poziom bezpieczeństwa powszechnego w danym regionie	
	Klarowność, jakość perspektyw rozwoju regionalnego (opracowane plany rozwoju, uregulowany stan prawny nieruchomości)	
	Klimat polityczny, współpraca regionalnych ugrupowań dla założonej strategii rozwoju	
	Wizerunek regionu w obszarze nowoczesności technologicznej, badań naukowych	
		8



8. Jaki wpływ mają Jednostki Samorządu Terytorialnego na powyższe czynniki?

Badający: Proszę dokonać oceny istotności cech charakteryzujących atrakcyjną inwestycyjnie gminę dla lokalizacji usług outsourcingowych, posługując się następującą skalą:

1 zdecydowanie nie mają, 2 raczej nie mają, 3 wpływ neutralny, 4 raczej mają, 5 zdecydowanie mają

9. Czy w trakcie wyboru lokalizacji centrum kontaktowano się z przedstawicielami jednostek samorządu lokalnego w sprawach zachęt do lokalizacji podmiotu w danej miejscowości?

Tak 1

Nie 2

Nie wiem 3

Badający: Jeżeli odpowiedź „Tak”, przejdź do punktu poniżej

10. Z jakim przedstawicielem Jednostek Samorządu Terytorialnego miał Pan/Pani kontakt:

Gmina 1

Powiat 2

Województwo 3

Nie wiem 4

11. Jeżeli doszło do spotkań w sprawie pomocy przy lokalizacji centrum, to z czyjej inicjatywy miało miejsce zainicjowanie kontaktu?

Ze strony podmiotu	1
Ze strony przedstawicieli samorządu	2
Nie było kontaktu	3

12. Co było źródłem informacji o możliwościach inwestowania?

1	2	3	4	5	6
broszura/ulotka /folder	Urząd Gminy	strona internetowa	Targi	Doradcy zewnętrzni	media

13. Jeżeli podmiot korzystał z zaproponowanych jemu przez JST zachęt w związku z ulokowaniem w danej lokalizacji usług outsourcingowych, to jakiego rodzaju były to zachęty?

Zwolnienie lub redukcja z podatku od nieruchomości	1
Zwolnienie lub redukcja z podatku od środków transportu	2
Zwolnienie z opłat skarbowych	3
Szkolenia organizowane przez JST	4
Inne formy zachęt/współpracy (jakie).....	5
Nie korzystał	6

14. Proszę ocenić współpracę JST w zakresie:

- pomoc w wyborze właściwej lokalizacji (teren, biuro)
- udogodnienia w kwestii pozyskiwania pozwoleń
- wsparcie przy załatwianiu wszelkich formalności
- udzielanie informacji o bieżącej sytuacji na rynku pracy
- udogodnienia infrastrukturalne

1	2	3	4	5
bardzo zła	raczej zła	ani dobra, ani zła	raczej dobra	bardzo dobra
bardzo zła	raczej zła	ani dobra, ani zła	raczej dobra	bardzo dobra
bardzo zła	raczej zła	ani dobra, ani zła	raczej dobra	bardzo dobra
bardzo zła	raczej zła	ani dobra, ani zła	raczej dobra	bardzo dobra
bardzo zła	raczej zła	ani dobra, ani zła	raczej dobra	bardzo dobra

15. Czy podejmując decyzje o lokalizacji centrum zapoznał się Pan/Pani ze strategią rozwoju gminy/regionu lub była ona przedstawiona Komitetowi Sterującemu?

Tak	1
Nie	2
Nie wiem	3

16. Czy ma Pan/Pani dodatkowe uwagi do rozpatrywanego zagadnienia

.....

.....

.....

CZĘŚĆ METRYCZKOWA
(dotyczy wszystkich respondentów)

M.1. Forma prawna podmiotu:

- | | | |
|----|----------------|----------------|
| a) | Spółka akcyjna | 1 |
| b) | Spółka z o.o. | 2 |
| c) | Inne | 3 (jaka) |

M.2. Lokalizacja podmiotu – nazwa miasta (miast):

M.3. Ilość zatrudnionych obecnie osób:.....

M.4. W strukturze zatrudnienia podmiotu, ile procent stanowią kobiety, a ile mężczyźni?

kobiety -%, mężczyźni -.....%

M.5. Proszę wskazać, jakie było pochodzenie narodowe kapitału koniecznego do założenia Pana/Pani przedsiębiorstwa.

Badający: Odpowiedź zaznacz kółkiem.

- | | |
|-------------|---|
| Krajowe | 1 |
| Zagraniczne | 2 |

ANEKS

A.1. Dokładna nazwa przedsiębiorstwa, w którym był przeprowadzany wywiad

A.2. Adres przedsiębiorstwa, w którym był przeprowadzany wywiad

A.3. Data przeprowadzenia wywiadu

Załącznik 1A do kwestionariusza – część ogólna, punkt 2 - lista krajów świata tworzona na podstawie *Human Development Report*, publikowanego przez Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju dla roku 2012

2012 HDI rank	Name	Abbreviation	2012 HDI Value	
1	Norway	NOR	0,955	
2	Australia	AUS	0,938	
3	United States	USA	0,937	
4	Netherlands	NLD	0,921	
5	Germany	DEU	0,92	
6	New Zealand	NZL	0,919	
7	Ireland	IRL	0,916	
7	Sweden	SWE	0,916	
9	Switzerland	CHE	0,913	
10	Japan	JPN	0,912	
11	Canada	CAN	0,911	
12	Korea (Republic of)	KOR	0,909	
13	Hong Kong, China (SAR)	HKG	0,906	
13	Iceland	ISL	0,906	
15	Denmark	DNK	0,901	
16	Israel	ISR	0,9	
17	Belgium	BEL	0,897	
18	Austria	AUT	0,895	
18	Singapore	SGP	0,895	
20	France	FRA	0,893	
21	Finland	FIN	0,892	
21	Slovenia	SVN	0,892	
23	Spain	ESP	0,885	
24	Liechtenstein	LIE	0,883	
25	Italy	ITA	0,881	
26	Luxembourg	LUX	0,875	
26	United Kingdom	GBR	0,875	
28	Czech Republic	CZE	0,873	
29	Greece	GRC	0,86	
30	Brunei Darussalam	BRN	0,855	
31	Cyprus	CYP	0,848	
32	Malta	MLT	0,847	
33	Andorra	AND	0,846	
33	Estonia	EST	0,846	
35	Slovakia	SVK	0,84	
36	Qatar	QAT	0,834	
37	Hungary	HUN	0,831	
38	Barbados	BRB	0,825	
39	Poland	POL	0,821	
40	Chile	CHL	0,819	
41	Lithuania	LTU	0,818	
41	United Arab Emirates	ARE	0,818	
43	Portugal	PRT	0,816	
44	Latvia	LVA	0,814	kraje wysoko rozwinięte
45	Argentina	ARG	0,811	
46	Seychelles	SYC	0,806	
47	Croatia	HRV	0,805	

48	Bahrain	BHR	0,796	
49	Bahamas	BHS	0,794	
50	Belarus	BLR	0,793	
51	Uruguay	URY	0,792	
52	Montenegro	MNE	0,791	
52	Palau	PLW	0,791	
54	Kuwait	KWT	0,79	
55	Russian Federation	RUS	0,788	
56	Romania	ROU	0,786	
57	Bulgaria	BGR	0,782	
57	Saudi Arabia	SAU	0,782	
59	Cuba	CUB	0,78	
59	Panama	PAN	0,78	
61	Mexico	MEX	0,775	
62	Costa Rica	CRI	0,773	
63	Grenada	GRD	0,77	
64	Libya	LYB	0,769	
64	Malaysia	MYS	0,769	
64	Serbia	SRB	0,769	
67	Antigua and Barbuda	ATG	0,76	
67	Trinidad and Tobago	TTO	0,76	
69	Kazakhstan	KAZ	0,754	
70	Albania	ALB	0,749	
71	Venezuela (Bolivarian Republic of)	VEN	0,748	
72	Dominica	DMA	0,745	
72	Georgia	GEO	0,745	
72	Lebanon	LBN	0,745	
72	Saint Kitts and Nevis	KNA	0,745	
76	Iran (Islamic Republic of)	IRN	0,742	
77	Peru	PER	0,741	
78	The former Yugoslav Republic of Macedonia	MKD	0,74	
78	Ukraine	UKR	0,74	
80	Mauritius	MUS	0,737	
81	Bosnia and Herzegovina	BIH	0,735	
82	Azerbaijan	AZE	0,734	
83	Saint Vincent and the Grenadines	VCT	0,733	
84	Oman	OMN	0,731	
85	Brazil	BRA	0,73	
85	Jamaica	JAM	0,73	
87	Armenia	ARM	0,729	
88	Saint Lucia	LCA	0,725	
89	Ecuador	ECU	0,724	
90	Turkey	TUR	0,722	kraje rozwinięte
91	Colombia	COL	0,719	
92	Sri Lanka	LKA	0,715	
93	Algeria	DZA	0,713	
94	Tunisia	TUN	0,712	
95	Tonga	TON	0,71	
96	Belize	BLZ	0,702	
96	Dominican Republic	DOM	0,702	
96	Fiji	FJI	0,702	
96	Samoa	WSM	0,702	
100	Jordan	JOR	0,7	

101	China	CHN	0,699	
102	Turkmenistan	TKM	0,698	
103	Thailand	THA	0,69	
104	Maldives	MDV	0,688	
105	Suriname	SUR	0,684	
106	Gabon	GAB	0,683	
107	El Salvador	SLV	0,68	
108	Bolivia (Plurinational State of)	BOL	0,675	
108	Mongolia	MNG	0,675	
110	Occupied Palestinian Territory	PSE	0,67	
111	Paraguay	PRY	0,669	
112	Egypt	EGY	0,662	
113	Moldova (Republic of)	MDA	0,66	
114	Philippines	PHL	0,654	
114	Uzbekistan	UZB	0,654	
116	Syrian Arab Republic	SYR	0,648	
117	Micronesia (Federated States of)	FSM	0,645	
118	Guyana	GUY	0,636	
119	Botswana	BWA	0,634	
120	Honduras	HND	0,632	
121	Indonesia	IDN	0,629	
121	Kiribati	KIR	0,629	
121	South Africa	ZAF	0,629	
124	Vanuatu	VUT	0,626	
125	Kyrgyzstan	KGZ	0,622	
125	Tajikistan	TJK	0,622	
127	Viet Nam	VNM	0,617	
128	Namibia	NAM	0,608	
129	Nicaragua	NIC	0,599	
130	Morocco	MAR	0,591	kraje średnio rozwinięte
131	Iraq	IRQ	0,59	
132	Cape Verde	CPV	0,586	
133	Guatemala	GTM	0,581	
134	Timor-Leste	TLS	0,576	
135	Ghana	GHA	0,558	
136	Equatorial Guinea	GNQ	0,554	
136	India	IND	0,554	
138	Cambodia	KHM	0,543	
138	Lao People's Democratic Republic	LAO	0,543	
140	Bhutan	BTN	0,538	
141	Swaziland	SWZ	0,536	
142	Congo	COG	0,534	
143	Solomon Islands	SLB	0,53	
144	Sao Tome and Principe	STP	0,525	
145	Kenya	KEN	0,519	
146	Bangladesh	BGD	0,515	
146	Pakistan	PAK	0,515	
148	Angola	AGO	0,508	
149	Myanmar	MMR	0,498	
150	Cameroon	CMR	0,495	
151	Madagascar	MDG	0,483	
152	Tanzania (United Republic of)	TZA	0,476	
153	Nigeria	NGA	0,471	

154	Senegal	SEN	0,47	
155	Mauritania	MRT	0,467	
156	Papua New Guinea	PNG	0,466	
157	Nepal	NPL	0,463	
158	Lesotho	LSO	0,461	
159	Togo	TGO	0,459	
160	Yemen	YEM	0,458	
161	Haiti	HTI	0,456	
161	Uganda	UGA	0,456	
163	Zambia	ZMB	0,448	
164	Djibouti	DJI	0,445	
165	Gambia	GMB	0,439	
166	Benin	BEN	0,436	
167	Rwanda	RWA	0,434	
168	Côte d'Ivoire	CIV	0,432	
169	Comoros	COM	0,429	
170	Malawi	MWI	0,418	
171	Sudan	SDN	0,414	
172	Zimbabwe	ZWE	0,397	
173	Ethiopia	ETH	0,396	
174	Liberia	LBR	0,388	
175	Afghanistan	AFG	0,374	
176	Guinea-Bissau	GNB	0,364	
177	Sierra Leone	SLE	0,359	
178	Burundi	BDI	0,355	
178	Guinea	GIN	0,355	
180	Central African Republic	CAF	0,352	
181	Eritrea	ERI	0,351	
182	Mali	MLI	0,344	
183	Burkina Faso	BFA	0,343	
184	Chad	TCD	0,34	
185	Mozambique	MOZ	0,327	
186	Congo (Democratic Republic of the)	COD	0,304	
186	Niger	NER	0,304	kraje słabo rozwinięte

Załącznik 1B do kwestionariusza – część ogólna, punkt 2 - lista krajów Europejskiego Obszaru Gospodarczego:

- Austria
- Belgia
- Bułgaria
- Cypr
- Czechy
- Dania
- Estonia
- Finlandia
- Francja
- Grecja
- Hiszpania

- Holandia
- Irlandia
- Islandia
- Liechtenstein
- Litwa
- Luksemburg
- Łotwa
- Malta
- Niemcy
- Norwegia
- Polska
- Portugalia
- Rumunia
- Słowacja
- Słowenia
- Szwecja
- Węgry
- Wielka Brytania
- Włochy

Załącznik 2. Historyczne wartości wskaźników cząstkowych

Miasto	GOSP-FIN1	GOSP-FIN2	GOSP-FIN3	GOSP-FIN4	GOSP-FIN5	DEM-SPOŁ1	DEM-SPOŁ2	DEM-SPOŁ3	DEM-SPOŁ4	DEM-SPOŁ5	JZM1	JZM2	JZM3	JZM4
Warszawa	207,00	10,14	165,00	6 977,00	8 781,00	0,49	48,37	4,30	37,80	0,15	87,63	509,00	95,90	5 078
Kraków	159,63	5,21	85,20	4 539,00	5 468,00	0,39	43,21	5,80	31,60	0,24	72,05	447,00	88,10	3 878
Wrocław	166,40	3,81	113,70	5 689,00	6 729,00	0,38	39,40	5,70	30,00	0,21	66,53	447,00	87,60	3 924
Gdańsk	147,83	5,59	96,40	6 373,00	6 496,00	0,32	39,76	6,30	27,00	0,18	65,92	482,00	79,30	4 412
Łódź	123,78	2,82	92,80	4 196,00	7 165,00	0,32	34,94	12,00	22,70	0,13	44,96	482,00	89,80	3 569
Katowice	143,32	5,68	106,00	4 515,00	5 988,00	0,52	39,43	5,20	23,70	0,21	61,03	450,00	87,80	4 967
Poznań	186,93	2,52	105,00	4 985,00	6 093,00	0,42	38,43	4,20	30,40	0,23	62,67	438,00	95,20	4 120
Bydgoszcz	119,11	0,99	81,70	3 667,00	4 561,00	0,32	39,13	8,60	21,70	0,11	47,83	401,00	83,00	3 469
Szczecin	161,37	2,06	84,60	4 057,00	5 741,00	0,27	37,47	11,00	26,10	0,12	56,30	412,00	84,30	3 881
Lublin	120,69	1,74	68,10	4 417,00	4 543,00	0,35	39,87	9,90	30,60	0,22	64,57	408,00	93,90	3 711
Białystok	108,47	0,97	70,90	4 968,00	4 585,00	0,29	41,77	13,30	27,00	0,14	68,10	410,00	90,00	3 494
Gorzów Wielkopolski	144,00	0,28	82,70	3 522,00	5 644,00	0,32	38,10	9,10	20,10	0,04	53,22	401,00	86,80	3 197
Kielce	144,28	1,38	73,80	4 874,00	5 090,00	0,38	44,73	10,70	29,90	0,18	64,08	398,00	85,30	3 468
Olsztyn	125,71	1,14	71,70	4 743,00	5 190,00	0,35	45,64	8,40	29,00	0,20	68,62	420,00	89,40	3 649
Opole	163,93	0,95	79,30	4 787,00	4 266,00	0,43	37,11	7,10	28,50	0,25	68,82	416,00	89,70	3 771
Rzeszów	120,88	2,54	67,00	4 863,00	5 902,00	0,47	49,15	8,10	30,60	0,29	71,22	376,00	91,90	3 703
Toruń	122,55	1,44	82,30	4 827,00	4 561,00	0,31	40,10	9,60	23,10	0,15	57,17	415,00	81,80	3 545
Zielona Góra	142,86	0,29	84,10	4 141,00	5 644,00	0,34	43,39	8,30	26,30	0,13	63,43	409,00	98,50	3 352
ŚREDNIA	144,93	2,75	89,46	4 785,56	5 691,50	0,37	41,11	8,20	27,56	0,18	63,56	428,94	88,79	3 843,78
ODCHYLENIE	25,92	2,52	23,09	862,30	1 125,51	0,07	3,90	2,63	4,30	0,06	9,70	34,69	5,07	514,65

Źródło: Opracowanie własne

Załącznik 3. Standaryzowane wartości wskaźników cząstkowych

Miasto	GOSP-FIN1	GOSP-FIN2	GOSP-FIN3	GOSP-FIN4	GOSP-FIN5	DEM-SPOŁ1	DEM-SPOŁ2	DEM-SPOŁ3	DEM-SPOŁ4	DEM-SPOŁ5	JZM1	JZM2	JZM3	JZM4
Warszawa	2,39	2,93	3,27	2,54	2,74	1,63	1,86	1,48	2,38	-0,48	2,48	2,31	1,40	2,40
Kraków	0,57	0,98	-0,18	-0,29	-0,20	0,29	0,54	0,91	0,94	1,05	0,87	0,52	-0,14	0,07
Wrocław	0,83	0,42	1,05	1,05	0,92	0,06	-0,44	0,95	0,57	0,55	0,31	0,52	-0,24	0,16
Gdańsk	0,11	1,13	0,30	1,84	0,71	-0,67	-0,35	0,72	-0,13	0,01	0,24	1,53	-1,87	1,10
Łódź	-0,82	0,03	0,14	-0,68	1,31	-0,74	-1,58	-1,45	-1,13	-0,77	-1,92	1,53	0,20	-0,53
Katowice	-0,06	1,16	0,72	-0,31	0,26	2,10	-0,43	1,14	-0,90	0,49	-0,26	0,61	-0,20	2,18
Poznań	1,62	-0,09	0,67	0,23	0,36	0,75	-0,69	1,52	0,66	0,93	-0,09	0,26	1,26	0,54
Bydgoszcz	-1,00	-0,70	-0,34	-1,30	-1,00	-0,70	-0,51	-0,15	-1,36	-1,05	-1,62	-0,81	-1,14	-0,73
Szczecin	0,63	-0,27	-0,21	-0,84	0,04	-1,47	-0,93	-1,07	-0,34	-0,94	-0,75	-0,49	-0,89	0,07
Lublin	-0,94	-0,40	-0,93	-0,43	-1,02	-0,33	-0,32	-0,65	0,71	0,75	0,10	-0,60	1,01	-0,26
Białystok	-1,41	-0,71	-0,80	0,21	-0,98	-1,17	0,17	-1,94	-0,13	-0,64	0,47	-0,55	0,24	-0,68
Gorzów Wielkopolski	-0,04	-0,98	-0,29	-1,47	-0,04	-0,72	-0,77	-0,34	-1,73	-2,20	-1,07	-0,81	-0,39	-1,26
Kielce	-0,03	-0,55	-0,68	0,10	-0,53	0,09	0,93	-0,95	0,54	0,06	0,05	-0,89	-0,69	-0,73
Olstyn	-0,74	-0,64	-0,77	-0,05	-0,45	-0,24	1,16	-0,08	0,33	0,40	0,52	-0,26	0,12	-0,38
Opole	0,73	-0,72	-0,44	0,00	-1,27	0,88	-1,03	0,42	0,22	1,28	0,54	-0,37	0,18	-0,14
Rzeszów	-0,93	-0,08	-0,97	0,09	0,19	1,42	2,06	0,04	0,71	1,80	0,79	-1,53	0,61	-0,27
Toruń	-0,86	-0,52	-0,31	0,05	-1,00	-0,81	-0,26	-0,53	-1,04	-0,46	-0,66	-0,40	-1,38	-0,58
Zielona Góra	-0,08	-0,98	-0,23	-0,75	-0,04	-0,38	0,58	-0,04	-0,29	-0,80	-0,01	-0,57	1,91	-0,96

Źródło: Opracowanie własne

Załącznik 4. Centra usług outsourcingowych, które dokonały lokalizacji swojej siedziby na terenie Trójmiasta latach 1990-2014

Nazwa Firmy	Działalność operacyjna (BPO, SSC, KPO)	Rok rozpoczęcia działalności w trójmieście
Acxiom	BPO	2007
ADVA Optical Networking	KPO	2003
Altersis	BPO	2014
Arla Global Financial Service Center	SSC	2008
Bank BPH/GE Capital	SSC	1997
Bayer	SSC	2012
CCC	BPO	2014
Compuware	KPO	1998
Contact Center	BPO	1999
Det Norske Veritas	KPO	2010
Dom Finansowy QS	BPO	2012
EATON AUTOMOTIVE	KPO	2005
EATON Truck	KPO	2005
Epam	BPO	2014
Fineos	BPO	2009
First Data	SSC	2007
General Electric	KPO	1992
Geoban	SSC	2007
Goyello	BPO	2006
Hempel	SSC	2010
IBM Regional Competence and Implementation Centre	KPO	2009
Intel	KPO	1998
Intitec	BPO	2014
Jeppesen by Boeing	KPO	1998

Kainos	SSC	2008
Kemira	SSC	2013
Lufthansa	KPO	1998
Masterlease	BPO	2006
Metsa Group	SSC	2012
Misys	KPO	2012
MOL	BPO	2014
Ncomputing	BPO	2009
Nordic Services	SSC	2012
OIE Support	BPO	2012
OKE Poland	BPO	1996
Playsoft	BPO	2009
Powel	KPO	2014
PPG	SSC	2012
Proservartner	BPO	2014
Schibsted Tech	SSC	2014
SII	BPO	2009
Sony Pictures	SSC	2010
Star Reefers	SSC	2011
Stefanini	SSC	2012
Synopsys	KPO	2001
Thomson Reuters	KPO	2005
Transcom	BPO	2007
UTC Fire& Security	KPO	2002
Willis	SSC	2010
Wipro BPO	BPO	2012
WNS	BPO	2012
Young Digital Planet	BPO	1990

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Agencji Rozwoju Pomorza S.A.

Załącznik 5. Liczba centrów usług outsourcingowych według typów zlokalizowanych na terenie Trójmiasta (narastająco)

lata	typ centrum		
	SSC	BPO	KPO
1994-2004	1	3	8
2005	1	3	10
2006	1	5	10
2007	3	7	10
2008	5	7	10
2009	5	11	10
2010	8	11	12
2011	9	11	12
2012	14	15	13
2013	15	15	13
2014	16	21	14

Źródło: Opracowanie własne