

# ROLA POLSKI W ROZWOJU OUTSOURCINGU USŁUG Z KRĘGU BPO

Marek Ziółkiewicz<sup>1</sup>

---

## Streszczenie

*W dobie rosnącego bezrobocia i ogólnoswiatowego kryzysu gospodarczego nowe miejsca pracy dla absolwentów szkół wyższych i specjalistów są niezwykle istotne. Również inwestycje zagraniczne niosące ze sobą możliwości dynamicznego rozwoju gospodarki państwa nie pozostają bez znaczenia. W dzisiejszych trudnych dla biznesu czasach odpowiedzią na powyższe problemy wydają się inwestycje sektora usługowego Business Process Outsourcing. Jednym z głównych czynników przemawiających za rozpoczęciem działalności BPO i wpływającym na ostateczną decyzję jest lokalizacja przyszłego centrum. Jest ona bezpośrednio powiązana z wieloma innymi kluczowymi dla przyszłej inwestycji elementami, jak chociażby cena świadczonych usług, dostęp do wykwalifikowanej kadry pracowniczej czy też pomoc i zachęty podatkowe ze strony rządu. Od kilkunastu lat Polska jest coraz częściej dostrzegana i co ważniejsze doceniana jako potencjalne państwo, w którym oplaca się inwestować w branży BPO. Dzięki różnego rodzaju czynnikom jest w stanie konkurować ze światowymi gigantami i potentatami sektora, jak Indie, i wygrywać tę walkę. Poniższy artykuł ma za zadanie pokazać aspekty Polski, które determinują jej przewagę i stawiają ją na czele państw Europy Wschodniej, w których rozwija się sektor usług dla biznesu. Zwraca on uwagę na kluczowe elementy decydujące o sprawnym działaniu i prosperowaniu przedsiębiorstw BPO. Z uwagi na to, iż jest to jeden z najdynamiczniej rozwijających się sektorów gospodarki polskiej, warto szerzej przyjrzeć się temu zjawisku.*

**Klasyfikacja JEL:** M10, M20, M50

**Słowa kluczowe:** BPO, outsourcing, SSC

---

## Wprowadzenie

Od mniej więcej początku lat 80. XX w. w sektorze usługowym pojawił się termin BPO (Business Process Outsourcing), który to miał być nowym trendem w międzynarodowym biznesie. Samo BPO jest specyficzną formą outsourcingu, czyli zlecenia pewnych aktywności bądź procesów firmom trzecim, zajmującą się elementami z kręgu back-office, takimi jak zarządzanie zasobami ludzkimi, finansami czy obsługą klienta. Należy jednak zauważyć, że podwaliny przedsiębiorstw BPO zaczęły powstawać już w latach 60. XX w, jednak ze względu na ograniczenia i bariery komunikacyjne pierwsze usługi były świadczone lokalnie i na małą skalę. Wraz ze wzrostem globalizacji i rozwojem Internetu oraz szybkich łączy do przesyłu danych sektor ten zaczął nabierać rozpędu. Od około 1990 r. branża BPO notuje największy i jak na razie nieprzerwany wzrost i rozwój. Obecny poziom globalizacji i digitalizacji sektora usługowego sprawił, że możliwe stało się prowadzenie usług dla biznesu na bardzo szeroką, międzynarodową skalę. Również znaczny spadek cen użytkowania nowoczesnych i zaawansowanych technologicznie sieci i łączy internetowych, połączony ze wzrostem ich szybkości pozwolił na podejmowanie współpracy pomiędzy niejednokrotnie oddalonymi od siebie o tysiące kilometrów przedsiębiorstwami (<http://www.tutorialeports.com>).

---

<sup>1</sup> Mgr Marek Ziółkiewicz, Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem, Zakład Zarządzania Finansami Przedsiębiorstwa, Uniwersytet Łódzki, ul. Narutowicza 65, 90-131 Łódź, [marekzlodz@interia.pl](mailto:marekzlodz@interia.pl).

com/business/outsourcing/bpo/evolution.php?PHPSESSID=1590160d42cb2a2097ed47be971de78e).

Pionierami w tej dziedzinie były przedsiębiorstwa o profilu produkcyjnym, jak chociażby Coca Cola, która zleciła podwykonawstwo znacznej części zarządzania łańcuchem dostaw zewnętrznej firmie. Przedsiębiorstwa, które zdecydowały się na nawiązanie współpracy z firmami świadczącymi usługi BPO, mają dużą szansę na uzyskanie znacznych oszczędności z tytułu wykonywania aktywności, niepowiązanych bezpośrednio z ich główną działalnością. Tendencje pokazują także wzrost jakości i terminowości wyżej wspomnianych. Dzięki wydzieleniu zaplecza back-office do firmy zewnętrznej, przedsiębiorstwo może w pełni oddać się swojej głównej działalności, pozostawiając swoje procesy w rękach specjalistów (Power, Desouza i Bonifazi, 2008).

Istnieje oczywiście ryzyko utraty kontroli nad procesami oraz obawa związana ze spadkiem ich jakości czy możliwość wycieku poufnych danych, jak chociażby wysokości wynagrodzeń, danych personalnych, list kontaktów biznesowych itp. Czasami jest to główny problem i bariera hamująca przedsiębiorstwo przed skorzystaniem z usług dostawcy zewnętrznego. Dyrektorzy i prezesi mają jednak w ręku narzędzie w postaci umowy SLA (Service Level Agreement), która bardzo szczegółowo reguluje i kontroluje funkcjonowanie kontraktu outsourcingowego. Ważne jest też, aby decyzje o wydzieleniu aktywności dodatkowych z przedsiębiorstwa podejmować rozważnie i według określonych norm i zasad (<http://en.wikipedia.org/wiki/Outsourcing>).

Rynek BPO podzielić można na dwa główne odłamy, jakimi są: offshoring i nearshoring. O pierwszym możemy mówić w przypadku, kiedy dana usługa świadczona jest poza granicami zlecającej jej spółki. Drugi z nich odnosi się natomiast do procesów wykonywanych w kraju firmy zlecającej lub w kraju ościennym. Światowym potentatem i zarazem miejscem, gdzie powstawała i rozwijała się branża BPO, są bez wątpienia Indie. Jest to jeden z głównych motorów napędowych indyjskiej gospodarki. W samym tylko 2008 r. zyski z offshoringu sięgały 11 bilionów USD. Aby skuteczniej rozwijać tę gałąź przemysłu usługowego, rząd indyjski inwestował i ciągle rozwija specjalne strefy, w których prowadzona jest działalność BPO. Do największych i najbardziej znanych ośrodków należą chociażby Bangalore, Chennai, Pune, Mumbai, Hyderabad czy New Dehli. W każdym z powyższych okręgów przemysłowych znajdują się dziesiątki przedsiębiorstw BPO, zatrudniających tysiące pracowników w różnych sektorach powiązanych z BPO. To nie przypadek, że właśnie z Indii pochodzi 5 największych dostawców BPO na świecie, którymi są IBM Daksh, TCS BPO, Genpact, Transworks Information Services i WNS Global Services. Poza Indiami na rynku usług BPO liczą się także Filipiny, kraje Europy Wschodniej, Południowa Afryka, Egipt, Tajlandia czy Chiny, które starają się zaistnieć w tej branży, nadrabiając cały czas zaległości w stosunku do światowej czołówki ([http://en.wikipedia.org/wiki/Business\\_process\\_outsourcing](http://en.wikipedia.org/wiki/Business_process_outsourcing)).

Pomimo że rynek usług BPO jest w dużej części zdominowany przez kraje, takie jak Indie, Filipiny czy Chiny, mniej więcej od połowy lat 90. coraz wyraźniej zaznacza się na nim pozycja Polski. Trend ten zapoczątkowały korporacje, takie jak IBM, które zdecydowały się zakładać swoje centra w Polsce, już wtedy widząc jej potencjał i możliwości. Na chwilę obecną pozycja polskiego rynku usług back-office i high-end, jak na przykład księgowość, doradztwo podatkowe, audyt, obsługa cywilno-prawna czy outsourcing usług związanych z kadrami, zyskuje coraz bardziej na znaczeniu. Stan ten udało się osiągnąć dzięki różnym czynnikom stawiającym Polskę w czołówce dostawców usług BPO w Europie, jak również na świecie. Kiedy niemal cały świat zmuszony jest borykać się z kryzysem ekonomicznym,

sektor usług BPO wydaje się całkowicie ignorować globalną recesję (ATRIA Real Estate Partners, Colliers International Poland, 2008).

Warto jest przyjrzeć się uważniej rozwojowi tej gałęzi gospodarki w Polsce, tym bardziej że światowe organizacje finansowe, takie jak chociażby NASDAQ (National Association of Securities Dealers Automated Quotations) czy NYSE (New York Stock Exchange), nieustannie odnotowują wzrost znaczenia przedsiębiorstw BPO na rynku. Jest to również potężny i bardzo chłonny rynek zatrudnienia, zwłaszcza dla młodych absolwentów szkół wyższych. W obecnej dobie rosnącego bezrobocia i kryzysu gospodarczego jest to niejako odpowiedź i zarazem rozwiązanie dające pracę wielu absolwentom szkół wyższych. Znaczącym faktem jest również to, że rozwój sektora BPO niesie dla Polski znaczne korzyści finansowe związane z inwestycjami zagranicznymi. Czołowa pozycja na arenie outsourcingu usług BPO niesie ze sobą spory potencjał rozwojowy dla całego kraju. Może być także odpowiedzią na wspomniany już globalny kryzys ekonomiczny.

Rozkwit branży BPO w Polsce jest ściśle powiązany z kilkoma czynnikami. Do najważniejszych z nich wciąż należy cena świadczonych usług w stosunku do innych krajów zachodniej Unii Europejskiej, dostęp do wysoko wykwalifikowanej siły roboczej, udogodnienia prawne, dobra infrastruktura czy zaplecze IT. Co prawda, ciężko jest przyrównywać stan rozwoju outsourcingu w Polsce do takich mocarstw na tym polu, jak chociażby Indie czy Chiny, ale pozycja ta stale pnie się do góry. Najlepiej ukazuje to wzrost zatrudnienia w centrach usług wspólnych na terenie Polski, który na przełomie 2008 r. i 2009 r. wynosił ok. 45,5 tysiąca ludzi. Liczba ta według raportu biura Badawczo-Analitycznego DiS, które dokonało analizy blisko 300 centrów usług wspólnych, ma wzrosnąć w 2010 r. do około 70 tysięcy zatrudnionych, co jak nie trudno zauważyć, stanowi niemal 50-procentowy wzrost. Biorąc nawet pod uwagę margines błędu spowodowany kryzysem, liczba ta nie powinna spaść poniżej 65 tysięcy. Co ciekawe, według innego raportu oceniającego koszty prowadzenia działalności, dostępności siły roboczej czy stan infrastruktury, sporządzonego przez firmę consultingową Tholon, na piątym miejscu pojawił się Kraków (Wawryszuk, 2009).

Pozycja ta deklasuje chociażby jednego z głównych konkurentów, jakim jest Praga, która dla porównania znalazła się dopiero na 14. pozycji. Do innych, wymienionych polskich miast należą: Łódź, Wrocław, Warszawa, Poznań czy Trójmiasto. Prognozuje się, że wzrost w branży BPO potrwa jeszcze minimum 5 lat, kiedy to ceny świadczenia usług nie zrównają się z cenami oferowanymi w innych krajach europejskich.

### **Czynnik niskiej ceny**

Do jednego z najważniejszych chyba czynników sprawiających, że w Polsce tak prężnie rozwija się branża BPO, jest właśnie aspekt ceny świadczonych usług. Pozostając poza strefą euro, możliwe staje się dostosowanie cen tak, aby były one konkurencyjne wobec krajów starej Unii. Podczas, gdy godzina pracy w branży BPO w krajach Europy Zachodniej oscyluje w granicach 30 euro, w Polsce za taką samą pracę otrzymuje się do 5 euro. Tego typu wahania wpływają także na atrakcyjność Polski jako miejsca, w którym opłaca się inwestować w rozwój zaawansowanych procesów, jak chociażby audyt czy badanie zgodności spółek z ustawą SOx, które ze względu na swoje skomplikowanie i poziom zaawansowania są znacznie droższe. Według kalkulacji kosztów oraz zysków sporządzonej przez klienta firmy Infosys BPO Poland, tylko na outsourcingu tego typu usług w samej fazie testowej udało się wygenerować zyski rzędu 10 milionów euro. Dzięki dalszej racjonalizacji,

co roku wspomniany klient może liczyć na kolejny 1 milion euro oszczędności. Ważne okazały się również potwierdzenia zewnętrznych firm audytorskich, które zgodnie przyznały, że wprowadzanie i kontrola SOx (Sarbanes-Oxley Act) są prowadzone poprawnie. Opinia ta wpłynęła bezpośrednio na dalszy rozwój wachlarza usług o elementy badania zgodności z IFRS (International Financial Reporting Standards) oraz US GAAP (Generally Accepted Accounting Principles), które to będą generować dalsze oszczędności (Czechowicz i Glinka, 2009).

Jak już wspomniano, bardzo istotnym aspektem w rozwoju rynku zaawansowanych procesów high-end w Polsce jest wysokość wynagrodzeń wypłacanych pracownikom centrów usług wspólnych. Jak donosi portal internetowy bankier.pl, zagraniczne przedsiębiorstwa lokujące na terenie Polski swoje centra mają szansę zaoszczędzić średnio około 70–80% z tytułu wynagrodzeń rocznie. Należy zauważyć również, że podczas kiedy w innych krajach Europy Wschodniej i Południowej wzrostowi ulegają wydatki z tytułu wynagrodzeń, Polsce udaje się utrzymać w miarę stały poziom. Dla przykładu, na Litwie wzrost ten tylko w przeciągu ubiegłego roku szacowany był na około 19%, w Estonii było to niemalże 15%, a na Łotwie średnio o 12%. W tym samym czasie Polsce udało się utrzymać ten wskaźnik w granicach wahania do 4% (Niedzielski, 2010).

Z uwagi na szeroką gamę oferowanych w Polsce usług z kręgu BPO, jak też innych gałęzi, jak chociażby obsługa firmowych sieci komputerowych, czyli ITO (Information Technology Outsourcing) czy procesów rekrutacyjnych i HR, czyli RPO (Recruitment Process Outsourcing), potencjalni klienci mogą skorzystać z kompleksowej obsługi swoich procesów back-office. Nie bez znaczenia pozostaje kwestia odpowiedniego zaprojektowania procesów, które dostarczane są dla potencjalnych klientów. Wiele przedsiębiorstw BPO stawia na bardzo daleko idące rozdrobnienie procesów back-office, tak aby pracownik wykonywał tylko określoną jego część. Tego typu rozwiązania sprawiają, że nie potrzeba długich szkoleń i kursów, aby pracownik mógł zacząć obsługiwać swój odcinek procesu. Rozwiązanie to wpływa bezpośrednio na czynnik kosztów świadczonej usługi. Dzięki mało rozbudowanemu zakresowi obowiązków relatywnie prostemu do nauczenia, przedsiębiorstwa BPO mogą pozwolić sobie na zatrudnianie studentów lub świeżo upieczonych absolwentów uczelni, którzy to nie mają wygórowanych wymagań płacowych z uwagi na brak doświadczenia zawodowego. Możliwe jest to także dzięki rozbudowanemu systemowi kontroli i raportów pokazujących jakość świadczonych usług czy też błędów popełnionych przez konkretnego pracownika. Rzecz jasna, procesy zaawansowane z kręgu high-end są koordynowane lub wykonywane przez profesjonalistów z odpowiednimi kwalifikacjami, którym wypłaca się wynagrodzenie na zupełnie innym poziomie, ale nadal konkurencyjnym wobec innych krajów europejskich. Ważne jest jednak to, że pomimo dużo niższej ceny za oferowane usługi ich jakość dotrzymuje poziomu najbardziej dynamicznym i uznanym na rynku przedsiębiorstwom z branży BPO. Wpływa na to również stabilność polskiej gospodarki. Podczas gdy cała Europa pogrążona była w kryzysie ekonomicznym, Polska zdawała się w dużej mierze omijać problemy zapaści gospodarczej, pozostając zieloną wyspą na „kryzysowej” mapie. Właśnie ta gospodarcza stabilność zachęca potencjalnych inwestorów do wybierania Polski jako miejsca usytuowania swojego SSC (Shared Services Center). Pojęcie SSC może być interpretowane dwojako. Bywa, że dana firma, chcąc skupić się na swojej podstawowej działalności, wydziela dane aktywności back-office do podległej, ale działającej samodzielnie jednostki. Już na tym poziomie outsourcingu firmy odnotowują znaczne oszczędności i wzrost jakości usług i procesów. Często kolejnym krokiem na drodze wdrażania strategii outsourcingu jest całkowite zlecenie procesów firmie zewnętrznej, posiadającej swoje własne SSC, która trudni



się wyłącznie obsługą podmiotów gospodarczych. Na chwilę obecną, w Polsce usytuowanych jest około 62 SSC międzynarodowych koncernów, jak chociażby IBM, Lufthansa, Shell, Volvo czy General Electric, a liczba ta powiększa się z miesiąca na miesiąc o nowo powstałe centra (<http://www.paiz.gov.pl/sektory/bpo>).

Liczba ta jasno pokazuje, że Polska staje się coraz częściej wybieranym kierunkiem dla lokalizacji SSC czy otwierania nowych oddziałów międzynarodowych firm BPO. Nie może ona co prawda konkurować z azjatyckimi gigantami, takimi jak Indie, Chiny czy Filipiny, pod względem cen świadczonych usług czy dostępu do kadry pracowniczej, ale pozostaje cały czas w czołówce krajów Europy. Z roku na rok pojawia się tu coraz więcej inwestycji z branży BPO. Spowodowane jest to ciągłym podnoszeniem poprzeczki, zarówno w kwestii jakości i różnorodności świadczonych usług, jak też kwalifikacji personelu pracującego w sektorze BPO. Według agencji PAIiZ, jest to jeden z najbardziej dynamicznie rozwijających się sektorów, dla którego prognozowany jest ciągły wzrost.

**Wykres 1: Centra BPO zlokalizowane na terenie Polski z podziałem na miasta**



Źródło: PAIiZ. (2010). BPO. Pozyskano z <http://www.paiz.gov.pl/sektory/bpo>

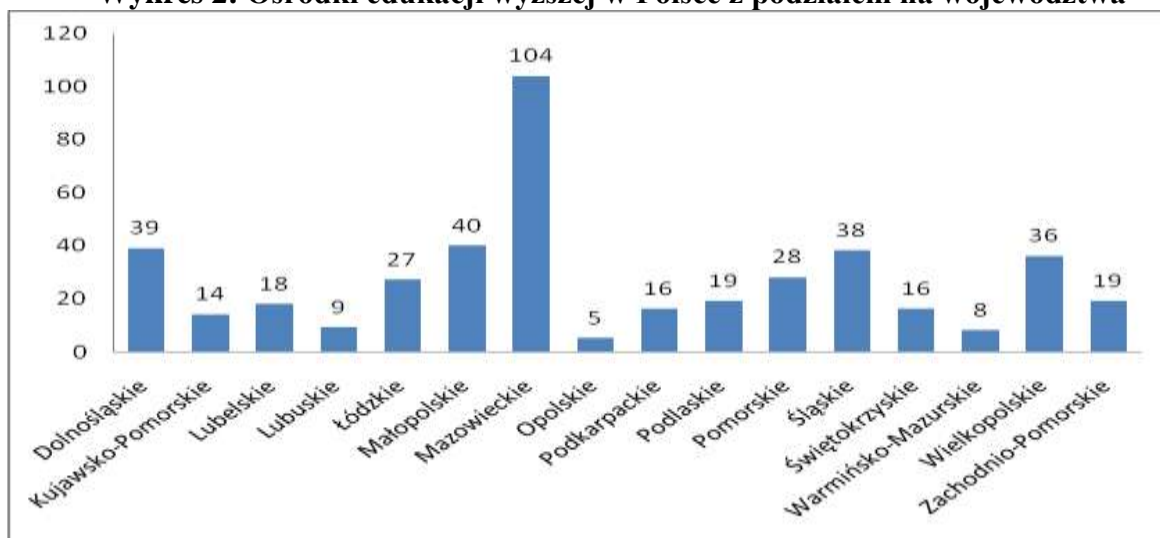
Jednym z prężniej działających sektorów usług BPO są w Polsce finanse i księgowość. Na chwilę obecną na tym polu działa 54 SSC w różnych miastach na terenie kraju. Z tego też powodu potencjalni klienci nie są ograniczani podczas wyboru odpowiedniego dostawcy usług. Tego typu konkurencja przyczynia się również do dywersyfikacji cen usług, jak i jakości czy kompleksowości ich świadczenia. Do najdroższych w Polsce należą usługi finansowo-księgowe świadczone przez firmy audytorskie i konsultingowe, takie jak: KPMG, Deloitte czy Ernst & Young. Działalność typowo księgowa jest co prawda jedynie ich gałęzią poboczną, ale pomimo tego klienci mogą spodziewać się usług świadczonych na najwyższym poziomie. Wahania cen pomiędzy różnymi SSC z branży BPO mogą dochodzić do poziomu

rzędu 48 tysięcy zł. Daje to szeroki wachlarz możliwości i opcji w doborze odpowiedniej firmy i buduje zdrową konkurencję na rynku (Czarkowski, 2008).

### Dostęp do wykwalifikowanej kadry

Sektor BPO w Polsce nie miałby szansy na rozkwit w obecnie prezentowanym wymiarze, gdyby nie dostęp do wysoko wykwalifikowanej kadry pracowniczej obsługującej klientów SSC. W tej sferze Polska może się pochwalić olbrzymimi osiągnięciami. Dzięki 10 dużym okręgom akademickim możliwe staje się zapewnienie odpowiedniej liczby kandydatów do pracy. Z uwagi na to, że SSC, zajmujące się świadczeniem usług z kręgu BPO, stawiają głównie na finanse, księgowość, obsługę call center, HR czy też usługi IT, najbardziej poszukiwani są absolwenci kierunków związanych z zarządzaniem, rachunkowością, ekonomią czy informatyką. Z badań przeprowadzonych przez prof. Irenę Lichniak ze Szkoły Głównej Handlowej wynika, że największy udział wśród zatrudnionych w branży BPO i SSC mają absolwenci kierunków ekonomiczno-administracyjnych i jest to 46%, technicznych ogólnych – 32% i technicznych specjalistycznych – 22%. Ośrodki, które są liderami w kształceniu na kierunkach ekonomicznych i administracyjnych, to przede wszystkim województwa: śląskie, wielkopolskie, mazowieckie, małopolskie i dolnośląskie. Analogicznie w kształceniu na kierunkach technicznych prym wiodą województwa: łódzkie, śląskie, podkarpackie i wielkopolskie. Polska posiada również solidne i zdywersyfikowane zaplecze uczelni biznesowych, które kształcą potencjalną kadrę zarządzającą (Lichniak, 2008).

**Wykres 2: Ośrodki edukacji wyższej w Polsce z podziałem na województwa**



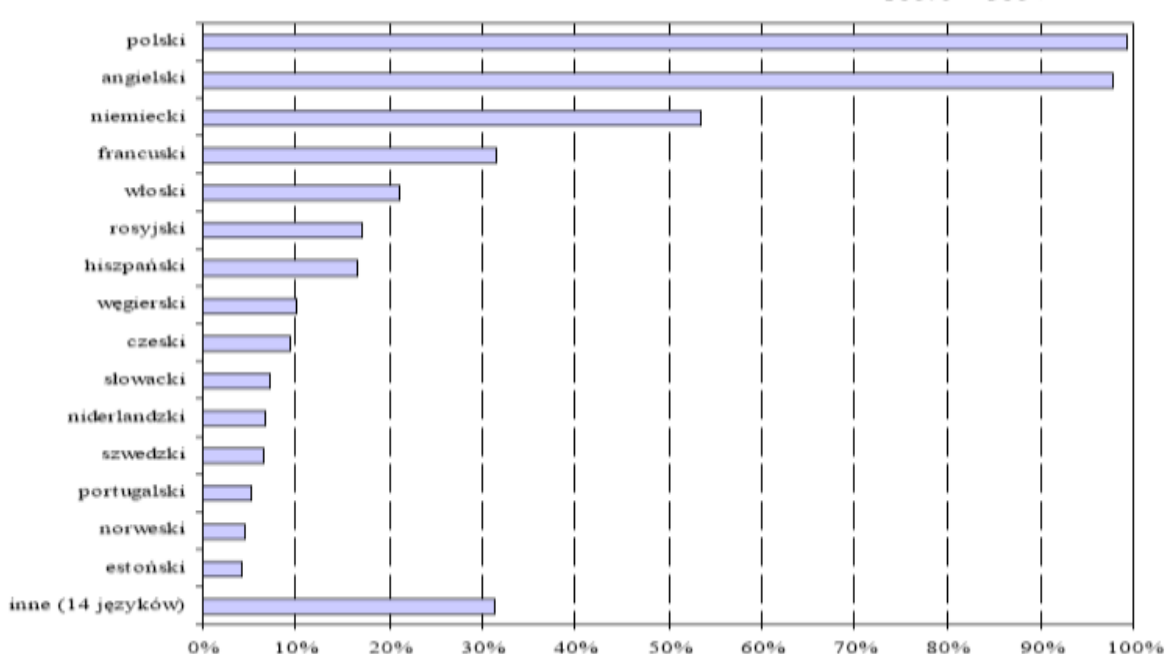
Źródło: Opracowanie własne na podstawie raportu PAIiZ (2008). *Business Process Offshoring and Shared Services Centers In Poland*. Pozyskano z [http://www.paiz.gov.pl/publikacje/jak\\_prowadzic\\_dzialalnosc\\_gospodarcza\\_w\\_polsce](http://www.paiz.gov.pl/publikacje/jak_prowadzic_dzialalnosc_gospodarcza_w_polsce)

Aby mieć stały dostęp do nowej puli absolwentów, każdego roku przedsiębiorstwa BPO nawiązują ścisłą współpracę z lokalnymi uniwersytetami i politechnikami. Organizowane są różnego rodzaju konkursy i projekty mające na celu zainteresowanie studentów branżą BPO i SSC, a następnie pozyskanie ich do pracy. Ponieważ fluktuacja kadry pracowniczej w SSC jest bardzo duża, tym ważniejszy staje się aspekt stałego dostępu do wykwalifikowanych pracowników. Bardzo chętnie zatrudniane są też osoby posiadające specjalistyczne kursy

bądź szkoły, jak chociażby MBA (Master of Business Administration), ACCA (Association of Chartered Certified Accountants), CIMA (Chartered Institute of Management Accountants), certyfikaty Six Sigma Black i Green Belt czy wszelkiego rodzaju kwalifikacje z obszaru IT, jak chociażby certyfikaty ITIL (Information Technology Infrastructure Library), Prince II Foundation, ABAP (Advanced Business Application Programming) czy SAP FICO. Zdając sobie sprawę z potencjału posiadania osób o wymienionych wyżej kwalifikacjach i ich znaczeniu dla prosperowania i rozwoju branży BPO, rozmaite szkoły i firmy konsultingowe organizują szkolenia, aby dostarczyć odpowiednią liczbę wysoko wykwalifikowanej kadry zarządzającej i specjalistów do pracy w SSC.

Inną cechą sprawiającą, że otwieranie SSC w Polsce staje się możliwe, jest bardzo szeroki wachlarz języków, w których możliwe jest obsługiwanie potencjalnych klientów. Absolwenci polskich uczelni pod tym kątem wypadają bardzo dobrze na tle innych krajów. Według analizy biura badawczego DiS, językiem, w którym najczęściej obsługuje się klientów SSC, jest angielski z udziałem procentowym rzędu 98%. Innymi popularnymi językami są także: niemiecki 53%, francuski 32% czy włoski 21%. W razie potrzeb, przyszły inwestor może również liczyć na pracowników posługujących się dużo bardziej orientalnymi i rzadziej spotykanymi językami, jak chociażby norweski, szwedzki, niderlandzki czy węgierski. Mniej spotykane języki plasują się w granicach 10%, ale popyt na nie stale rośnie. Coraz częściej przyszły pracodawca oczekuje od kadry znajomości minimum jednego języka europejskiego, poza angielskim. Również i to wymaganie jak na razie udaje się spełnić. Jest to bezpośrednio związane z tym, iż polskie SSC obsługują głównie klientów z obszaru EMEA (Europe, The Middle East and Africa), dla których kluczowa jest możliwość komunikacji w ojczystym języku (Dyżewski, 2008).

**Wykres 3: Rozkład języków komunikacji w centrach usług wspólnych w Polsce**



Źródło: Dyżewski, A. (2008, grudzień). *Międzynarodowe centra usług (MCU) w Polsce, przegląd rynku. Referat wygłoszony na Outsourcing w Polsce – stan obecny i perspektywy rozwoju, Hotel Radisson SAS, Warszawa*

W chwili obecnej, kiedy to sektor usług związanych z różnego typu outsourcingiem staje się coraz powszechniejszym miejscem, do którego trafiają absolwenci uczelni wyższych, pomyślano o jeszcze dalej idącym rozwiązaniu. W lutym 2010 r. Uniwersytet Łódzki, wspólnie z jednym z gigantów BPO, Infosys BPO Sp. z o.o., utworzył nowy kierunek studiów podyplomowych – organizacja i zarządzanie centrum usług wspólnych BPO. Krok ten podyktowany został coraz większym zapotrzebowaniem na kadre zarządzającą niższego szczebla, która ma możliwość zdobycia wiedzy o mechanizmach kierujących i napędzających sektor usług BPO w kraju i na świecie (<http://eksoc.uni.lodz.pl/portal/index.php?op=page&id=216>).

Jak widać więc na powyższych przykładach, Polska dokłada wszelkich starań, aby zachęcić potencjalnych inwestorów do inwestycji bezpośrednich, w postaci nowo zakładanych SSC i inwestowania w branżę BPO, ale też przede wszystkim zapewnić kadre pracowniczą na najwyższym poziomie. Starania te już teraz zaczynają przynosić pierwsze rezultaty w postaci przenoszenia do polskich SSC nowych, bardziej zaawansowanych technicznie procesów. Z badań przeprowadzonych w 2009 r. przez „Outsourcing Magazine” wynika, że niemal wszystkie firmy usytuowane w obrębie sektora BPO mają w planach nieustanny rozwój oferowanych usług. Co ważniejsze, mają to być usługi high-end, wymagające niejednokrotnie bardzo wysokich umiejętności eksperckich w danej dziedzinie. Na podstawie powyższych planów i strategii przedsiębiorstw BPO można prognozować, że Polska jest przygotowana na przejmowanie coraz to większej liczby zaawansowanych usług dla biznesu (Wawryszuk, 2009).

### **Położenie geograficzne, infrastruktura i pomoc lokalnych władz**

Atrakcyjność Polski jako strefy rozwoju i inwestowania w BPO wynika również w dużym stopniu z jej walorów geograficznych. Jako kraj usytuowany w środkowej Europie znajduje się niejako na szlaku komunikacyjnym i tranzytowym pomiędzy wschodem i zachodem, a także pomiędzy północą i południem. Sytuacja ta sprzyja w olbrzymim stopniu Polsce, ponieważ jednym z najważniejszych czynników decydujących o ewentualnym powstaniu przedsiębiorstwa BPO czy SSC jest lokalizacja przyszłego centrum. Według badań Deloitte, respondenci wskazali, że chętniej widzą swoje przyszłe SSC w pobliżu już istniejących lokalizacji czy też innych placówek i oddziałów firmy. Polska, jako kraj położony na zbiegu szlaków tranzytowych i komunikacyjnych, doskonale wpasowuje się w tego rodzaju wymagania (Banachowicz, 2008).

Jest to ściśle powiązane z obawą przed utratą kontroli nad zlecanymi procesami, a w dalszym rezultacie – znacznym spadkiem jakości i terminowości. Wiele firm, zanim zdecyduje się przenieść swoje procesy do tak odległych krajów, jak Indie, Chiny czy Malezja, woli upewnić się, że praca wykonywana dla nich będzie odznaczać się maksymalnie dużą jakością. Mając SSC usytuowane relatywnie blisko swoich oddziałów, klienci czują się bezpieczniej, ponieważ mogą częściej dokonywać wizytacji i kontroli, a w razie poważniejszych problemów, łatwiej delegować swoich specjalistów. Z tego też powodu Polska staje się niejako przedsiönkiem i miejscem swojego rodzaju próby przed ostatecznym oddaniem procesów back-office do centrów z krajów azjatyckich, gdzie można starać się wypracowywać dalsze oszczędności. Ma to oczywiście swoje złe i dobre strony. Z jednej strony, proces, który jest wykonywany bez większych uchybień, prędzej czy później zostanie przeniesiony dalej na wschód, jednak ze względu na opisaną sytuację, giganty BPO, jak chociażby Wipro, Atos Origin czy Infosys, są zmuszone niejako do inwestowania w Polsce



lub innych krajach Europy Wschodniej, jeśli chcą pozyskać nowych klientów. Potrzebują doskonale zorganizowanych i działających filii swoich firm w krajach europejskich, będących ich wizytówką i gwarantem pozyskiwania kolejnych klientów.

Nie bez znaczenia jest także infrastruktura kraju, sieć połączeń czy dostępność terenów i budynków pod inwestycje. Polska posiada 12 portów lotniczych, rozsianych po całym kraju, które obsługują rejsy pomiędzy innymi krajami europejskimi, jak i interkontynentalne. Ma to wpływ na rozwój branży BPO, ponieważ jak już wspomniano, Polska koncentruje się w znacznej mierze na obsłudze klientów europejskich. Rozbudowana jest również sieć kolejowa, łącząca wszystkie większe miasta w kraju. Połączenia są tak opracowane, aby w relatywnie krótkim czasie można było się przemieszczać pomiędzy różnymi lokalizacjami i miastami, w różnych częściach kraju. Stymulującym czynnikiem dla rozwoju infrastruktury krajowej, z której zyski może czerpać także branża BPO, są planowane na 2012 r. mistrzostwa Europy w piłce nożnej. Ze względu na powyższe, rząd Polski jako priorytet obrał sobie rozwój sieci transportowej, informacyjnej i akomodacyjnej. Zachęcać potencjalnych inwestorów może też łatwość w dostępie obiektów biurowych, w których miałyby powstawać SSC. W przeciągu ostatnich kilku lat w Polsce odnotowano wzrost inwestycji developerskich, mających na celu zapewnienie lokacji pod różnego rodzaju powierzchnie biurowe. Nawet pomimo obecnego regresu i kryzysu na rynku nieruchomości inwestorzy są w stanie uzyskać atrakcyjne lokacje w centrach dużych miast, z upustami nawet do 50% normalnej ceny rynkowej (KPMG Poland, 2009).

Biorąc pod uwagę ceny rynkowe, powierzchnie biurowe wysokiej klasy oscylują w granicach 30–120 zł za metr kwadratowy. Ceny te różnią się od siebie w zależności od miasta czy lokalizacji obiektu. Dla międzynarodowych koncernów BPO cena ta wydaje się niemal zerowa, biorąc pod uwagę ceny takiej samej klasy powierzchni biurowych w Europie Zachodniej czy Stanach Zjednoczonych. Najwięcej budynków pod ewentualne centra posiada Warszawa (69% dostępnych na rynku), jak również Kraków (7%), Wrocław (7%) czy też Łódź (3%). W połączeniu z nieustannym rozwojem sieci internetowych i telekomunikacyjnych potencjalni inwestorzy dostają do użytku obiekty w pełni przystosowane do prowadzenia działalności BPO, nieodbiegające w żaden sposób od standardów europejskich (Thota i Kuppili, 2010).

Wiele miast zaczyna coraz bardziej zdawać sobie sprawę z potencjalnych korzyści, jakie mogą nieść ze sobą inwestycje w postaci SSC. Poza nowymi miejscami pracy dla mieszkańców okręgu, w którym ma powstać SSC, poprawia się także wizerunek miasta jako miejsca nowoczesnego i idącego z postępem. Aby zachęcić i przyciągnąć potencjalnych inwestorów, Polska ma do zaoferowania SSE (Specjalne Strefy Ekonomiczne). Jednym z podstawowych atutów SSE są zwolnienia z podatku dochodowego. Możliwe jest także uzyskanie zwolnienia z podatku od nieruchomości. Często jedynym warunkiem jest utrzymanie nowo stworzonych miejsc pracy przez okres minimum 5 lat. Należy też zwrócić uwagę, że bardzo często infrastruktura w SSE pozwala, po minimalnym dostosowaniu lokali do swoich potrzeb, rozpocząć działalność gospodarczą. Czynnikiem ten wpływa bezpośrednio na obniżenie kosztów, związanych z rozpoczęciem, jak i dalszym prowadzeniem działalności gospodarczej. Przedsiębiorstwa zlokalizowane w SSE mają również możliwość ubiegania się o specjalne granty inwestycyjne, w myśl ustawy o finansowym wspieraniu inwestycji. Wszystkie powyższe czynniki sprawiają, iż Polska i jej SSE są bardzo konkurencyjną alternatywą dla szukających miejsca pod inwestycje firm BPO. Jest to tym bardziej zaakcentowane regulacjami obowiązującymi od marca 2005 r., które oficjalnie zezwalają na prowadzenie działalności w zakresie księgowości, finansów, kontrolingu, usług

informatycznych, prac badawczo-rozwojowych, konsultingu czy centrów obsługi telefonicznej klientów, które to są podstawowym szkieletem działalności BPO (Lipka, 2008). Coraz więcej osób sprawujących wysokie stanowiska w urzędach miejskich czy marszałkowskich zaczyna stawiać inwestycje z kręgu BPO, jako priorytet w swoim regionie. Aby mieć jak największy wpływ na inwestycje z tego sektora i budowę SSC, od samego początku wchodzenia inwestora na rynek może on liczyć na pomoc specjalnie dedykowanego opiekuna. W działania te włączają się także wysocy rangą urzędnicy. Opiekun inwestora odpowiedzialny jest za pomoc w znalezieniu dogodnej lokalizacji pod nowo zakładane centrum, ma za zadanie poinformować i zapewnić odpowiednie źródła rekrutacji pracowników i pomóc w działaniach marketingowych. Pomaga on także w uzyskiwaniu wszelkich wymaganych pozwoleń i koncesji, jak również przygotowuje pakiety zachęt i ofert (Sińska, 2008).

## Konkluzje

W oparciu o wszystkie przedstawione powyżej fakty należy uznać, że Polska jako kraj docelowy dla lokalizacji usług z kręgu BPO jest bardzo konkurencyjna wobec innych krajów europejskich. Stały dostęp do wysoko wykwalifikowanej kadry pracowniczej zabezpiecza potencjalnego inwestora przed brakiem płynności w dostarczaniu usług spowodowanej niedoborem odpowiednich pracowników. Niskie, w porównaniu z innymi krajami Unii, wynagrodzenia pracownicze kuszą inwestorów znacznymi oszczędnościami, bez konieczności obniżania tym samym jakości świadczonych usług. Szereg ułatwień i udogodnień zarówno prawnych, jak i finansowych ze strony rządu sprawia, że przedsiębiorstwa BPO coraz chętniej widzą swoje centrum właśnie w Polsce. Według badań i raportów prowadzonych zarówno przez niezależne firmy konsultingowe, jak i agencje rządowe, takie jak PAIIZ, wzrost zainteresowania Polską wśród inwestorów BPO będzie stale rósł. Dzięki relatywnie stabilnej pozycji gospodarczej, będzie ona ciągle kusila obietnicą spokoju finansowego i brakiem ryzyka inwestycyjnego. Nawet z pozoru nieistotne aspekty, takie jak koszty podróży z krajów europejskich do Polski, które są znacznie niższe niż np. do Indii czy Chin, sprawiają, że inwestorzy poważnie myślą o inwestowaniu właśnie w tej części świata. Kontrolowanie outsourcowanych procesów jest bowiem niezwykle istotnym elementem, zwłaszcza we wczesnych fazach przekazywania pracy do SSC. Istotne znaczenie ma także kwestia różnic kulturowych i strefy czasowej. Polska, przynależąc do kręgu krajów europejskich, jest na pewno bliższa kulturowo i obyczajowo inwestorom z Europy czy USA niż inne kraje azjatyckie. Jeśli zaś chodzi o kraje z Europy, dzięki minimalnym różnicom czasowym, udaje się unikać dezorganizacji i utrudnień w pracy związanych z tym właśnie aspektem. Jako że jest to jeden z sektorów, który generuje co roku znaczne zyski i stwarza tysiące miejsc pracy zarówno dla młodych absolwentów uczelni wyższych, jak też specjalistów zainteresowanie to powinno być w pełni odwzajemnione. Jeśli sytuacja w polskiej gospodarce czy też na świecie nie ulegnie zmianie, możemy spodziewać się dalszych inwestycji sektora BPO w Polsce oraz coraz to nowych SSC.

## Literatura

- Banachowicz, E. (2008). *Centra usług wspólnych. Stan obecny i perspektywy rozwojowe*. W: A. Szymaniak (red.), *Globalizacja usług. Outsourcing, offshoring i shared services center* (ss. 313–326). Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne Spółka z o.o.
- Czarkowski, A. (2008). *Polska wschodnioeuropejskim centrum księgowości, Outsourcing*

- Magazine, Raport specjalny – Outsourcing w Polsce w 2007*. Poznań: FORUM PRESS.
- Czechowicz, S., i Glinka, M. (2009). Audyt za mniej. *Outsourcing Magazine*, 6(3), 34–36.
- Dyżewski, A. (2008, grudzień). *Międzynarodowe centra usług (MCU) w Polsce, przegląd rynku*. Referat wygłoszony na Outsourcing w Polsce – stan obecny i perspektywy rozwoju, Hotel Radisson SAS, Warszawa.
- Niedzielski, B. (2008, 23 Maj). Rok 2010: Polska europejskim centrum usług BPO. *Bankier.pl*. Pozyskano z <http://www.bankier.pl/wiadomosc/Rok-2010-Polska-europejskim-centrum-uslug-BPO-1769806.html>.
- Wawryszuk, B. (2009, grudzień). To jest kraj dla BPO. *Outsourcing.com.pl*. Pozyskano z [http://www.outsourcing.com.pl/10242,to\\_jest\\_kraj\\_dla\\_bpo.html](http://www.outsourcing.com.pl/10242,to_jest_kraj_dla_bpo.html).
- Lichniak, I. (2008, grudzień). *Rynek pracy w Polsce dla sektora Usługi dla Biznesu*. Referat wygłoszony na Outsourcing w Polsce – stan obecny i perspektywy rozwoju, Hotel Radisson SAS, Warszawa.
- Lipka, K. (2008). Zagadnienia podatkowe przy zakładaniu i bieżącej działalności Centrów Usług Wspólnych. W: A. Szymaniak (red.), *Globalizacja usług. Outsourcing, offshoring i shared services center* (ss. 359–372). Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne Spółka z o.o.
- Power, M.J., Desouza, K.C., i Bonifazi, C. (2008). *Outsourcing. Podręcznik sprawdzonych praktyk*. Warszawa: MT Biznes Sp. z o.o.
- ATRIA Real Estate Partners SICAR, Colliers International Poland Sp. z o.o. (2008). *Improving through moving – Report on BPO opportunities in Poland (nr 1)*. Pozyskano z [http://www.uml.lodz.pl/\\_plik.php?plik=aktualnosci\\_pliki/bpo\\_report\\_low.pdf](http://www.uml.lodz.pl/_plik.php?plik=aktualnosci_pliki/bpo_report_low.pdf).
- KPMG Sp. Z o.o. (2009). *Poland as the destination for Shared Services Centers*. Pozyskano z [http://www.paiz.gov.pl/files/?id\\_plik=11172](http://www.paiz.gov.pl/files/?id_plik=11172).
- PAiIZ. (2010). *BPO*. Pozyskano z <http://www.paiz.gov.pl/sektory/bpo>.
- Sińska, A. (2008). Pozyskiwanie inwestorów z branży BPO jako element strategii rozwoju gospodarczego Łodzi. W: A. Szymaniak (red.), *Globalizacja usług. Outsourcing, offshoring i shared services center* (ss. 421–429). Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne Spółka z o.o.
- Thota, V., i Kuppili, R. (2010). *Hackett sourcing location guide – Poland*. Atlanta, USA: The Hackett Group.
- Wawryszuk, B. (2009). Przewodnik po polskim rynku outsourcingowym. *Almanach outsourcingu 2009*, 5–10.

---

#### Abstract

##### Role of Poland in development of outsourcing services from BPO

*In a time of constantly growing unemployment and global economic crisis, new jobs for graduates from high schools as well as for specialists are very important. Also foreign investment bringing possibilities for dynamic economic development for the hosting country is important as well. In today's hard times for business the answer to the above problems seems to be investment from Business Process Outsourcing services. One of the main reasons and factors which influences final decisions about starting BPO activity without any doubt is the location of the forthcoming center. This factor is strictly connected with other key aspects such as the price of the service to be provided, access to well qualified human resources, and support and tax relief from the side of government. For several years Poland has been increasingly recognized and priced as a potential destination, for investment in BPO activities. Thanks to many factors Poland is able to compete with world class giants and potentates in BPO services like India, and often wins this competition. This article shows the influences on*

*Poland advantage and put Poland on the list of top eastern Europe countries, in which services for the business sector are constantly developing very rapidly and dynamically. It shows crucial elements which determine how smoothly the BPO companies function on the market and their prosperity. Because of that BPO is one of the most dynamic and fast growing services sector today in the Polish economy and it is worth taking a closer look to examine this interesting case more carefully.*

**JEL classification:** M10, M20, M50

**Keywords:** BPO, outsourcing, SSC