



THE ROLE OF OUTSOURCING IN REGIONAL DEVELOPMENT

ROLA OUTSOURCINGU W ROZWOJU REGIONALNYM

Katarzyna Budzyńska

University of Life Sciences in Lublin / Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie

Summary: More and more companies today decide to contract out some of the sectors of their enterprise to the outside company in order to increase its competitiveness in the market. Outsourcing is very often a strategic decision for a company. If outsourcing is carried out properly it can considerably contribute to improvement of the operational effectiveness of the company, as it enables it to focus on the core competencies. Cooperation with such third-parties is said to give an opportunity to use unique know-how, technology and competencies.

The aim of this article is to determine the notion of outsourcing and its advantages and disadvantages in applying analysis in the BPO/SSC sector in the Lubelskie Voivodeship. This article presents selected companies from the BPO/SSC sector in Lublin. The said city has an opportunity to attract foreign investments from the BPO/SSC sector owing to the cost competitiveness and relatively high quality of human resources. The city of Lublin should, in an appropriate way, create a portfolio of the investments realized in the sector of BPO/SSC that will attract investors in the said sector.

Key words: Business Process Outsourcing, Shared Service Center, outsourcing

Introduction

Globalization of today's economy creates new challenges. What one can observe now is growing connections between economies, liberalization and trade markets' integration, capital flow's deregulation and technological advancement which enables reducing the costs of communication and transport. Also, economic activity is governed by different rules. Globalization of activity manifests itself in transferring of the production characterized with a considerable amount of labor or services connected with the business processes to any place in the world. Lower costs of production often condition the choice of a particular place. The more and more severe competition on the world's markets leads to the change of localization of production processes thanks to which the companies may increase their efficiency and effectiveness and reinforce their competitive position. However, in the countries like the USA or the Western European countries it arouses anxiety about the maintenance of production and

Streszczenie: Współcześnie coraz więcej przedsiębiorstw, aby zwiększyć swoją przewagę konkurencyjną na rynku, decyduje się na przekazanie zewnętrznym firmom pewnych działań swojej działalności. Bardzo często outsourcing jest dla firmy decyzją strategiczną. Prawdopodobnie przeprowadzone działania outsourcingowe w znacznym stopniu może poprawić efektywność operacyjną przedsiębiorstwa, pozwala skupić się na kluczowych kompetencjach. Współpraca z takimi zewnętrznymi usługodawcami daje często możliwość korzystania z unikalnej wiedzy, technologii oraz kompetencji.

Zadaniem artykułu jest określenie pojęcia outsourcingu, jego zalet i wad w zastosowaniu analizy w sektorze BPO/SSC w województwie lubelskim. W artykule przedstawiono wybrane przedsiębiorstwa działające w branży BPO/SSC w Lublinie. Miasto to ma szansę przyciągnąć bezpośrednio inwestycje zagraniczne z sektora BPO/SSC dzięki konkurencyjności kosztowej oraz stosunkowo wysokiej jakości zasobów ludzkich. Lublin powinien odpowiednio zbudować portfolio realizowanych inwestycji BPO/SSC, które będzie przyciągać nowych inwestorów w tym sektorze.

Słowa kluczowe: Business Process Outsourcing, Shared Service Center, outsourcing

Wstęp

Globalizacja współczesnej gospodarki prowadzi do tworzenia nowych wyzwań. Obecnie zauważyć można rosnące powiązania pomiędzy gospodarkami, liberalizację i integrację rynków handlowych, deregulację przepływów kapitałowych oraz postęp technologiczny, który umożliwia redukcję kosztów komunikacji i transportu, zmieniły się również warunki prowadzenia działalności gospodarczej. Globalizacja aktywności przejawia się przenoszeniem produkcji charakteryzującej się dużymi nakładami pracy lub usług związanych z procesami biznesowymi do dowolnego miejsca na ziemi. Często warunkiem wyboru danego miejsca działalności są niższe koszty wytwarzania. Coraz ostrzejsza konkurencja na rynkach światowych prowadzi do zmiany lokalizacji procesów produkcyjnych, dzięki której firmy mogą zwiększyć swoją wydajność i efektywność oraz wzmocnić swoją pozycję konkurencyjną. Jednak w państwach, takich jak kraje Europy Zachodniej lub USA, wywołuje to obawy dotyczące utrzymania

Address for correspondence: M.A. Katarzyna Budzyńska, University of Life Sciences in Lublin, Wydział Agrobiotechnologii, Katedra Ekonomii i Zarządzania, Akademicka St. 13, 20-950 Lublin, Poland, Phone: +48 81 461-00-61 wew. 154, e-mail: katarzyna.budzyńska@up.lublin.pl;
Full text PDF: www.ers.edu.pl; Open-access article.
Copyright © Pope John Paul II State School of Higher Education in Białą Podlaską, Sidorska 95/97, 21-500 Białą Podlaską;
Indexation: Index Copernicus Journal Master List ICV 2013: 6.73; Polish Ministry of Science and Higher Education 2013: 4 points.

places of employment in the country (The Ministry of Economy 2007). Outsourcing is a response to a changing environment and new directions in management.

The purpose of this article was to analyze the components of the investment attractiveness of Lublin for the BPO sector (Business Process Outsourcing) / SCC (Shared Service Center). The key location choice criteria of BPO investors have been presented and assessed within the confines of this article. The study has been based on the statistic data and information included in the reports of Colliers International company. Investment attractiveness consists of subjective and objective factors, which are the features of the location (e.g. communicative accessibility, quality of human resources, resources, work costs etc.). The development of the BPO and SCC sector enterprises made up the research problem. The object of the study was the regional market in the context of the share of the said sector. Fundamentally, the study has been conducted in order to present the investment attractiveness in 2012. The data taken from Local Data Bank of the Central Statistical Office as of the end of 2012 and 2011. Literature on the subject has been referred to by selection of the factors taken into account while assessing the investment attractiveness.

dotychczasowej produkcji oraz miejsc pracy w kraju (Ministerstwo Gospodarki 2007). Odpowiedzią na zmieniające się warunki otoczenia oraz formujące się nowe kierunki w zarządzaniu jest outsourcing.

Celem niniejszego opracowania była analiza wybranych składowych atrakcyjności inwestycyjnej Lublina dla sektora BPO (Centra zewnętrznej obsługi biznesu) /SSC (Centra usług wspólnych). W ramach artykułu przedstawione i ocenione były kryteria kluczowe dla inwestorów BPO o wyborze lokalizacji. Badania oparte były na danych statystycznych oraz informacji dostępnych w raportach firmy Colliers International. Na atrakcyjność inwestycyjną składają się czynniki subiektywne i obiektywne, które są cechami miejsca (np. dostępność komunikacyjna, jakość kapitału ludzkiego, zasoby, koszty pracy itd.). Problemem badawczym był rozwój firm sektora BPO oraz SSC. Natomiast przedmiotem badań był rynek regionalny w aspekcie udziału tego sektora. Zasadniczo badanie prowadzone było dla przedstawienia atrakcyjności inwestycyjnej w 2012 roku. Dane pochodzące z Banku Danych Regionalnych GUS przedstawiają stan na koniec 2012 i 2011 roku. Przy doborze czynników branych pod uwagę przy ocenie atrakcyjności inwestycyjnej posłużono się wnioskami wynikającymi z analizy literatury przedmiotu.

Table 1. Selected definitions of outsourcing

Tabela 1. Wybrane definicje outsourcing

Autor / Author	Definicja / Definition
M. Trocki	Outsourcing definiowany bywa zazwyczaj jako przedsięwzięcie polegające na wydzieleniu ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego realizowanych przez nie funkcji i przekazanie ich do realizacji innym podmiotom gospodarczym (Trocki 2001). <i>Outsourcing is usually defined as an action consisting in selecting out the functions of the parent company's organizational structure and transferring them to other economic entity (Trocki 2001).</i>
M.J. Power i in.	Outsourcing to zlecenie pracy na zewnątrz, czyli komuś, kto znajduje się poza organizacją (Power i in., 2010). <i>Outsourcing is contracting out the tasks to someone from outside if the organization. (Power et al., 2010)</i>
M.F. Greaver II	Outsourcing określa jako transfer wewnętrznych obszarów działalności przedsiębiorstwa oraz praw decyzyjnych do dyspozycji zewnętrznych jednostek na zasadzie kontraktu (Kopczyński 2010). <i>Outsourcing is defined as contracting out of the internal areas of company's activity and rights to take make decisions to the external entities. (Kopczyński 2010).</i>
B. Rothery	Nie rób tego, jeśli można kupić to może być najprostsza definicja outsourcingu. Jednak jest to prawidłowe tylko wtedy, gdy masz pewność, że nie stracisz umiejętności lub strategiczną przewagę. Nie można outsourcować podstawowej działalności (Rothery 1998). <i>Don't do it if you can buy it- this may be the simplest definiton of outsourcing. However, it is only valid if you are sure that you will not lose neither skills nor strategic advantage. One cannot outsource a core competence. (Rothery 1998).</i>

Autor / Author	Definicja / Definition
Chase i in.	Działanie polegające na przenoszeniu jakiejś z wewnętrznych działalności firmy i obowiązków decyzji do zewnętrznych dostawców (Schniederjans, Zuckweiler, 2004). <i>It is a process consisting in transferring some of the internal activity of the company and its obligations of making decisions to the external suppliers. (Schniederjans, Zuckweiler, 2004).</i>
W.M. Lankford i F. Parsa	Outsourcing jest określany jako zdobywanie produktu lub usług ze źródeł, które znajdują się na zewnątrz organizacji. <i>Outsourcing is defined as acquiring a product or services from the sources that find themselves outside the organization.</i>
L. F. Korzeniowski	Outsourcing jest zarządzaniem wydzielonych ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa funkcji, które są przekazywane innej firmie, czasem przedsiębiorcy utworzonemu wyłącznie dla tego celu lub też osobom fizycznym na zasadzie umów cywilno-prawnych (Korzeniowski 2010). <i>Outsourcing is managing the functions selected out for the organizational structure. They are transferred to another company, sometimes to an entrepreneur that has been brought into being for that sole purpose or a natural legal person on the basis of civil law agreement. (Korzeniowski 2010).</i>
W.M. Grudziewski	Słowo „Outsourcing” pochodzi z języka angielskiego i jest skrótem wyrażenia outside-resource-using co oznacza dosłownie: korzystanie ze źródeł zewnętrznych. Odpowiednikami wyrazu „Outsourcing” mogą być terminy „wydzielenie” lub „wyodrębnienie”. Jego istotą jest przekazywanie realizacji zadań, funkcji procesów firmie (lub firmom) zewnętrznej, specjalizującej się w danej dziedzinie (Grudziewski 2004). <i>The word ‘outsourcing’ has its roots in the English language and it is an abbreviation of the name outside-resource-using. „Selecting out” or “contracting out” can be the substitute of the word “outsourcing”. Its main function is transferring the realization of tasks to the to another company that specialized in a given field (Grudziewski 2004).</i>
J. B. Heywood	Outsourcing jest to przeniesienie jednej lub wielu funkcji biznesowych, a także związane z nim aktywa, do zewnętrznego dostawcy lub usługodawcy, który oferuje usługi dla określonego działania w danym okresie czasu oraz niskie prawdopodobnie wykwalifikowany cenę (Heywood 2001). <i>Outsourcing is about transferring of one or more business functions and of the assets connected with it to the third-party providers or service providers who offer services for a given activity in a given period of time and for a low price. (Heywood 2001).</i>

Source: own analysis

Źródło: Opracowanie własne

Outsourcing: its nature and form

Outsourcing as business practice is widespread in almost every field. Companies employ the outsourcing model to carry out the following functions: marketing, human resources management, finance, accounting, new software development, development and study on innovative solutions (Power 2010). There are various definitions of outsourcing in the reference books (Table 1).

It can be deduced from these definitions that a decision concerning outsourcing is treated as strategic and consists in transferring the responsibility for the tasks to the outside service provider. These tasks are important for the organization and were previously handled in house (Kisperska-Maróń et al., 2011).

The advantage of outsourcing is the fact that the company that commissions the task may focus on the core activity. Long-term and stable business cooperation is entered into between the companies;

Istota i formy outsourcingu

Outsourcing jako praktyka biznesowa jest rozpowszechniony obecnie prawie na każdym obszarze. Przedsiębiorstwa oddają swoje działania zewnętrznym operatorom z takich zakresów jak: marketing, zarządzanie kadrami, finanse, księgowość, prace nad nowym oprogramowaniem, badania i rozwój innowacyjnych rozwiązań (Power 2010). W literaturze można spotkać różne definicje outsourcingu (tab.1).

Można z nich wywnioskować, że decyzja dotycząca outsourcingu jest traktowana jako strategiczna i polega na przeniesieniu odpowiedzialności za realizację ważnych dla organizacji działań, które były wykonywane przez nią we własnym zakresie do zewnętrznego usługodawcy (Kisperska-Maróń i in., 2011).

Zaletą outsourcingu jest to, że przedsiębiorstwo zlecające może skupić się na podstawowej działalności, nawiązywana jest długoterminowa i stała współpraca biznesowa pomiędzy firmami, gdzie

one of the companies is obliged to purchase products or services that were previously handled in house (Kłos 2010).

Outsourcing lets the company increase its flexibility and gives it access to the latest technology. The risk connected with outdated technology falls to the service provider. The investment in assets needed to produce the product or to perform services is much much cheaper. Outsourcing has its disadvantages (Tab.2) that are to be noticed on the side of the client as well as on the side of the contractor. The willingness to reduce too much costs may be, on the one hand an advantage of outsourcing but, on the other hand, too much pressure on the minimization of costs may make the contractor work on the edge of profitability which may influence the quality of the project in some way. It happens that third parties have no professional background, have no properly trained staff or have no experience in carrying out the offered products (Bengtsson et al, 2008). The organizations that decide to employ outsourcing may lose important technologies and qualifications that are part of their assets. This is why the companies often try to counteract such threats and supervise the most crucial projects and operations; they also try to analyze current expectations of clients when it comes to satisfying the needs (Bozarth i in., 2007).

jedna z nich jest zobowiązana do zakupu od partnera produktów lub usług, które wcześniej były wytwarzane we własnym zakresie (Kłos 2010).

Outsourcing pozwala przedsiębiorstwu na zwiększenie elastyczności oraz daje mu dostęp do najnowszych technologii. Ryzyko związane ze starzeniem się technologii spada na barki usługodawcy outsourcingowego. Inwestycje w aktywa potrzebne do wyprodukowania produktu lub wykonania usługi są zdecydowanie niższe. Outsourcing ma również wady (tab.2), które występują zarówno po stronie przedsiębiorstwa oddającego niektóre swoje czynności firmie zewnętrznej, jak również i po stronie organizacji zewnętrznnej. Za przykład można podać chęć zbyt dużej redukcji kosztów, która z jednej strony jest zaletą wykorzystania outsourcingu, ale zbyt duży nacisk na ich zminimalizowanie może przyczynić się do działania wykonawcy na granicy opłacalności, co może wpłynąć na jakość projektu. Bywa, że przedsiębiorstwa proponujące swoje usługi nie mają odpowiedniego przygotowania merytorycznego, nie dysponują odpowiednio wyszkoloną kadrą lub też nie posiadają praktyki w przeprowadzaniu projektów, które znajdują się w ich ofercie (Bengtsson i in., 2008). Organizacje decydujące się na outsourcing mogą utracić ważne technologie i kwalifikacje, które są częścią ich głównych zdolności. Dlatego też firmy często przeciwdziałają takim zagrożeniom i sprawują nadzór nad najistotniejszymi projektami i operacjami, jak również starają się analizować na bieżąco oczekiwania konsumenta pod względem zaspokajania potrzeb (Bozarth i in., 2007).

Table 2. Advantages and disadvantages of outsourcing

Tabela 2. Zalety i wady outsourcingu

Zalety / Advantages	Wady / Disadvantages
Redukcja oraz kontrola kosztów operacyjnych <i>Reduction and supervision of operational costs</i>	Możliwość utraty przewagi konkurencyjnej na rynku <i>Possibility of losing the competitive advantage in the market</i>
Możliwość skupienia się na podstawowej działalności organizacji <i>Possibility to focus on the core activity of organization</i>	Obniżenie jakości świadczonych usług <i>Downgrading of the quality of the performed services</i>
Zwiększenie wydajności firmy po przez oszczędność czasu oraz zasobów ludzkich <i>Increasing company's efficiency by saving money and human resources</i>	Zły wybór dostawcy usług <i>Wrongly chosen service supplier</i>
Duża elastyczność strategiczna <i>Strategic flexibility</i>	Uzależnienie się od firmy zewnętrznej <i>Dependence on the supplier</i>
Niewielkie ryzyko inwestycyjne <i>Low investment risk</i>	Utrata kontroli nad procesami i kluczowymi technologiami <i>Loss of control over processes and key technologies</i>
Usprawnione przepływy pieniężne <i>Improved cash-flow</i>	Problemy z komunikacją i koordynacją współpracy <i>Problems with communication and work coordination</i>
Dostęp do najnowocześniejszych produktów i usług <i>Access to the latest products and services</i>	„Drenaż” firmy <i>„Drainage” of the company</i>

Source: Bozarth C., Handfield R.B. (2007), Introduction to Operations and Supply Chain Management, Prentice Hall, NY.

Źródło: Bozarth C., Handfield R.B. (2007), Introduction to Operations and Supply Chain Management, Prentice Hall, NY .

For a company to use outsourcing in a proper way it must chose its form properly; it should also take into account the internal situation as well as the external environment of the organization (Foltys 2012).

Among the possible sorts of outsourcing, the following may be distinguished:

- **Networking** - company's business strategy of the production process and service performance; it enables employing companies or individuals that are highly specialized at chosen stage of a given business process. (Rybiński, 2008)
- **Co-sourcing** - is a business contract where the orderer obliges his employees to perform certain services, but it is not permanent (Foltys 2012).
- **Multisourcing** is a strategy which combines outsourcing and insourcing in itself in order to shift business processes or their parts to different localizations.
- **Outsourcer** - is a strategy in which the company resigns from performing certain parts of production or services and commissions the performance to other subject (Rybiński, 2008).
- **Business Process Outsourcing (BPO)** - this is a strategy in which the service supplier is responsible for an activity or a process and manages it in such way, that the assets of the orderer and the contractor are exploited in a better way (Foltys 2012).
- **Knowledge Process Outsourcing (KPO)** - it determines outsourcing of these business processes, realization of which requires specialized qualifications and knowledge (Rybiński, 2008).
- **Facilities Management** - a word often used as a synonym for "outsourcing" but according to Heywood it is not the same. It consists in transferring the responsibility for the human resources management, equipment management and assets management.
- **Joint Venture Outsourcing** - it is based on the establishment of a new company by the signatories in order to take the business opportunity. The staff and assets of a given company are employed to realize the functions of a newly established company and it is not commissioned to the service provider. Its aim is to plan the products and services that are to be sold to other companies, not to improve effectiveness of the given function. This is why both the orderer and the contractor have their part in the profits obtained by the new company. This form of cooperation enables exploitation of contractor's service capacity and a new client delivers to the new organization his knowledge on the subject of the market served.
- **Equity Stakes** - part of the outsourcing relations is reinforced by one of the parties by assuming part of shares from the capital stock belonging to the other party. In case when such action is taken by the service supplier it is considered to be a proof of full engagement in the activities for the benefit of the client. (Heywood J.B., 2001).

Firma, aby odpowiednio wykorzystać outsourcing musi wybrać prawidłowo jego formę, powinna brać pod uwagę sytuację wewnętrzną jak i zewnętrzne otoczenie organizacji (Foltys 2012).

Spośród możliwych rodzajów outsourcingu można wyróżnić następujące jego formy:

- **Networking** – jest to strategia biznesowa przedsiębiorstwa procesu wytwarzania i świadczenia usług; umożliwiała ona zaangażować wysoko wyspecjalizowane przedsiębiorstwa lub jednostki w dowolnym etapie danego procesu biznesowego. (Rybiński, 2008)
- **Co-sourcing** – jest to kontrakt, w którym odbiorca usług odsyła swoich pracowników w celu jej wykonania, ale nie są oni przenoszani na stałe (Foltys 2012).
- **Multisourcing** – jest to strategia, która łączy w sobie outsourcing i insourcing w celu jednoczesnego przesunięcia procesów biznesowych lub ich części do różnych lokalizacji.
- **Outsourcer** – jest to strategia, w której przedsiębiorstwo rezygnuje z wykonywania części produkcji lub usług i oddaje wykonanie tych procesów innemu podmiotowi (Rybiński, 2008).
- **Business Process Outsourcing (BPO – Centra zewnętrznej obsługi biznesu)** – jest to strategia polegająca na tym, że dostawca usługi odpowiada za przejmowaną czynność lub proces oraz projektuje je w taki sposób, aby zasoby zlecniodawcy i zlecnioobiorcy były lepiej wykorzystane (Foltys 2012).
- **Knowledge Process Outsourcing (KPO – Outsourcing procesów biznesowych opartych na wiedzy)** – określa outsourcing procesów biznesowych, których wykonanie wymaga wykorzystania wysoko wyspecjalizowanych kwalifikacji i wiedzy (Rybiński, 2008).
- **Facilities Management** – często używane jest jako synonim „outsourcingu”, ale według Heywooda nie jest tym samym. Polega na przeniesieniu odpowiedzialności za zarządzanie pracującymi na obszar danego obiektu pracownikami, urządzeniami i innymi aktywami.
- **Joint Venture Outsourcing** – opiera się na założeniu przez sygnatariuszy nowego przedsiębiorstwa w celu wykorzystania zaistniałej możliwości biznesowej. Personel i aktywa danego przedsiębiorstwa zostają przydzielone do realizacji funkcji nowo powstałej firmy, a nie jest oddawane do usługodawcy. Celem jest zaprojektowanie produktów i usług przeznaczonych na sprzedaż innym przedsiębiorstwom, a nie poprawa efektywności oddanej funkcji. Dlatego też, zarówno usługodawca, jak i usługobiorca uczestniczą w zyskach uzyskanych przez nową firmę. Taka forma kooperacji pozwala usługodawcy w pełni eksploatować swoją zdolność usługową, a nowy klient przynosi nowej organizacji swoją wiedzę na temat obsługiwanego rynku.
- **Equity Stakes** – część relacji utworzonych na outsourcingu zostaje umocniona przez jedną ze stron poprzez przejęcie części udziałów w kapitale akcyj-

There is thus no uniform model or strategy of outsourcing that will be the best for a bigger number of companies. It is influenced by internal conditions like technology, qualifications of employees, financial resources and other external conditions like micro- and macro environment of a company. It leads to necessity of individualistic attitude to each company which is to introduce outsourcing. (Foltys 2012).

Business Process Outsourcing (BPO) and Shared Service Center (SSC) in Poland

BPO/SSC sector is one of the fastest developing industries in the world. In recent years considerable growth of interest in BPO/SSC sectors in Poland could be observed, which belong to the most rapidly developing branches. According to the data from Association of Business Service Leaders in Poland there is 375 business service centers in Poland. The most frequent are Business Process Outsourcing (BPO), Information Technology Outsourcing (ITO) and Shared Service Centers (SSC). BPO/SSC applies the latest solutions, new technologies and specialized knowledge which makes this branch an efficient information and know-how channel. In recent years the popularity of Poland and other Central and Western European countries is on the steady growth because this geographical region provides an opportunity of comprehensive and advanced BPO services which are of the best quality in the world. Main fields and sorts of the services provided in BPO/SSC centers in Poland are presented in the Table 3.

nym drugiej strony. W przypadku, gdy takiego kroku dokonuje usługodawca, uznaje się, jako dowód jego pełnego zaangażowania w działania na rzecz jak najlepszego interesu klienta (Heywood J.B., 2001).

Nie istnieje zatem jedna forma czy strategia outsourcingu, która będzie najlepsza dla wielu firm. Wpływają na to uwarunkowania wewnętrzne, takie jak technologia, kwalifikacje pracowników, zasoby finansowe i inne oraz uwarunkowania zewnętrzne, czyli otoczenie bliższe i dalsze. Prowadzi to do potrzeby indywidualnego podejścia każdego przedsiębiorstwa, które zamierza wprowadzić outsourcing (Foltys 2012).

Centra zewnętrznej obsługi biznesu (Business Process Outsourcing - BPO) oraz centra usług wspólnych (Shared Service Center - SSC) w Polsce

Branża BPO/SSC jest jedną z najszybciej rozwijających się branż na świecie. W ostatnich latach obserwuje się znaczący wzrost zainteresowania problematyką sektora BPO/SSC w Polsce, który należy do najprężniej rozwijającej się dziedzin. Z danych Związku Liderów Sektora Usług Biznesowych wynika, że w Polsce jest 375 centrów usług biznesowych. Najczęściej lokowane są centra typu Business Process Outsourcing (BPO), Information Technology Outsourcing (ITO) oraz Shared Service Centers (SSC). Stosowane przez BPO/SSC obszary, do których należą zaawansowane rozwiązania, nowe technologie i specjalistyczna wiedza, sprawiają, że branża ta jest sprawnym kanałem wymiany informacji oraz know-how. W ostatnich latach rośnie z każdym rokiem popularność Polski oraz innych państw Europy Centralnej i Wschodniej, ponieważ ten region geograficzny dostarcza dziś najlepszą z możliwych ofertę świadczenia kompleksowych i zaawansowanych usług BPO w skali świata. Główne obszary i rodzaje usług świadczonych w centrach BPO/SSC w Polsce przedstawia tabela 3.

Table 3. Main fields and sorts of services performed in SSC/BPO centers in Poland

Tabela 3. Główne obszary i rodzaje usług świadczonych w centrach SSC/BPO w Polsce

Finanse i Księgowość <i>Finance and Accounting</i>	Zarządzanie rachunkami zobowiązań / <i>Accounts payable management</i> Rozliczenia delegacji / <i>Expenses claim</i> Zarządzanie rachunkami należności, w tym: Credit Management, Rejestracja zamówień, Fakturowanie, Rozliczenia Gotówkowe, Egzekucja należności, Dane referencyjne, Disputes <i>Accounts receivable management, including: credit management, orders registration, invoicing, cash settlements, enforcement of dues, normative data, disputes.</i> Rozliczenia Księgi Głównej, w tym: Dzienniki, Uzgodnienia, Środki trwałe, Księgowość Kosztów, Raportowanie Wewnętrzny Grupy <i>Ledger settlement including: journals, agreements, fixed assets, cost accounting, inside reporting</i> Analiza i planowanie finansowe / <i>Analysis and financial planning</i> Zarządzanie środkami finansowymi / <i>Financial resources anagement</i> Podatki / <i>Taxes</i>
---	---

Zarządzanie Zasobami Ludzkimi <i>Human Resources Management</i>	Rekrutacja i Raportowanie / <i>Recruitment to Reporting</i> Nagrody i Uznania / <i>Rewards and Recognition</i> Uzgodnienia Danych Pracowników i Wypłaty / <i>Employees' data management and Payments</i> Płace / <i>Payroll</i> Program Motywacyjny / <i>Motivational Program</i> Opodatkowanie / <i>Taxation</i> Czas Pracy / <i>Work time</i>
Zarządzanie Zaopatrzeniem <i>Supply Management</i>	Category Spend Management / <i>Category Spend Management</i> Procesy od Zakupu do Zapłaty / <i>Purchase-to-pay process</i> E Sourcing Factory / <i>E Sourcing Factory</i> Wsparcie Taktyczne i Strategiczne / <i>Tactic and Strategic Support</i> Zarządzanie Dostawcami / <i>Suppliers Management</i> Inventory Management Fulfillment / <i>Inventory Management Fulfillment</i>
Obsługa klienta, z wyłączeniem Wsparcia IT <i>Customer service, except from IT Support</i>	Customer Care / <i>Customer Care</i> Contact Centre / <i>Contact Centre</i> Business Process Help Desk / <i>Business Process Help Desk</i> Zarządzanie Zamówieniami / <i>Supply Management</i> Telemarketing / <i>Telemarketing</i>
Usługi Finansowe <i>Financial Services</i>	Usługi Bankowe / <i>Banking Services</i> Usługi Ubezpieczeniowe / <i>Insurance Services</i> Usługi Inwestycyjne / <i>Investment Services</i> Usługi Wymian Walut / <i>Currency Exchange Services</i> Inne Usługi Finansowe / <i>Other Financial Services</i>
Knowledge Process Outsourcing <i>Knowledge Process Outsourcing</i>	Analizy i Badania Biznesowe / <i>Market Data Research and Analysis</i> Analizy i Badania Rynku / <i>?????????</i> ???????????? / <i>Documentation Content Management</i> Usługi Prawne i Patentowe / <i>Legal and Patent Services</i> Pozostałe usługi wiedzochłonne (inne usługi z zakresu IT <i>Other knowledge-intensive business services (other IT services)</i>

Source: <http://www.absl.pl/> [July 2013]

Źródło: <http://www.absl.pl/> [lipiec 2013]

Poland is perceived as one of the best investments locations in the world. Poland's biggest rivals when it comes to business centers location are China and India in the scale of the world. On the European market Poland loses to Slovakia, Czech Republic, Hungary, Bulgaria and Romania. Despite all this Poland stands out because it is centrally located, it has access to a qualified and multilingual labor pool and has relatively low labor costs. (Colliers International, 2008).

The political-military turmoil in North African countries in the beginning of 2011 caused an increased risk for the BPO sector companies to carry out their activity in that region. This branch has been flourishing there for years. Egypt has been perceived as one of the best locations for the operational centers and the biggest international companies had its centers there. But bearing in mind lack of security and stability of the performed services a lot of companies decided to look for new and more secure locations. It is a great chance for Poland and other Central and Eastern European countries. There's another factor to Poland's advantage: cultural similarity with Western European countries. Investors, more and more often, look

Polska jest atrakcyjną lokalizacją dla inwestorów z sektora BPO. Największymi konkurentami dla Polski w lokowaniu centrów usług biznesowych w skali światowej są Chiny i Indie. Natomiast na rynku europejskim, Polska przegrywa często ze Słowacją, Czechami, Węgrami, Bułgarią i Rumunią. Mimo to Polska wyróżnia się spośród konkurentów, ponieważ jest centralnie położona w Europie, ma dostęp do wykwalifikowanych i wielojęzycznych pracowników oraz posiada względnie niski koszt pracy (Colliers International, 2008).

Na początku 2011 roku miały miejsce zawirowania polityczno-militarne w krajach Afryki Północnej, które wpłynęły na wzrost ryzyka prowadzenia tam działalności firm z sektora BPO. Branża ta przez wiele lat doskonale się tam rozwijała. Egipt był uznawany za jedną z najlepszych lokalizacji centrów operacyjnych, w którym miały swoje centra jedne z większych międzynarodowych firm. Zważywszy na brak bezpieczeństwa i stabilności świadczonych usług wiele firm postanowiło przenieść obsługę do swoich oddziałów i zaczęło poszukiwać nowych bezpieczniejszych lokalizacji. Daje to ogromną szansę dla Polski i innych krajów Europy Centralnej i Wschodniej. Na jej korzyść działa jeszcze jeden czynnik – bliskość kulturowa z państwami Europy Zachodniej. Coraz częściej inwestorzy zagraniczni po-

for such localizations of Shared Service Centers and BPO that would enable them the same or approximate geographical zone and a fast connecting flight (Outsourcing&More, 2012).

There are 10 big academic centers in Poland and the number of students is over 1.5 million. It provides the companies interested in investments in Poland with broad possibilities when it comes to choice of location. This is why the sector gains more and more importance in the economic life of the country. It changes into one of the most important sources of innovation and increase of effectiveness of the enterprises. In this way Poland may become a hi-tech facilities provider in Europe (Manikowska 2011).

Colliers International publishes a list of rising stars of BPO/SCC sector in Poland in its report of 2013. The company juxtaposed location with the biggest potential with respect to the future development of BPO/SCC in the Polish market. On the basis of the report one may notice that companies show their interest in less popular locations like Lublin, Kielce, Toruń or Olsztyn. According to the specialists from Colliers International the rising stars will not be market leaders, but they will certainly gain in value (Colliers International 2013).

Attractiveness of Lublin as a center of attracting BPO services

Human resources: availability, qualifications, costs

Availability of qualified staff is a key element which is analyzed by the companies that are looking for location of business service centers. Contrary to the financial capital, the human capital is more difficult to create in a short period of time and is not very mobile; this is why its level and diversification are of great importance. Apart from education, availability and quality of human resources are used to assess human capital for the purpose of determining the investment attractiveness. (Guzik et al., 2013)

Lublin is a fundamental academic center in the scope of the whole country. There are 14 universities, among others: The John Paul II Catholic University of Lublin, Lublin University of Technology, Maria Skłodowska-Curie University, Medical University of Lublin, and University of Life Sciences in Lublin. They provide well educated and multilingual graduates of Administration, Economics, Management, Biotechnology, Environmental Engineering and other. Over 77 thousand of students are being educated here. 24 thousands of the students graduate yearly from the universities which makes up 5% of the students and graduates in Poland. There are around 90 research-development centers in the city. Around 15% of the whole are the students of administrative-economics faculties and over 10% are the students of medical and social sciences. The re-

szukują takich lokalizacji dla centrów usług wspólnych (SSC) i BPO, które umożliwią im taką samą lub zbliżoną strefę geograficzną oraz szybkie połączenie lotnicze (Outsourcing&More, 2012).

W Polsce zlokalizowanych jest 10 dużych ośrodków akademickich, a liczba studentów przekracza 1,5 miliona. Zapewnia to rozległe możliwości wyboru lokalizacji firmom zainteresowanym inwestycjami w Polsce w sektorze usług. Przez to sektor ten zyskuje coraz większe znaczenie w życiu gospodarczym kraju. Zmienia się on w jeden z istotniejszych źródeł innowacji oraz wzrostu efektywności przedsiębiorstw. W ten sposób Polska ma szansę stać się nowoczesnym zapleczem biznesowym w Europie (Manikowska 2011).

W raporcie Colliers International opublikowanym w 2013 roku przedstawiono mapę wschodzących gwiazd sektora BPO/SSC w Polsce, w którym firma porównała lokalizację z największym potencjałem pod względem przyszłego rozwoju sektora BPO/SSC na polskim rynku. Na podstawie raportu można zauważyć, że przedsiębiorstwa wykazują większe zainteresowanie mniej popularnymi lokalizacjami, takimi jak Lublin, Kielce, Toruń czy Olsztyn. Według specjalistów z Colliers International wschodzące gwiazdy BPO/SSC nie będą liderami na rynku, ale zyskają w najbliższym okresie na wartości (Colliers International 2013).

Atrakcyjność Lublina jako ośrodka przyciągania usług BPO

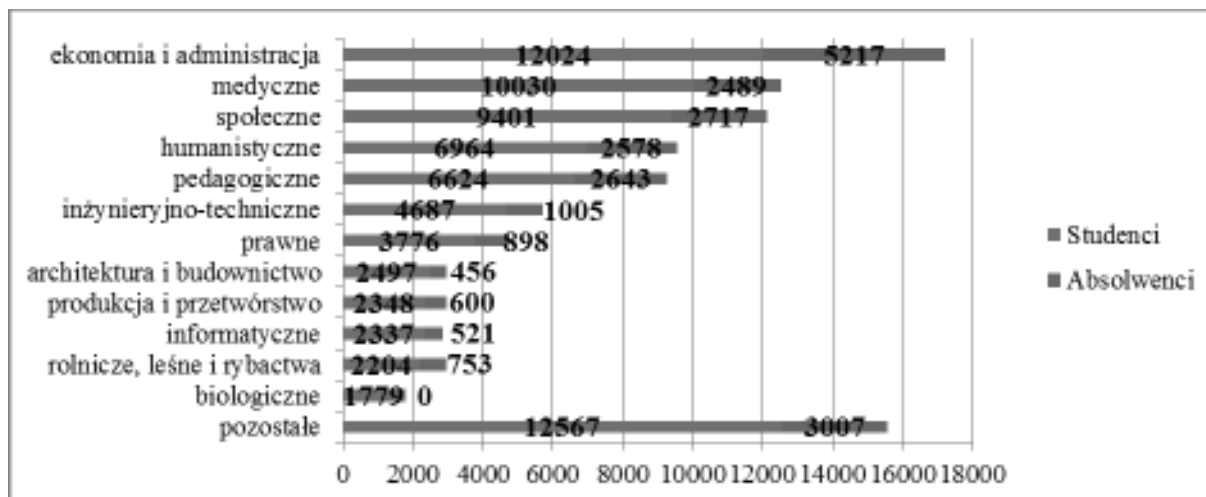
Zasoby ludzkie: dostępność, kwalifikacje, koszty

Dostępność wykwalifikowanej kadry jest kluczowym elementem, który jest zanalizowany przez przedsiębiorstwa poszukujące lokalizacji pod centrum usług biznesowych. W przeciwieństwie do kapitału finansowego, kapitał ludzki jest trudniej wytworzyć w krótkim okresie czasu i jest mało mobilny, dlatego też jego poziom i zróżnicowanie mają duże znaczenie. Do oceny kapitału ludzkiego, na potrzeby określenia atrakcyjności inwestycyjnej, oprócz wykształcenia ocenia się dostępność i jakość zasobów ludzkich. (Guzik i in., 2013)

Lublin jest istotnym ośrodkiem akademickim w kraju. Znajduje się tu 14 uczelni wyższych, m.in. Katolicki Uniwersytet Lubelski, Politechnika Lubelska, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowska, Uniwersytet Medyczny i Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie. Dostarczają one dobrze wykształconych, posługujących się językami obcymi absolwentów administracji, ekonomii, zarządzania, biotechnologii, inżynierii środowiska i innych. Kształcą się tu ponad 77 tysięcy studentów, z których ok. 24 tysięcy rocznie opuszcza uczelnie, co stanowi 5% studentów i absolwentów w Polsce. W mieście funkcjonuje również ok 90 jednostek badawczo-rozwojowych w całym województwie. Ok. 15% ogółu studentów stanowią studenci kierunków ekonomiczno-administracyjnych, a ponad 10% kierunków medycz-

gion of Lublin is mostly humanistic. If any investors would be interested in establishing the outsourcing centers in Lublin they may expect a big number of well qualified staff.

nych i społecznych. Region lubelski pod względem struktury kierunku kształcenia zalicza się głównie do regionów o charakterze humanistycznym. Jeśli inwestorzy będą chcieli otworzyć w Lublinie centra outsourcingowe, mogą spodziewać się dużych zasobów wykwalifikowanej kadry pracowniczej.



Studenci - Students
Absolwenci - graduates
Ekonomia i Administracja - Economics and Administration
Medyczne - Medical
Społeczne - Social
Humanistyczne - Humanistic
Psychologiczne - Pedagogical
Inżynierjno-techniczne - Engineering-technical
Prawne - Legal

Architektura i budownictwo - Architecture and Civil Engineering
Produkcja i przetwórstwo - Production and Processing
Informatyczne - IT
Rolnicze, leśne i rybactwa - Agricultural, Woodland and Fishery
Biologiczne - Biological
Pozostałe - Other

Figure 1. The number of students and graduates in Lublin (according to faculties as of 2011-2012)

Source: Own analysis on the basis of Central Statistical Office.

Wykres 1. Liczba studentów i absolwentów w Lublinie (według kierunków studiów, w latach 2011-2012)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie GUS.

Lublin has a great human capital potential both in the scope of number of inhabitants and their professional qualifications. The city is characterized by the high unemployment which, according to the data from Central Statistical Office was 10 % at the end of 2012. From the point of view of labor costs, Lublin a relatively attractive city for an investor. An average salary in Lublin was 3607 Polish zloty; in comparison to other cities: Gliwice -4020 Polish zloty, Rzeszów- 3533 Polish zloty and Radom- 3259 Polish zloty gross.

Business Infrastructure- availability and costs

Next very important factor taken into account by assessing investment attractiveness is supply of modern office space. Its attractiveness depends on the location in the city and the question of communicative availability. An encouragement is the possibility to create a special economic zone for the investment. (Michalska-Sabal et al., 2013).

Lublin posiada duży potencjał związany z kapitałem ludzkim, zarówno w zakresie liczby mieszkańców jak i ich kwalifikacji zawodowych. Miasto charakteryzuje wysokie bezrobocie, które według danych przedstawionych przez GUS na koniec roku 2012 wyniosło 10%. Z punktu widzenia kosztów pracy, Lublin jest relatywnie atrakcyjnym miastem dla inwestora. Przeciętne wynagrodzenie w Lublinie wynosiło 3607 zł, dla porównania w Gliwicach 4020 zł, w Rzeszowie 3533 zł, a w Radomiu 3259 zł brutto.

Infrastruktura biznesowa – dostępność i koszty

Kolejnym ważnym czynnikiem ocenianym przy atrakcyjności inwestycyjnej jest podaż nowoczesnej powierzchni biurowej. O jej atrakcyjności decyduje również jej lokalizacja w mieście oraz powiązana z nią kwestia dostępności komunikacyjnej. Zachętą również jest możliwość objęcia inwestycji specjalną strefą ekonomiczną (Michalska-Sabal i in., 2013).

The market of office space in Lublin is around 107 000 square meters. The BPO investors that make investments in Lublin have an opportunity to rent office space from a local developer. Most of the office buildings are located in one area in the western part of the city. First modern buildings were built in 2001 and from then on the supply increases annually. Currently around 62 000 square meters are being built. There are plans to increase the supply of office space by another 100 000 square meters. However, because of the growing interest of investors such number may be not enough to satisfy the demand. One can observe great demand for office space, because there is little free space in the remaining buildings. The level of uninhabited space in the 1st quarter of 2013 was 7.8%. Because of the high demand developers offer the renting price of 10-12 EUR /square meter. There is also a Special Economic Zone "Euro-Park Mielec", in which the investors may use some preferential investment facilities like tax exemption and lower operational costs. If there is a possibility of purchase of an investment parcel one can also build the built-to-suit types of buildings. (Colliers International, 2008).

Location and Communication

A city that is taken into account as an investment place must be modern, must have developed infrastructure and public transportation in order to enable commuting even for those who have no vehicle. The communicative availability is one of the most important factors of the investment attractiveness. It determines the quality of comfort of getting to a given place from other places with a given mean of transportation.

Lubelskie Voivodeship, despite its prospective location is characterized by relatively low development of infrastructure in the scope of the whole country. The density of roads with hard surface in the Lubelskie Voivodeship was 84.9% km/100 km² as of 2011 whereas the general result for Poland was 89,7 km/100 km². The density of railway lines was generally 4,1 km/100 km² as of 2011 and in the scope of the whole country-6,5 km/km². Lublin is crossed by the shortest road trail ranging from Berlin and Warsaw to Minsk in Belarus and Moscow in Russia, Lutsk and Kiev and Lvov and Odesa in Ukraine. In 2012 the airport in Świdnik was commissioned. It will increase the competitiveness of the region in relation to other cities and may influence the development of the business services branch.

Rynek powierzchni biurowej w Lublinie liczy ok 107 000 mkw. Inwestorzy z branży BPO, którzy inwestują w Lublinie mają możliwość wynajęcia powierzchni biurowe od lokalnego dewelopera. Większość budynków biurowych jest zlokalizowana w obrębie jednej strefy, która jest położona na zachód od centrum miasta. Pierwsze nowoczesne budynki powstały w 2001 roku i od tego momentu, co roku podaż rośnie. Obecnie w budowie jest ok 62 000 mkw powierzchni biurowej. Planowane jest zwiększenie podaży na rynku powierzchni biurowych w mieście o kolejne 100 000 mkw. Jednak ze względu na rosnące zainteresowanie powierzchniami ze strony inwestorów taka ilość może nie zaspokoić potrzeb rynku. Zauważalny jest popyt na powierzchnie biurowe, tym bardziej że pozostało bardzo mało wolnej powierzchni do wynajęcia w istniejących budynkach. Poziom pustostanów w I kwartale 2013 roku wynosił 7,8%. Ze względu na wysoki popyt deweloperzy budynków biurowych proponują biura w cenie wynajmu od 10 do 12 EUR/mkw. Istnieje tutaj również Specjalna Strefa Ekonomiczna 'Euro-Park Mielec', w której inwestorzy mogą skorzystać z preferencyjnych warunków inwestycyjnych takich jak: zwolnienie podatkowe oraz niższe koszty operacyjne. Jest możliwość zakupu działki inwestycyjnej jak również możliwość budowy obiektów typu *built-to-suit* (Colliers International, 2008).

Lokalizacja i komunikacja

Miasto, które jest brane pod uwagę pod kątem inwestycji, musi być nowoczesne, mieć rozwiniętą infrastrukturę drogową oraz komunikację publiczną, w celu zapewnienia swobodnego dojazdu do pracy także niezmotoryzowanym. Dostępność transportowa jest jednym z najważniejszych czynników atrakcyjności inwestycyjnej. Określa ona łatwość dotarcia do ustalonego miejsca z innych miejsc określonym środkiem transportu.

Województwo lubelskie pomimo przyszłościowego położenia charakteryzuje się stosunkowo słabo rozwiniętą infrastrukturą na tle kraju. Gęstość dróg o twardej nawierzchni w województwie lubelskim wyniosła w 2011 roku 84,9 km/100 km², gdzie wynik dla Polski wynosił 89,7 km/100 km². Natomiast gęstość linii kolejowych ogółem wyniosła w 2011 roku 4,1 km/100 km², a w kraju 6,5 km/km². Przez Lublin przebiegają najkrótsze szlaki drogowe i kolejowe przez Berlin i Warszawę do Mińska na Białorusi i Moskwy w Rosji, Łucka i Kijowa oraz do Lwowa i Odessy na Ukrainie. W roku 2012 zostało oddane do użytku lotnisko w Świdniku. Zwiększy to konkurencyjność regionu w odniesieniu do innych miast i może wpłynąć na rozwój branży usług biznesowych.

Examples of companies from the BPO/SCC sector in Lublin

Przykłady przedsiębiorstw z branży BPO/SSC w Lublinie

Table 4. Examples of companies from the BPO/SCC sector

Tabela 4. Przykładowe przedsiębiorstwa z sektora BPO/SSC

Przedsiębiorstwo Company	Działalność / Activity
Orange Customer Services	Zajmuje się kompleksową obsługą telefoniczną klientów indywidualnych oraz biznesowych. Jest największym oddziałem firmy świadczącym tego typu usługi w Polsce. <i>It deals with a comprehensive service of individual and corporate clients. It is the biggest department of a company performing such services in Poland.</i>
Centrum Obsługi Klienta Detalicznego PKO BP Retail Customer Service Center PKO BP	Zajmuje się kompleksową obsługą telefoniczną i mailową Klientów banku PKO BP oraz Spółek Grupy Kapitałowej w Polsce i za granicą. <i>It handles a comprehensive telephone and e-mail service for the Clients of PKO BP Bank and Group Company in Poland and outside it.</i>
Centrum operacji księgowych (COK) Orange Polska Accounting Operations Center Orange Polska	Zajmuje się kompleksową obsługą procesów finansowo-księgowych spółek Orange Polska. <i>Comprehensive service of financial and accounting processes of the Orange Polska companies.</i>
Proama	Ogólnopolski Oddział Obsługi Klienta w działach sprzedaży, likwidacji szkód, wsparcia sprzedaży, serwisu, IT oraz HR. <i>Nationwide Department of Customer Service in sales department, liquidation of damages, sales support, service, IT and HR.</i>
Asseco Business Solutions S.A.	Oferuje nowoczesne rozwiązania IT, takie jak zintegrowane systemy ERP wspomagające procesy biznesowe w średnich oraz dużych przedsiębiorstwach, komplet aplikacji do zarządzania małą firmą, zaawansowany program wspierający pracę w obszarze HR, platforma wymiany danych handlowych oraz aplikacja do pełnej obsługi działalności biznesowej podmiotów świadczących usługi faktoringowe. <i>Offers hi-tech IT solutions, like integrated ERP systems that support business processes in medium and large enterprises, set of applications to manage a small company, an advanced program supporting work in the area of HR, platform of exchange of commercial advice and application for a complete service of business activity of subjects that perform factoring services.</i>
Compugroup Medical Polska Sp. z o.o.	Producent nowoczesnego oprogramowania dla sektora opieki zdrowotnej, w tym systemów szpitalnych oraz diagnostyki obrazowej. Wysoką pozycję na rynku firma zawdzięcza kompleksowej ofercie oraz innowacyjnym rozwiązaniom opartym o technologie WWW. Z rozwiązań spółki korzystają największe prywatne sieci medyczne oraz ponad 150 szpitali w kraju i za granicą <i>Advanced software manufacturer For the sector of healthcare, including hospital systems and image diagnostics. High position on the market. It owes its high position in the market to a comprehensive offer and innovative solutions based on WWW technologies. Solutions of this companies are applied by the biggest private medical networks and over 150 hospitals in Poland and outside it.</i>

Przedsiębiorstwo Company	Działalność / Activity
Brittenet Sp. z o.o.	<p>Całościowy outsourcing zasobów IT, procesów i usług biznesowych. Spółka oferuje przejęcie zasobów ludzkich, kompleksowe zarządzanie kadrami, środkami i infrastrukturą techniczną klienta, systemami informatycznymi lub całymi procesami biznesowymi. Oferta firmy skierowana jest zarówno do firm informatycznych wytwarzających oprogramowanie dla firm trzecich, jak i do organizacji potrzebujących oprogramowania na własny użytek.</p> <p><i>Comprehensive outsourcing of IT, processes and business services. The company offers taking over human resources, comprehensive staff, resources and technical infrastructure management, computer system management and business processes management. The offer is addressed both for computer companies manufacturing software for the third companies and for organizations that need software for own use.</i></p>
Genpact Poland Sp z o.o.	<p>Światowy lider w branży business services & technology solutions. Świadczy usługi w zakresie finansów i księgowości, windykacji, obsługi klienta, zakupów i logistyki, analizy finansowej oraz technologii informatycznych. Jednostka działająca w Lublinie zajmuje się działalnością finansowo-księgową dla klientów zagranicznych.</p> <p><i>Global leader in business services and technology solutions. It performs services in the fields of finances and accounting, vindication, customer service, purchase and logistics, financial analysis and IT. Lublin department handles financial and accounting activities for foreign clients.</i></p>
eLeader Sp. z o.o.	<p>Światowy lider w branży technologii mobilnych, dostawca oprogramowania biznesowego dla smartfonów. Zaprojektowane tu innowacyjne aplikacje używane są w ponad 70 krajach świata. Firma jest również certyfikowanym partnerem Microsoft.</p> <p><i>Global leader in mobile technologies branch, supplies business software applications for smartphones. The innovative applications designed here find their users in over 70 countries from all over the world. It is also a certified Microsoft partner.</i></p>
Infinite Sp. z o.o.	<p>Wiodącą działalnością firmy jest dostarczanie rozwiązań z zakresu integracji B2B. Pozwalają one na optymalizację transakcji dzięki automatyzacji relacji partnerów biznesowych niezależnie od ich wielkości i zasobów technologicznych.</p> <p><i>The scope of activity of the company is supplying solutions for the area of B2B integration. It enables transaction optimizing thanks to automation of business partners' relations regardless of their size and technological reserves.</i></p>

Source: Own analysis on the basis of <http://www.lublin.eu>, [August 2013].

Źródło: Opracowanie własne na podstawie strony <http://www.lublin.eu>, [sierpień 2013].

Conclusions

Statistical outlook of the city of Lublin is diversified. It is characterized by relatively low labor costs, different educational structure with a big number of Administration and Economics students. Global economy undergoes certain processes that give Lublin an opportunity to develop. Thanks to cost competitiveness and relatively high quality of human resources Lublin stands a chance to attract direct foreign investments of the service-type. It finds itself of the map of rising stars of BPO/SCC sector in Poland. It offers low costs of economic activity (related mainly to costs of labor) and a big number of graduates who do not have big choice of employment. The city is suitable to establishment of centers for finance, IT, sales and marketing and clinical examination.

When outsourcing companies are looking for a location, apart from the condition of availability of qualified human resources, in a significant degree

Podsumowanie

Statystyczny obraz obszaru miasta Lublina jest zróżnicowany. Charakterystyczne są niskie w skali kraju koszty pracy, odmienna struktura wykształcenia, z wysokim udziałem studiujących na kierunkach ekonomii i administracji. Procesy, które zachodzą obecnie w globalnej gospodarce stwarzają dla Lublinian szansę rozwoju. Dzięki konkurencyjności kosztowej oraz stosunkowo wysokiej jakości zasobów ludzkich Lublin ma szansę przyciągnąć bezpośrednie inwestycje zagraniczne typu usługowego. Jest jednym z miast na mapie wschodzących gwiazd sektora BPO/SSC w Polsce. Oferuje niskie koszty prowadzenia działalności gospodarczej (dotyczy to głównie kosztów pracy) oraz dużą liczbę absolwentów, którzy nie mają zbyt wielkiego wyboru miejsc pracy. Miasto nadaje się do otwierania centrów w zakresie finansów, IT, sprzedaży i marketingu oraz badań klinicznych.

Firmy outsourcingowe przy wyborze lokalizacji, obok warunku dostępności wykwalifikowanych zasobów ludzkich, w dużym stopniu kierują się również

they also take into account the availability of office space. On the basis of the analysis of the office space of Lublin it may be concluded that it still needs further extension to adjust to the demand which is still growing. Positive experience of a given location/city in winning investors is crucial while choosing location for BPO/SSC investments. A big challenge for Lublin is an appropriately designed portfolio of the BPO/SSC investments that will attract the investors in this sector.

dostępnością powierzchni biurowej. Na podstawie przeprowadzonej analizy powierzchni biurowej Lublina wynika, iż wymaga ona dalszej rozbudowy, aby dostosować do wzrastającego popytu. Przy umiejscawianiu inwestycji z sektora BPO/SSC ważne jest pozytywne doświadczenie danej lokalizacji/miasta w pozyskiwaniu inwestorów. Dużym wyzwaniem dla Lublina jest odpowiednie zbudowanie portfolio realizowanych inwestycji BPO/SSC, który będzie przyciągać nowych inwestorów w tym sektorze.

References/ Literatura:

1. Colliers International, *10 upcoming BPO/SSC locations* (2013), [sierpień 2013].
2. Foltys J. (2012), *Outsourcing w przedsiębiorstwach sektora MŚP. Scenariusz aplikacyjny*, UŚ, Katowice.
3. Grudziwski W.M. (2004), *Metody projektowania systemów zarządzania*, Difin, Warszawa.
4. Guzik R., Gwosdza K., Działka J. (2013), *Klimat inwestycyjny w województwie małopolskim*, Małopolskie Obserwatorium Gospodarki, Kraków.
5. Heywood J.B. (2001), *The outsourcing dilemma. The search for competitiveness*, Pearson Education Limited, Wielka Brytania.
6. <http://www.lublin.eu> [sierpień 2013].
7. <http://www.mg.gov.pl>, *Globalizacja gospodarki – wybrane cechy*, [lipiec 2013].
8. Kisperska-Maróń D., Świerczek A., Piniński R. (2010), *Funkcjonowanie małych i średnich firm produkcyjnych w łańcuchu dostaw*, UE w Katowicach.
9. Kłós M. (2010), *Outsourcing w polskich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Fachowe, Warszawa.
10. Kopczyński T. (2010), *Outsourcing w zarządzaniu przedsiębiorstwami*, PWE, Warszawa.
11. Korzeniowski L.F. (2010), *Menadžment. Podstawy zarządzania*, EAS, Kraków.
12. Manikowska J., *BPO/SSC*, <http://www.paiz.gov.pl/> [Październik 2011]
13. Michalska – Sabal A., Chrześcijanek A., Guzik E. (2013), *Sektor usług biznesowych w Małopolsce. Stan i perspektywy rozwoju*, Wojewódzki Urząd Pracy w Krakowie, Kraków.
14. Outsourcing&More, *BPO – czym jest Outsourcing Procesów Biznesowych* (2012), Outsourcing&More, nr 1/(2), s. 53.
15. Power M.J. (2010), *Outsourcing. Podręcznik sprawdzonych praktyk*, MT Biznes, Warszawa.
16. *Raport o perspektywach sektora BPO w Polsce* (2008), Colliers International.
17. Rothery B. (1998), *Outsourcing*, W: Lock D. (red.), *The gower, Handbook of management*, Gower Publishing Limited, Londyn, s. 149.
18. Rybiński K. (2008), *Outsourcing i offshoring usług. Siatka pojęć, trendy i bariery*. W: Szymaniak A., *Globalizacja usług., Outsourcing, offshoring i shared services centers*, Wydawnictwo akademickie i profesjonalne Sp. z o.o., Warszawa, s.172.
19. Schniederjans M.J., Zuckweiler K.M., (2004), *A quantitative approach to the outsourcing-insourcing decision in an international context*, Management Decision, Vol. 42 Iss: 8, pp.974 – 986.
20. Trocki M. (2001), *Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, PWE, Warszawa.

Submitted/ Zgłoszony: January/ styczeń 2014
Accepted/ Zaakceptowany: March/ marzec 2014