

Monika WODNICKA<sup>1</sup>

## POLITYKA KREOWANIA ATRAKCYJNOŚCI REGIONÓW I MIAST DLA LOKALIZACJI PROJEKTÓW BPO

Przedmiotem opracowania jest offshoring usług biznesowych rozpatrywany w kontekście regionów i ich atrakcyjności dla delokalizacji tych usług. Rozważania poprzedzone zostały ogólnymi uwagami dotyczącymi pojęcia *Business Process Offshoring*.

### 1. WPROWADZENIE

Nieodłącznym elementem globalizacji gospodarczej są procesy delokalizacji. Zjawisko to ma charakter międzynarodowego outsourcingu<sup>2</sup> bądź bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Pierwszy rodzaj polega na zleceniu niektórych funkcji przedsiębiorstwa odrębnym zagranicznym podmiotom gospodarczym, drugi – na lokowaniu kapitału poza granicami kraju w celu podjęcia tam działalności gospodarczej z zachowaniem kontroli środków produkcji i ich własności, co daje inwestorowi możliwość wywierania wpływu na przedsiębiorstwo za granicą, uwarunkowanego przez udział w jego kapitale<sup>3</sup>. Proces ten, zwany offshoringiem, definiowany jest w szerokim znaczeniu jako każda forma przenoszenia za granicę części funkcji przedsiębiorstwa: po pierwsze jako tzw. offshoring wewnętrzny czy *captive offshoring*, polegający na stworzeniu oddziału, (filii) lub spółki zależnej kapitałowo, zapewniając jednocześnie przedsiębiorstwu kontrolę nad procesem wytwarzania dóbr i usług, oraz po drugie jako tzw. *offshore outsourcing* odnoszący się do zlecania usług zagranicznym firmom<sup>4</sup>.

Offshoring stał się strategią przedsiębiorstw poszukujących oszczędności, chcących podnieść jakość wytwarzanych dóbr i usług, zwiększyć efektywność pracy i skorzystać z nowych zasobów kapitału ludzkiego. Jest praktyką korzystania ze specjalistycznych kompetencji przedsiębiorstwa zagranicznego<sup>5</sup> przy jednoczesnym zredukowaniu kosztów działalności. Zainteresowanie zjawiskiem offshoringu wynika z występującego w wielu krajach niedoboru wykwalifikowanej siły roboczej o specjalistycznych profilach wykształcenia oraz z uwagi na wysokie koszty pracy.

<sup>1</sup> Mgr Monika Wodnicka, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Uniwersytet Łódzki.

<sup>2</sup> Szerzej: R. Veugelers, *Market Integration: EU Integration, Globalization and Delocalisation*, EC-BEPA–Katholieke Universiteit Leuven–CEPR, Czech Republic 2006.

<sup>3</sup> W. Jahrreiß, *Zur Theorie der Direktinvestitionen im Ausland. Versuch einer Bestandsaufnahme, Weiterführung und Integration partialanalytischer Forschungsansätze*, Duncker & Humblot, Berlin 1984, s. 25–26.

<sup>4</sup> D. Trefler, *Offshoring: Threats and Opportunities*, Washington, DC 2005, s. 5.

<sup>5</sup> Mowa tu o kompetencjach organizacji, do których zalicza się: kompetencje pracowników i współpracowników; wiedzę i pamięć zbiorową; kompetencje przejęte z zewnątrz, tj. licencje czy patenty; kompetencje w sferze produktów i technologii oraz kompetencje społeczne bazujące na umiejętności współpracy w otoczeniu zewnętrznym i wewnętrznym i na kulturze organizacyjnej.

Offshoringowe projekty inwestycyjne w dziedzinie usług biznesowych, zwane w skrócie BPO (*business process outsourcing* lub *business process offshoring*), obejmują po pierwsze: ośrodki obsługi telefonicznej (CC, *call centers*); po drugie: ośrodki usługowe (SSC, *shared service centers*); po trzecie: ośrodki usług informatycznych (IT, *IT service*); po czwarte: regionalne centra (HR, *regional headquarters*). Mamy tu do czynienia z usługami zarządzania specyficznymi procesami i aplikacjami, tj. administrowaniem sieciami, serwerami, oprogramowaniem, koncentracją na obsłudze procesów biznesowych, tj. księgowo-finansowych (*back-office*) i logistycznych, a także *call centers*.

Od roku 2000 nastąpiła intensyfikacja inwestycji BPO w globalnej gospodarce<sup>6</sup>. Z uwagi na dynamiczną ewolucję tego sektora i jego wpływ na rozwój gospodarek narodowych<sup>7</sup> wiele państw zaczęło upatrywać źródeł swoich przewag konkurencyjnych właśnie w sektorze usług. Z tego też względu coraz więcej regionów świata ubiega się o inwestycje BPO poprzez tworzenie dogodnego klimatu inwestycyjnego dla działalności offshoringowej.

## 2. DETERMINANTY ATRAKCYJNOŚCI REGIONÓW I GŁÓWNE LOKALIZACJE DZIAŁALNOŚCI OFFSHORINGOWEJ

Wybór geograficznej lokalizacji dla inwestycji BPO w ostatnich latach stał się bardziej złożoną decyzją – nie tylko w sferze kosztów – z uwagi na fakt, iż offshoring procesów biznesowych uwarunkowany jest dwoma zmiennymi, do których zaliczamy odpowiednio wykwalifikowane zasoby kapitału ludzkiego oraz nowe technologie informatyczne. Dla powodzenia omawianego procesu bardzo ważną kwestią jest efektywne połączenie tych dwóch czynników<sup>8</sup>. Uzasadniając ten wniosek, możemy podać przykład Indii, które w aspekcie atrakcyjności inwestycyjnej wśród inwestorów notują szybką tendencję wzrostową z uwagi na dysponowanie dobrze wykwalifikowaną, anglojęzyczną kadrą, jak również najwyższy poziom profesjonalizmu procesowego w dziedzinie IT.

Przestrzenna konfiguracja działalności offshoringowej jest wynikiem złożonego procesu, na który mają wpływ różne czynniki istotne dla osiągnięcia przez inwestora celu. Może nim być między innymi redukcja kosztów, poprawa wyników ekonomicznych, poprawa jakości usług i jakości kapitału personalnego, dostęp do rynku czy zasięg dystrybucji. Wybór kraju docelowego jest ważny bez względu na przyjęty model offshoringu.

Determinanty atrakcyjności regionów tworzą łącznie zestaw zmiennych decydujących o ocenie danej lokalizacji i mają za zadanie nie tylko ułatwić wybór miejsca inwestycji, lecz – co ważniejsze – przekonać do kontynuowania projektu biznesowego w dłuższym okresie czasu. Analiza teoretycznych koncepcji interpretujących sens i motywy decyzji lokalizacyjnych implikuje konieczność szerszego spojrzenia na problem.

Biorąc pod uwagę tradycyjne przewagi lokalizacyjne – między innymi tanią siłę roboczą, dostęp do surowców czy niskie ceny wytwarzania dóbr i usług – zauważamy trwałość ich występowania oraz interakcję pomiędzy konkurencyjnością i atrakcyjnością miejsca. Mówiąc o konkurencyjności, powinniśmy uwzględnić, iż może być analizowana na róż-

<sup>6</sup> Szerzej: M. Wodnicka, *Światowe kierunki transferu usług biznesowych*, [w:] *Usługi w gospodarce światowej*, red. K. Kłosoński, IBRKK, Warszawa 2009, s. 119.

<sup>7</sup> Analizując wpływ sektora usług na rozwój gospodarczy państwa, widzimy pozytywną zależność w generowaniu wartości dodanej brutto i zatrudnieniu ogółem, jak również w aktywności inwestycyjnej.

<sup>8</sup> R.L. Click, T.N. Duening, *Business Process Offshoring: The Competitive Advantage*, John Wiley & Sons, Hoboken, NJ 2005, s. 50.

nych poziomach: makro, mezo, meta i mikro – bądź też na podstawie czynników konkurencyjności, które dzielą się na dwie grupy (tabela 1).

Tabela 1. Czynniki determinujące konkurencyjność

Czynniki polityczne	Warunki konkurencyjności
Polityka wobec biznesu Infrastruktura (w ogólnym znaczeniu) Infrastruktura naukowo-techniczna	Sytuacja gospodarcza Czynniki produkcji Podaż siły roboczej Poziom wynagrodzeń, cen i kosztów

Źródło: opracowanie własne.

W tym miejscu należałoby zaakcentować, iż obok tradycyjnych przewag lokalizacyjnych coraz większe znaczenie odgrywa klimat inwestycyjny, obejmujący<sup>9</sup>:

- po pierwsze, klimat ekonomiczny odnoszący się do sytuacji gospodarczej oraz stanu infrastruktury;
- po drugie, klimat społeczny, ilustrujący sytuację na rynku pracy w kontekście jakości zasobów ludzkich oraz uwarunkowań społecznych i kulturowych;
- po trzecie, klimat administracyjny definiowany jako polityka podatkowa i regulacje administracyjno-prawne obejmujące prowadzenie działalności gospodarczej;
- po czwarte, klimat polityczny warunkowany zachętami inwestycyjnymi, politycznym bezpieczeństwem, siłą i stabilnością rządu.

Przy wyborze lokalizacji dla sektora usług wśród decydujących kryteriów wymienia się między innymi: koszty, podaż siły roboczej, środowisko gospodarcze, rynek zbytu, rodzaje ryzyka i jakość infrastruktury (tabela 2). Selekcja miejsca determinowana jest również potrzebami, preferencjami, realizowanymi projektami, a także aktualnymi trendami wskazywanymi przez liderów offshoringu bądź agitacjami PR-owskimi. Duże znaczenie dla lokowania inwestycji BPO czy IT odgrywa wcześniejsza lokalizacja działalności, np. offshoring produkcji. Przedsiębiorstwa w wyniku grupowania swojej działalności łączą bowiem centra produkcyjne z usługowymi.

Tabela 2. Czynniki brane pod uwagę przy wyborze lokalizacji dla sektora usług

<p><b><u>Koszty:</u></b></p> <p><b>Siła robocza:</b> średnie płace pracowników i menedżerów</p> <p><b>Infrastruktura:</b> dostęp do Internetu i sieci telekomunikacyjnych i związane z tym koszty</p> <p><b>Nieruchomości:</b> koszty lokali biurowych klasy A</p> <p><b>Podatki:</b> obciążenia fiskalne, ulgi i inne zachęty inwestycyjne</p> <p><b><u>Podaż siły roboczej:</u></b></p>
---

<sup>9</sup> A. Stępiak, S. Umiński, *Polska – WE. Możliwości inwestowania na obszarze Wspólnoty*, Ośrodek Badań WE i Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1993, s. 61.

<b>Dostępne zasoby ludzkie:</b> liczba pracowników o wymaganych kwalifikacjach
<b>Sektor usług:</b> zatrudnienie, udział w eksporcie
<b>Lokalni dostawcy usług:</b> liczba firm, poziom i jakość ich usług
<b><u>Środowisko gospodarcze:</u></b>
<b>Polityka państwa:</b> polityka wobec BIZ, prawo pracy, prawo administracyjne, korupcja
<b>Środowisko biznesowe:</b> zgodność z zachodnimi standardami, etyka biznesu
<b>Warunki życia:</b> wartość PKB <i>per capita</i> , przestępczość, występowanie epidemii
<b>Komunikacja transportowa:</b> czas podróży, różnica stref czasu
<b><u>Rynek zbytu:</u></b>
<b>Atrakcyjność:</b> lokalnego rynku zbytu oraz dostęp do sąsiednich rynków w regionie
<b><u>Rodzaje ryzyka:</u></b>
<b>Wydarzenia:</b> niepokoje społeczne i polityczne, kataklizmy
<b>Bezpieczeństwo:</b> osobiste, majątkowe, bezpieczeństwo danych, przestępczość (w tym kradzieże), terroryzm
<b>Administracyjne:</b> stabilność przepisów, skuteczność ochrony prawnej
<b>Makroekonomiczne:</b> inflacja, kursy walutowe, swoboda przepływu kapitału
<b>Piractwo:</b> ochrona praw własności intelektualnej
<b><u>Jakość infrastruktury:</u></b>
<b>Sieć telekomunikacyjna i IT:</b> różnorodność punktów dostępu, przepustowość sieci, czas usuwania awarii
<b>Nieruchomości:</b> dostęp i jakość
<b>Transport:</b> wielkość i jakość dróg oraz sieci kolejowej i lotniskowej
<b>Elektryczność:</b> ciągłość dostaw energii elektrycznej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: D. Farrell, *Smarter Offshoring*, „Harvard Business Review” 2006/6, s. 88.

W związku z obejmowaniem przez firmy coraz bardziej zaawansowanych procesów biznesowych zwiększa się znaczenie dostępu do kapitału ludzkiego<sup>10</sup> i możliwość korzystania z wysoko wykwalifikowanej kadry specjalistów. Potwierdzają to badania przeprowadzone przez Duke University CIBER i Archstone Consulting, w świetle których ponad 71% firm jako podstawowy czynnik determinujący wybór określonej lokalizacji offshoringu podaje profil wykształcenia pracowników (tabela 3).

<sup>10</sup> A.Y. Lewin, S. Massini, C. Peeters, *Why Are Companies Offshoring Innovation? The Emerging Global Race for Talent*, CEB Working Paper 2008/8–9, s. 5.

Tabela 3. Zestawienie głównych determinant decydujących o wyborze lokalizacji z podziałem na regiony geograficzne

Region	Konsolidacja działalności w ramach organizacji	Znajomość języków obcych	Profil wykształcenia pracowników
Chiny	66%	14%	74%
Europa Środkowo-Wschodnia	32%	41%	64%
Indie	33%	63%	82%
Ameryka Łacińska	42%	48%	33%
Pozostałe kraje azjatyckie	55%	35%	67%
Filipiny	18%	82%	57%

Źródło: *Offshore Survey Results*, Duke University CIBER–Archstone Consulting 2005, s. 6.

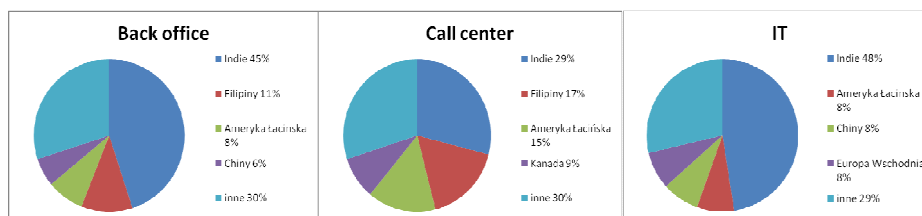
W aspekcie atrakcyjności inwestycyjnej wśród inwestorów zdecydowanym liderem są Indie (tabela 4), które pozostają najlepszą lokalizacją dla wszystkich offshoringowych projektów, a w szczególności dla IT i BPO, gdzie całość inwestycji wynosi około 50% (rysunek 1). Indie posiadają po pierwsze dobrze wykwalifikowanych pracowników z dużym doświadczeniem zawodowym, a po drugie – silne rządowe wsparcie poprzez tworzenie dogodnego klimatu inwestycyjnego dla działalności offshoringowej.

Tabela 4. Kraje pochodzenia inwestycji offshoringowych i ich preferencje wyboru regionu dla lokalizacji offshoringu

Region/ Kraj pochodzenia	Niemcy	Holandia	Hiszpania	Wielka Brytania	USA
Indie	18%	26%	24%	29%	42%
Chiny	10%	–	8%	9%	11%
Filipiny	–	–	8%	–	8%
Ameryka Łacińska	–	12%	15%	–	9%
Meksyk	–	–	8%	–	–
Europa Wschodnia	23%	11%	8%	12%	–
Europa Zachodnia	23%	16%	–	24%	–
Afryka	–	–	–	9%	–
inne	26%	22%	14%	18%	30%

(–) brak danych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Next Generation Offshoring: The Globalization of Innovation*, Survey Report 2006, Duke University CIBER, Bozz Allen Hamilton, III 2007, s. 89.



Rys. 1. Wybór regionu geograficznego z uwagi na procesy usługowe

Źródło: *Next Generation Offshoring...*, s. 57.

W ostatnich latach pojawiają się nowe tendencje i kierunki transferu inwestycji offshoringowych. Rośnie znaczenie krajów wcześniej nieobecnych wśród tradycyjnie najczęściej wybieranych lokalizacji<sup>11</sup>; ich obecność intensyfikuje rywalizację między regionami. Jako przykład można podać kontynent afrykański, na który firmy brytyjskie coraz częściej przenoszą miejsca pracy.

Zainteresowanie regionem amerykańskim to przede wszystkim *nearshore* dla rynku Ameryki Północnej i *offshore* dla Hiszpanii. Do głównych lokalizacji należą Kanada, Meksyk, Brazylia, Argentyna oraz Kostaryka, która w ostatnim czasie odnotowuje wzrost nowo utworzonych miejsc pracy w obszarze BPO<sup>12</sup>.

Delokalizacja działalności usług biznesowych przez korporacje międzynarodowe do krajów Europy Środkowo-Wschodniej związana jest głównie z dostępnością do wykwalifikowanej siły roboczej o dużych umiejętnościach językowych, nie tylko w zakresie języka angielskiego. Atutem regionu jest również podobieństwo kulturowe z Europą Zachodnią i Ameryką Północną, wysoka jakość systemu edukacji oraz przyjazny klimat inwestycyjny. Wśród najatrakcyjniejszych lokalizacji wymienia się Polskę, Czechy, Węgry przy jednoczesnym zaznaczeniu wzrostu wartości ocen inwestorów dla Bułgarii i Rumunii. Państwa te po przystąpieniu do Unii Europejskiej wzmocniły stabilność polityczną i gospodarczą oraz zreformowały otoczenie biznesowe poprzez dostosowanie regulacji prawno-administracyjnych. Pomimo że pozycja Europy w absorpcji inwestycji offshoringowych ulega osłabieniu w odniesieniu do Indii, to nadal preferowana jest jako miejsce do lokowania usług administracyjnych i *back-office*<sup>13</sup>.

### 3. ZACHĘTY INWESTYCYJNE W POLSCE

Powszechnie wyrażony jest pogląd, że inwestycje stanowią główny czynnik stymulujący rozwój gospodarczy, przejawiający się między innymi udziałem efektów mnożnikowych i synergicznych, przeobrażeniami strukturalnymi, a także wzrostem zatrudnienia i rozwojem przedsiębiorczości. Z tego tytułu wiele gospodarek narodowych złagodziło politykę dotyczącą bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Poprzez prywatyzację przed-

<sup>11</sup> D. Farrell, *Offshoring: Understanding the Emerging Global Labor Market*, McKinsey Global Institute, London 2006, s. 115.

<sup>12</sup> Według IBM Global Business Services w 2007 r. utworzonych zostało około 50% nowych miejsc pracy.

<sup>13</sup> Według *The Shifting Geography of Offshoring*, A.T. Kearney, Chicago 2009, s. 14, pozycja Polski i Europy Środkowo-Wschodniej spadła ze względu na wzrost kosztów, które wynikały ze spadku wartości dolara amerykańskiego i dynamicznego wzrostu wynagrodzeń, jednakże wzrost kosztów nie był tak duży dla krajów działających w strefie euro. Polska obroniła drugie miejsce, natomiast Czechy odnotowały spadek na dziesiątą pozycję.

siębiorstw użyteczności publicznej i finansowej oraz liberalizację przepisów dotyczących funkcjonowania rynku i zachęt inwestycyjnych ułatwiono oraz usprawniono międzynarodowy transfer kapitału.

Regiony geograficzne, państwa, a nawet miasta występują w roli konkurentów, którzy za pośrednictwem niemobilnych czynników produkcji oraz klimatu inwestycyjnego starają się przysposobić czynniki mobilne, tj. pracę i kapitał. Sprzyjający klimat inwestycyjny charakteryzuje działania, które państwa podejmują na rzecz minimalizacji kosztów prowadzenia działalności, a także znoszenie ryzyk i barier ograniczających rozwój przedsiębiorczości. Udogodnienia w postaci zachęt dla inwestorów zagranicznych stosowane są nie tylko w celu przyciągnięcia inwestycji zagranicznych, ale przede wszystkim dla skierowania ich w pożądane branże i regiony państwa (województwa, miasta).

Rząd i władze lokalne stosują całą gamę bodźców inwestycyjnych, wśród których wyróżnia się po pierwsze bodźce fiskalne (należą do najczęściej stosowanych zachęt dla inwestorów zagranicznych), których głównym celem jest redukcja obciążeń podatkowych poprzez ulgi podatkowe i celne, przyspieszoną amortyzację czy obniżkę składek ubezpieczeniowych; po drugie, bodźce finansowe uwarunkowane możliwością korzystania z funduszy państwowych w postaci subsydiowania płac, rządowych gwarancji kredytowych oraz subwencjonowania oprocentowania kredytów; po trzecie, bodźce pośrednie, podnoszące zyskowność inwestycji zagranicznych w wyniku subwencjonowania infrastruktury, dostarczania informacji (o charakterze prawnym, administracyjnym i rynkowym), preferencyjne kontrakty rządowe czy protekcyjne taryfy importowe zabezpieczające przed konkurencją<sup>14</sup>.

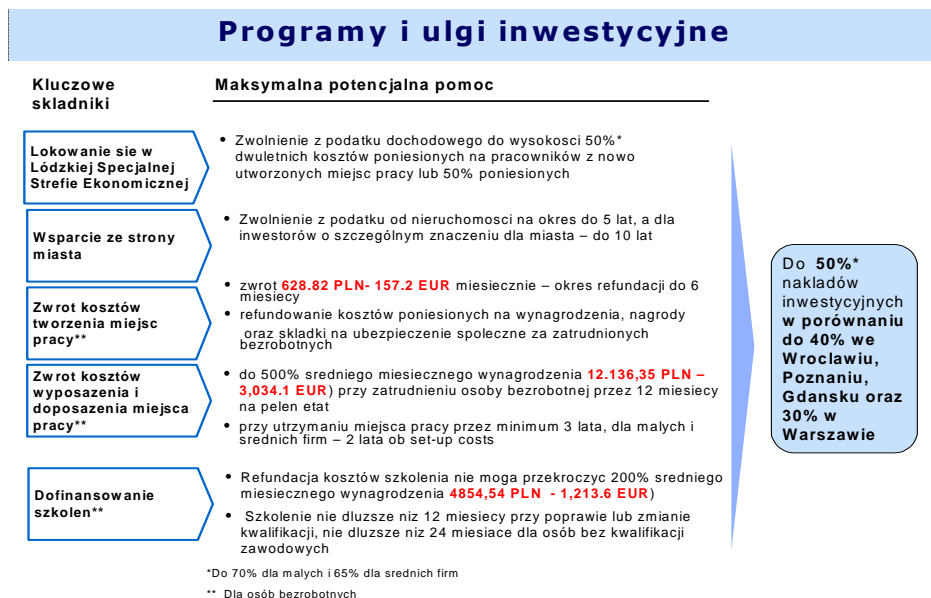
Znaczenie tych bodźców będzie mieć szczególną wartość w sytuacji utrudnionej decyzji co do miejsca lokalizacji z uwagi na porównywalność pozostałych czynników oraz gdy koszty wynagrodzeń nie są wystarczającym argumentem. Siła i kierunek oddziaływania poszczególnych bodźców zróżnicowane są w zależności od strategii korporacji międzynarodowych oraz zakresu inwestycji.

Zachęty proponowane przez rząd Polski dla inwestorów zagranicznych przybierają bardzo różne formy i obecnie wsparcie możliwe jest na podstawie kilku ustaw. Można tutaj wymienić ustawy o finansowym wspieraniu inwestycji, ustawy o specjalnych strefach ekonomicznych, ustawy o finansach publicznych (art. 80 stanowi podstawę prawną dla opracowania planów wieloletnich), ustawy o promocji zatrudnienia i instrumentach rynku pracy (z 20 kwietnia 2004 r.), przepisów UE, a w szczególności rozporządzenia 800/2008, oraz wytycznych w sprawie krajowej pomocy regionalnej. Od roku 2005 inwestorzy z sektora BPO mogą korzystać ze specjalnych stref ekonomicznych (SSE)<sup>15</sup>, w których można uzyskać zezwolenie m.in. na usługi informatyczne, badawczo-rozwojowe z dziedziny nauk przyrodniczych i technicznych, księgowości (z wyłączeniem deklaracji podatkowych), rachunkowości i kontroli ksiąg oraz *call center*. Oferowane są także ulgi inwestycyjne, znamionujące darmową pomoc przy załatwianiu formalności związanych z inwestycją, zwolnienia od podatku dochodowego CIT lub PIT w zależności od prawnej formy prowadzenia działalności gospodarczej, działki w pełni przygotowane pod inwestycje po konkurencyjnej cenie, a także na terenie niektórych gmin zwolnienie od podatku od nieruchomości (schemat 1).

<sup>14</sup> J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PTE, Warszawa 2004, s. 71–72.

<sup>15</sup> DzU 2005 nr 32, poz. 268–292. Zob. także S.M. Szukalski, *Transgraniczny transfer usług biznesowych. Potencjał i szanse polskiej gospodarki*, „Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica” 213 (2007), s. 174.

Chcąc ubiegać się o pomoc finansową z budżetu państwa, centra BPO muszą dopełnić obowiązku zatrudnienia powyżej 250 osób, natomiast w przypadku centrów B+R liczba ta wynosi powyżej 80 osób. W przypadku pomocy regionalnej, która wiąże się z całkowitym bądź częściowym zwolnieniem z podatku od nieruchomości, warunkiem jej uzyskania jest utworzenie co najmniej 100 miejsc pracy i utrzymanie przez minimum pięć lat.



Schemat 1. Programy i ulgi inwestycyjne na przykładzie regionu łódzkiego

Źródło: Urząd Miasta Łodzi, Zespół Obsługi Inwestora, [www.invest.lodz.pl/index.php?str=2553](http://www.invest.lodz.pl/index.php?str=2553).

Zgodnie z nową mapą pomocy regionalnej obowiązującej w Polsce od początku 2007 r. maksymalna intensywność regionalnej pomocy publicznej wyrażonej w procentowym udziale w kosztach kwalifikujących się do objęcia pomocą jest różna dla poszczególnych regionów Polski (mapa 1). Na obszarach województw kujawsko-pomorskiego, lubelskiego, łódzkiego, małopolskiego, opolskiego, podkarpackiego, podlaskiego, warmińsko-mazurskiego i świętokrzyskiego wynosi ona 50%. Województwo pomorskie, zachodnio-pomorskie, wielkopolskie, dolnośląskie, śląskie oraz od 1 stycznia 2007 r. do 31 grudnia 2010 r. obszar województwa mazowieckiego z wyłączeniem miasta stołecznego Warszawy objęte są pomocą w wysokości 40%. Uszczegóławiając dane dla województwa mazowieckiego, należy podać, iż dla miasta stołecznego Warszawy wysokość pomocy stanowi 30% i taka sama wysokość od 1 stycznia 2011 r. do 31 grudnia 2013 r. będzie obowiązywać na obszarze województwa mazowieckiego.



Mapa 1. Dopuszczalna wysokość pomocy regionalnej w Polsce na lata 2007–2013 z podziałem na województwa (w procentach)

Mapa pomocy regionalnej w Polsce w latach 2007 - 2013



Źródło: PAliZ 2008.

Analizując poziom atrakcyjności inwestycyjnej dla działalności usługowej w Polsce, można zaobserwować wzrost konkurencji oraz jej intensywność pomiędzy regionami (województwami). Decentralizacja wyposaża samorządy w znaczące kompetencje i instrumenty pozwalające na kreowanie regionalnego i lokalnego środowiska pod inwestycje. Implikuje to możliwości uzyskania przez władze gmin, powiatów czy województw określonego wpływu na decyzje inwestorów o miejscu lokalizacji działalności. Najwyższym poziomem atrakcyjności inwestycyjnej cechują się regiony o charakterze metropolitalnym, a ich ośrodkami są największe polskie miasta. Dysponują one dużymi zasobami wykwalifikowanej, wielojęzycznej kadry, chłonnymi rynkami zbytu, a także dobrze rozwiniętą infrastrukturą.

## LITERATURA

- [1] Click, R.L.; Duening, T.N., *Business Process Offshoring: The Competitive Advantage*, John Wiley & Sons, Hoboken, NJ 2005
- [2] Dziennik Ustaw 2005 nr 32, poz. 268–292
- [3] Farrell, D., *Smarter Offshoring*, „Harvard Business Review” 2006/6
- [4] Farrell, D., *Offshoring: Understanding the Emerging Global Labor Market*, McKinsey Global Institute, London 2006
- [5] *Global Location Trends*, Annual Report, IBM Global Business Services, X 2008
- [6] Jahrreiß, W., *Zur Theorie der Direktinvestitionen im Ausland. Versuch einer Bestandsaufnahme, Weiterführung und Integration partialanalytischer Forschungsansätze*, Duncker & Humblot, Berlin 1984
- [7] Kearney, A.T., *The Shifting Geography of Offshoring*, Chicago 2009
- [8] Lewin, A.Y.; Massini, S.; Peeters, C., *Why Are Companies Offshoring Innovation? The Emerging Global Race for Talent*, CEB Working Paper 2008/8–9

- [9] *Next Generation Offshoring: The Globalization of Innovation*, Survey Report 2006, Duke University CIBER, Bozz Allen Hamilton, III 2007
- [10] *Offshore Survey Results*, Duke University CIBER–Archstone Consulting, 2005
- [11] Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych 2008
- [12] Rymarczyk, J., *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PTE, Warszawa 2004.
- [13] Stępnia, A.; Umiński, S., *Polska – WE. Możliwości inwestowania na obszarze Wspólnoty*, Ośrodek Badań WE i Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1993
- [14] Szukalski, S.M., *Transgraniczny transfer usług biznesowych. Potencjał i szanse polskiej gospodarki*, „Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica” 213 (2007)
- [15] Treffer, D., *Offshoring: Threats and Opportunities*, Washington, DC 2005
- [16] Urząd Miasta Łodzi, Zespół Obsługi Inwestorów,  
[www.invest.lodz.pl/index.php?str=2553](http://www.invest.lodz.pl/index.php?str=2553)
- [17] Veugelers, R., *Market Integration: EU Integration, Globalization and Delocalisation*, EC-BEPA–Katholieke Universiteit Leuven–CEPR, Czech Republic 2006
- [18] Wodnicka, M., *Światowe kierunki transferu usług biznesowych*, [w:] *Usługi w gospodarce światowej*, red. K. Kłosoński, IBRKK, Warszawa 2009

#### **POLICY OF CREATING REGIONS AND CITIES ATTRACTIVENESS FOR LOCALISATION OF BPO PROJECTS**

The subject of the article is offshoring of business services discussed in the regions and their attractiveness for delocalisation of these services. The considerations were preceded by the general remarks concerning Business process Offshoring.