

Adrian Grycuk*

Klasy a rozwój regionalny. Klaster usług biznesowych w Krakowie

Clustering and regional development: business services in Kraków: The article investigates the potential of regional initiatives supporting business clusters. It begins with an overview of Michael E. Porter's concept of clusters and the impact competitive clusters can have on productivity, innovation, and employment. The author also briefly examines the ways clusters might be supported by local government. Next, the trends of outsourcing and offshoring, which influence the growth of business and technology services sector worldwide, are described. The third section focuses on a business services cluster in Kraków, Poland, which is now a key outsourcing destination in Europe. The final section draws on interviews with employees of 15 cluster-based companies conducted between August and December 2016. The goal of this research was better understand Kraków's strengths and weaknesses as an outsourcing location, gather insights on ways to improve the local business environment, and obtain information about predicted changes in companies' activities and management over the next few years.

Słowa kluczowe: *rozwój regionalny, klaster biznesowy, inicjatywa klastrowa, organizacja klastrowa, Business Process Outsourcing, centra usług wspólnych, Kraków*

Keywords: *regional development, business cluster, cluster initiative, cluster organization, Business Process Outsourcing, shared service centres, Kraków*

* Specjalista ds. systemu gospodarczego w BAS;
e-mail: adrian.grycuk@sejm.gov.pl.

Wstęp

Koncepcja klastrów została spopularyzowana w polityce gospodarczej w latach 90. XX wieku przez amerykańskiego ekonomistę Michaela E. Portera. Zdefiniował on klaster jako geograficzne skupisko powiązanych ze sobą firm, wyspecjalizowanych dostawców, usługodawców, firm z pokrew-

nych sektorów oraz instytucji konkurujących i współpracujących ze sobą¹. Zdaniem M.E. Portera klastry mają pozytywny wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstw, co przekłada się na wzrost gospodarczy państw i regionów oraz zamożność ich mieszkańców. Celem artykułu jest pokazanie przydatności tej koncepcji dla rozwoju regionalnego na przykładzie dużego polskiego klastra usługowego. Na jego wybór miało wpływ istotne znaczenie branży usług biznesowych dla gospodarki Krakowa i kraju².

Artykuł składa się z czterech części. W pierwszej przedstawiono najważniejsze założenia koncepcji klastrów oraz sposoby jej praktycznego wykorzystywania przez władze lokalne (rozdz. *Koncepcja klastrów w zarządzaniu i Koncepcja klastrów jako instrument rozwoju regionalnego*). W drugiej opisano powstanie i rozwój sektora usług biznesowych na świecie i w Polsce (rozdz. *Sektor usług biznesowych na świecie i Sektor usług biznesowych w Polsce*). Trzecia zawiera opis rozwoju klastra tej branży w Krakowie³ (rozdziały od *Powstanie i rozwój klastra usług biznesowych w Krakowie do Współpraca z uczelniami*). Czwarta część artykułu ma charakter empiryczny (rozdz. *Kraków jako miejsce działalności firm z sektora usług biznesowych: wyniki badania*). Przedstawiono w niej wyniki badania przeprowadzonego w 2016 r. na próbie 15 osób pracujących w 15 firmach działających w klastrze. Jego celem było między innymi zweryfikowanie informacji o atrakcyjności miasta dla branży, poznanie opinii respondentów na temat zaangażowania władz Krakowa na rzecz jej rozwoju, a także uzyskanie informacji na temat trendów oraz spodziewanych zmian w działalności firm, w których pracują, w najbliższych latach. Do opracowania dołączono kwestionariusz z pytaniami, na jakie odpowiadali uczestnicy badania.

Autor przyjął szeroką definicję usługi biznesowej, która jest stosowana przez Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych w Polsce (ang. *Association of Business Service Leaders in Poland*, ABSL) i Polską Agencję Inwestycji i Handlu (PAIH; do lutego 2017 r. Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych, PAIiZ). Zgodnie z tą definicją oprócz BPO, ITO i SSC⁴

¹ M.E. Porter, *On Competition*, Harvard Business School Publishing, Boston 2008, s. 213–214.

² W artykule słowa „sektor” i „branża” są używane jako synonimy.

³ Firmy z branży usług biznesowych działają także w graniczącej z Krakowem od północnego zachodu gminie wiejskiej Zabierzów, gdzie powstał duży kompleks biurowy Kraków Business Park. Dla zwiększenia przejrzystości i zwięzłości artykułu stosowane w odniesieniu do klastra określenie „Kraków” obejmuje również Zabierzów.

⁴ BPO – *outsourcing* procesów biznesowych (*Business Process Outsourcing*); ITO – *outsourcing* rozwiązań informatycznych (*Information Technology Outsourcing*); SSC – centra usług wspólnych (*shared service centres*).

do usług biznesowych włącza się także działalność badawczo-rozwojową (*research and development*, R&D)⁵. Podmioty zaliczane do tej kategorii są często nazywane „centrami usług”⁶. W artykule wykorzystane zostały źródła polskie i zagraniczne, a także informacje uzyskane podczas wywiadów przeprowadzonych z osobami pracującymi w instytucjach i organizacjach, zajmujących się wspieraniem rozwoju firm z sektora usług biznesowych w Krakowie (Urząd Miasta Krakowa, ASPIRE, ABSL, Centrum Business in Małopolska, Krakowski Park Technologiczny i firma doradztwa personalnego Advisory Group TEST Human Resources) oraz w konkurencyjnych dla miasta lokalizacjach w Polsce (Agencja Rozwoju Aglomeracji Wrocławskiej we Wrocławiu, Invest in Pomerania w Gdańsku, Urząd Miasta Katowice oraz Łódzka Specjalna Strefa Ekonomiczna w Łodzi).

Bezpośrednim impulsem do napisania artykułu było uczestnictwo autora w 2016 r. w zajęciach z przedmiotu *Microeconomics of Competitiveness* realizowanym w Akademii Leona Koźmińskiego w Warszawie na licencji Harvard Business School.

Koncepcja klastrów w zarządzaniu

Pierwszym ekonomistą, który zwrócił uwagę na to, że bliskość innych przedsiębiorstw prowadzących podobną działalność może być korzystna dla firmy, był Alfred Marshall. W opublikowanej w 1890 r. pracy *Zasady ekonomiki* (*Principles of Economics*) opisał on tendencję firm produkcyjnych w Anglii do lokowania się w pobliżu konkurentów, dostawców oraz klientów⁷. Dzięki temu mogły one między innymi łatwiej pozyskiwać pracowników mających potrzebne kwalifikacje.

Koncepcję klastrów przedstawił w 1990 r. w swojej książce *The Competitive Advantage of Nations* wspomniany już czołowy amerykański badacz

⁵ Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce, ABSL, Warszawa 2016, s. 8; *Business services sector in Poland. Gaining momentum*, Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych, Warszawa 2016, s. 8. Zgodnie z przyjętymi przez obie organizacje metodologiami podmioty te muszą świadczyć usługi na rzecz klientów zagranicznych. Dla porównania zob. definicję usług biznesowych stosowaną przez Główny Urząd Statystyczny, np. *Biuletyn Statystyczny Miasta Krakowa. I kwartał 2016*, Urząd Statystyczny w Krakowie, Kraków 2016, s. 15.

⁶ Zob. np. G. Micek, J. Działek, J. Górecki, *Centra usług w Krakowie i ich relacje z otoczeniem lokalnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Warszawa 2010; *Sektor nowoczesnych usług*, op. cit.

⁷ A. Grycuk, *Koncepcja grom w teorii i praktyce zarządzania*, „Organizacja i Kierowanie” 2003, nr 3, s. 7–8.

konkurencyjności i strategii przedsiębiorstw Michael E. Porter. Najważniejszym przesłaniem tej publikacji było to, że najbliższe otoczenie firm może pozytywnie wpływać na ich konkurencyjność⁸. Największe korzyści uzyskują one z lokalizacji w klastrach – geograficznych skupiskach firm prowadzących taką samą lub podobną działalność i powiązanych z nimi podmiotów. Według M.E. Portera zwiększa to konkurencyjność przedsiębiorstw na trzy sposoby⁹.

- Obecność wykwalifikowanych pracowników, wyspecjalizowanych dostawców, infrastruktury oraz zgromadzonej w klastrach wiedzy branżowej poprawia ich produktywność.
- Klastry stymulują innowacyjność, która jest również jednym z czynników zwiększających produktywność. Firmy w klastrze mogą być bardziej innowacyjne przede wszystkim dzięki bardziej intensywnej współpracy z otoczeniem i dostępowi do zewnętrznych źródeł wiedzy. Jest to tzw. otwarty model innowacji (*open innovation*), który polega na wykorzystywaniu zarówno wiedzy wytworzonej samodzielnie, jak i tej pozyskanej od innych podmiotów (instytucji badawczych, dostawców, klientów i konkurentów). Bliskość zwiększa częstotliwość interakcji (planowanych i nieplanowanych) ze zróżnicowaną grupą partnerów, co umożliwia pozyskiwanie informacji o nowych i zmieniających się potrzebach klientów, nowych produktach, technologiach, rynkach, modelach biznesowych i narzędziach zarządzania. Innowacyjność w tym ujęciu jest rozumiana bardzo szeroko – obejmuje nie tylko opracowywanie nowych produktów i usług, ale także twórcze doskonalenie i powielanie już istniejących rozwiązań oraz wprowadzanie usprawnień w procesach organizacji.
- Dzięki dostępności czynników produkcji oraz „wewnętrznemu” popytowi klastry stwarzają sprzyjające warunki do powstawania nowych firm, między innymi odpryskowych (*spin-offs*) i zakładanych przez przedsiębiorców, którzy już prowadzą działalność w innych miejscach (np. dostawców kooperujących z firmami w klastrze).

⁸ M.E. Porter, *Clusters and the New Economics of Competition*, „Harvard Business Review” 1998, t. 76, nr 6, s. 78; *idem*, *Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy*, „Economic Development Quarterly” 2000, t. 14, nr 1, s. 19; B. Snowdon, G. Stonehouse, *Competitiveness in a globalised world: Michael Porter on the microeconomic foundations of the competitiveness of nations, regions, and firms*, „Journal of International Business Studies” 2006, t. 37, s. 165.

⁹ M.E. Porter, *Clusters and the New Economics of Competition*, *op. cit.*, s. 80–84; *idem*, *Location, Competition, and Economic Development*, *op. cit.*, s. 20; *idem*, *On Competition*, *op. cit.*, s. 229.

Korzyści z obecności w klastrze zależą od ilości i jakości relacji i związków kooperacyjnych między przedsiębiorstwami, innymi organizacjami, a także między ludźmi. Wymaga to umiejętności budowania partnerskich powiązań z wybranymi podmiotami, gotowości do dzielenia się wiedzą, dobrej komunikacji, a także zaufania, które jest szczególnie ważne dla przepływu tzw. wiedzy ukrytej (*tacit knowledge*). Zaufanie wzmacniane jest przez częste osobiste kontakty. Bardzo ważną rolę w stymulowaniu współpracy i zwiększaniu liczby kontaktów odgrywają lokalne organizacje, takie jak stowarzyszenia branżowe, izby handlowe i gospodarcze czy organizacje zrzeszające absolwentów miejscowych uczelni. W anglojęzycznej literaturze dotyczącej klastrów są one określane jako *institutions for collaboration* (instytucje na rzecz współpracy)¹⁰.

Do analizy wpływu otoczenia na produktywność (konkurencyjność) firm w klastrze wykorzystywany jest model źródeł przewagi konkurencyjnej lokalizacji nazywany diamentem Portera¹¹. Składa się on z czterech powiązanych ze sobą elementów: czynników produkcji (m.in. zasoby ludzkie, technologie, wiedza i infrastruktura), strategii firm i lokalnej konkurencji, popytu ze strony lokalnych klientów oraz działalności podmiotów z sektorów powiązanych i wspierających (rysunek 1)¹².

M.E. Porter szczególnie podkreśla rolę, jaką na wyniki firmy mają silni lokalni konkurenci i wymagający klienci¹³. Wywierają oni bowiem nacisk na ciągłe doskonalenie oferty rynkowej, poprawę jakości, kontrolę kosztów i usprawnianie procesów. Konkurencja i wysokie wymagania na rynku lokalnym dobrze przygotowują firmy do działalności na rynkach zagranicznych. W klastrach istnieją także zbliżone warunki działalności (koszty pracy, nieruchomości, stawki podatków, przepisy prawne itp.), przez co łatwo jest porównywać się (*benchmarking*) z firmami konkurencyjnymi, co z kolei zapobiega samozadowoleniu najwyższego kierownictwa i mobilizuje je do działań zwiększających efektywność zarządzania. To, że przedsiębiorstwo może odnosić korzyści z bliskości silnych konkurentów, jest jednym z najważniejszych i najciekawszych założeń koncepcji M.E. Portera.

Klastry mogą tworzyć firmy z sektorów wykorzystujących zaawansowane technologie, jak i sektorów tradycyjnych. Mogą one rozwijać się wokół jednej dużej firmy (np. motoryzacyjnej lub lotniczej) lub składać się z wielu

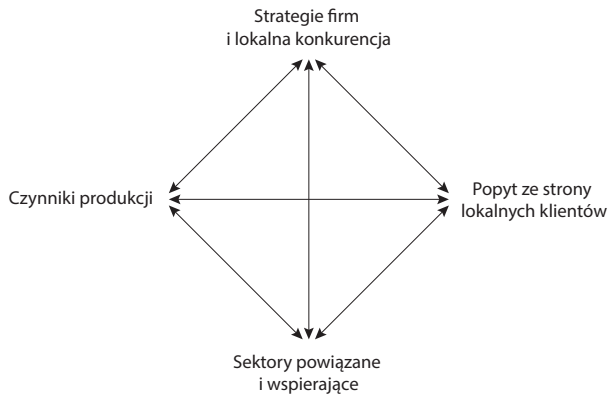
¹⁰ C.H.M. Ketels, O. Memedovic, *From clusters to cluster-based economic development*, „International Journal of Technological Learning, Innovation and Development” 2008, t. 1, nr 3, s. 382.

¹¹ M.E. Porter, *On Competition*, *op. cit.*, s. 182, 226, 320.

¹² *Ibidem*, s. 227–228.

¹³ *Ibidem*, s. 323.

Rysunek 1. Model źródeł przewagi konkurencyjnej lokalizacji (diament Portera)



Źródło: M.E. Porter, *On Competition*, Harvard Business School Publishing, Boston 2008, s. 227–228.

firm podobnej wielkości. Mogą działać w miastach i aglomeracjach miejskich oraz na terenach rolniczych. W danej lokalizacji może funkcjonować więcej niż jeden klastery. Dla polityki gospodarczej istotny jest podział na klastry lokalne (*local clusters*) oraz klastry eksportowe (*traded clusters*)¹⁴. Te pierwsze wytwarzają produkty i świadczą usługi na potrzeby rynku lokalnego. Z kolei klastry eksportowe mają klientów głównie poza regionem, konkurując na rynkach zagranicznych. Wnoszą one szczególnie duży wkład w rozwój lokalnej gospodarki, gdyż działające w nich firmy są bardziej innowacyjne i oferują pracownikom wyższe wynagrodzenia¹⁵.

Granice klastrow są często trudne do określenia i mogą przecinać granice administracyjne miast, regionów, a nawet państw. Jednym z narzędzi wykorzystywanych do identyfikacji klastrow jest tzw. wskaźnik lokalizacji (*location quotient*). Jest to stosunek odsetka osób zatrudnionych w przedsiębiorstwach prowadzących określoną działalność w danym miejscu do odsetka osób zatrudnionych we wszystkich przedsiębiorstwach zaliczanych do tej kategorii w całej gospodarce (najczęściej kraju). Wysoka wartość wskaźnika – a za taką często przyjmuje się wartość wynoszącą co najmniej

¹⁴ U.S. Cluster Mapping, <http://clustermapping.us/content/cluster-mapping-methodology> [dostęp: 28 listopada 2016 r.].

¹⁵ M.E. Porter, *Clusters and Economic Policy: Aligning Public Policy with the New Economics of Competition*, ISC White Paper, Harvard Business School, listopad 2007, s. 3; OECD *Regional Outlook 2016: Productive Regions for Inclusive Societies*, Paris 2016, s. 106.

dwa¹⁶ – wskazuje na specjalizację lokalizacji w jakiejś działalności (a więc potencjalnie na istnienie klastra). To pozwala na prowadzenie dalszych analiz o charakterze jakościowym.

Duża liczba firm prowadzących podobną działalność (korzystających z tych samych czynników produkcji, wytwarzających podobne produkty) często tworzy masę krytyczną do powstawania tzw. inicjatyw klastrowych. Są one definiowane jako zorganizowane działania podejmowane w celu wzmocnienia wzrostu i konkurencyjności klastrów¹⁷. Uczestniczą w nich między innymi przedsiębiorstwa, instytucje naukowe i edukacyjne oraz agencje rządowe¹⁸. Inicjatywy klastrowe stanowią wartościowe fora do prowadzenia dialogu i współpracy między dużą grupą podmiotów należących do sektora prywatnego z sektorem publicznym, co pozwala doskonalić wszystkie elementy diamentu Portera. Ich skuteczność zwiększa wysoki poziom lokalnego patriotyzmu, w szczególności wśród miejscowych przedsiębiorców, którym zależy na rozwoju swego regionu. Inicjatywy klastrowe są coraz częściej zarządzane przez wyspecjalizowane podmioty nazywane organizacjami klastrowymi¹⁹. Wspierają one przepływ informacji między podmiotami w klastrze, stymulują częstotliwość interakcji, identyfikują potrzeby przedsiębiorców oraz koordynują wspólne działania. W ramach inicjatyw klastrowych dochodzi do współpracy między firmami konkurencyjnymi, czyli kooperencji (*coopetition*)²⁰.

¹⁶ Zob. np. European Cluster Observatory, <http://www.clusterobservatory.eu/index.html#!view=aboutobservatory;url=/about-observatory/methodology/indicators;page=1;nid=nid1461669300000> [dostęp: 9 lutego 2017 r.]; A.M. Kowalski, *Znaczenie klastrów dla innowacyjności gospodarki w Polsce*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2013, s. 196.

¹⁷ G. Lindqvist, Ch. Ketels, Ö. Solvell, *The Cluster Initiative Greenbook 2.0*, Ivory Tower Publishers, Stockholm 2013, s. 1.

¹⁸ C.H.M. Ketels, O. Memedovic, *From clusters, op. cit.*, s. 384.

¹⁹ Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions: *Towards world-class clusters in the European Union. Implementing the broad-based innovation strategy*, COM(2008) 652 final/2, Commission of the European Communities, Brussels, 5 listopada 2008 r., s. 8.

²⁰ Commission Staff Working Document. Annex to the Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions: *The concept of clusters and cluster policies and their role for competitiveness and innovation: main statistical results and lessons learned*, SEC (2008) 2637, Brussels, 17 października 2008 r., s. 8; J. Cygler, *Kooperacja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i kooperacyjne*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2009, s. 15.

Klasy i skupione w nich firmy mogą zmieniać profil działania. Mogą także ograniczać lub kończyć działalność, jeżeli wyspecjalizowały się w produktach, w wytwarzaniu których bardziej konkurencyjne stały się inne lokalizacje, w niedostatecznym stopniu podnosiły swoją produktywność lub jeżeli wystąpiły negatywne zdarzenia, takie jak kryzysy gospodarcze, polityczne czy zmiany przepisów prawnych²¹. Tę sytuację należy odróżnić od zmniejszania zatrudnienia w wyniku unowocześnienia działalności przedsiębiorstw i wzrostu produktywności. Zdaniem M.E. Portera oznakami sukcesu klastrów jest wzrost zysków firm i wynagrodzeń pracowników, co może oznaczać, że czynności mało produktywne i niewymagające wysokich kwalifikacji będą przenoszone do innych lokalizacji²².

Wiele badań potwierdza, że klasy mają pozytywny wpływ na rozwój przedsiębiorczości, produktywność firm, powstawanie nowych miejsc pracy i wysokość wynagrodzeń²³. Mogą też przyspieszać transformację lokalnej gospodarki w kierunku gospodarki bardziej innowacyjnej²⁴. Koncepcja klastrów jest jednak także krytykowana. Mało jest badań empirycznych porównujących wyniki przedsiębiorstw działających w klastrze z wynikami tych, które działają poza nim²⁵. Nie wszystkie potwierdzają znaczenie lokalnych sieci kooperacyjnych dla innowacyjności. Firmy mogą być bardzo innowacyjne i konkurencyjne, działając poza klastrami²⁶. Lokalizacja w skupisku firm prowadzących podobną działalność ma również wady, takie jak niedobór pracowników czy wysokie ceny nieruchomości. W niektórych przypadkach problemy wynikające z lokalizacji w klastrze mogą przewyższać związane z tym korzyści²⁷.

Koncepcja klastrów jako instrument rozwoju regionalnego

Koncepcja M.E. Portera ma podstawy mikroekonomiczne: zasadnicze znaczenie dla wzrostu gospodarczego, rozwoju społecznego i zamożności mieszkańców miast i regionów mają konkurencyjne przedsiębiorstwa,

²¹ *Silicon Valley 1.0*, „The Economist” z 23 lipca 2016 r., s. 51.

²² M.E. Porter, *On Competition*, *op. cit.*, s. 261.

²³ *Clusters, Innovation and Entrepreneurship*, OECD, Paris 2009, s. 31–32.

²⁴ M.E. Porter *On Competition*, *op. cit.*, s. 228.

²⁵ R. Martin, P. Sunley, *Regional competitiveness: clusters or dynamic comparative advantage* [w:] *Competition, Competitive Advantage and Clusters: The Ideas of Michael Porter*, red. R. Huggins, H. Izushi, Oxford University Press, Oxford 2011, s. 218.

²⁶ *Not always in clusters*, „The Economist” z 1 października 2016, s. 58–59.

²⁷ Commission Staff Working Document, *op. cit.*, s. 10.

które opracowują, efektywnie wytwarzają, a następnie sprzedają z zyskiem produkty i usługi. Konkurencyjne firmy oferują wyższe wynagrodzenia, zwiększają zatrudnienie, a także tworzą dodatkowe miejsca pracy, generując popyt na produkty i usługi innych lokalnych przedsiębiorców.

Wspieranie klastrów może wzmacniać te pozytywne efekty. W ostatnich 25 latach koncepcja M.E. Portera zyskała dużą popularność w polityce gospodarczej; w wielu krajach opracowano oparte na niej krajowe i regionalne strategie i programy klastrów. Ich głównym celem jest przyspieszenie rozwoju regionalnego, jednak realizują one jednocześnie inne zadania, takie jak wspieranie przedsiębiorczości, innowacyjności, rozwój eksportu i przyciąganie inwestycji zagranicznych. W Unii Europejskiej szczególnie duże znaczenie ma wykorzystanie koncepcji klastrów do zwiększania innowacyjności i tworzenia nowych źródeł wzrostu gospodarczego. W tym kontekście często przywoływana jest koncepcja tzw. potrójnej helisy (*triple helix*), mówiąca o konieczności współpracy przedsiębiorstw, administracji publicznej oraz sektora nauki (szkół wyższych, zwłaszcza technicznych, jednostek badawczo-rozwojowych i centrów transferu technologii). Z kolei władze lokalne są szczególnie zainteresowane powstawaniem nowych miejsc pracy. W 2016 r. Europejskie Obserwatorium Klastrów zidentyfikowało na naszym kontynencie 3043 klastry²⁸.

Praktyka stosowania koncepcji M.E. Portera w polityce gospodarczej na poziomie regionu pozwala na sformułowanie kilku ogólnych uwag.

- Chociaż władze centralne mają decydujący wpływ na wiele aspektów otoczenia biznesu (polityka fiskalna, prawo pracy, polityka monetarna, sądownictwo gospodarcze), zasadnicze znaczenie dla rozwoju klastrów ma kontekst lokalny.
- Władze lokalne nie powinny tworzyć nowych, tylko wspierać istniejące lub powstające klastry, wzmacniając silne strony i specjalizacje gospodarcze regionu.
- Samorząd powinien być aktywnym uczestnikiem, ale nie liderem inicjatyw klastrów.
- Wspieranie rozwoju klastrów (inicjatyw klastrów) pozwala lepiej zrozumieć funkcjonowanie lokalnej gospodarki i dostosowywać oferowane wsparcie do potrzeb przedsiębiorców. Często nie wymaga ono dodatkowego finansowania, tylko większego zaangażowania lokalnych liderów w kwestie gospodarcze, bardziej efektywnego zarządzania oraz zmian w alokowaniu posiadanych zasobów.

²⁸ *European Cluster Panorama 2016*, European Cluster Observatory, listopad 2016 r., s. 12.

- Wiele korzyści z działalności w klastrach pojawia się samoczynnie, bez konieczności interwencji ze strony administracji publicznej. Aby wykorzystać ich potencjał, powinna ona jednak podejmować działania umożliwiające przedsiębiorcom zwiększanie produktywności. W modelu diamentu Portera władze lokalne mogą wnieść największy wkład, zwiększając dostępność i jakość czynników produkcji oraz wspierając działalność podmiotów z sektorów powiązanych. Ich rola jest szczególnie ważna w obszarach, na które sektor prywatny nie ma wpływu (np. państwowa oświata, transport publiczny, sprawność działania lokalnych urzędów i instytucji czy budowa infrastruktury).
- Nie istnieje najlepszy model ani wzorcowy program wspierania klastrów. Rodzaj i zakres podejmowanych działań zależą od konkretnego klastra – jego historii, wielkości, stopnia rozwoju, specyfiki sektora, który reprezentują działające w nim firmy, oraz uwarunkowań lokalizacji.
- Istnienie klastrów jest korzystne dla lokalnej gospodarki bez względu na branżę. W praktyce samorządy zwykle koncentrują się na wspieraniu klastrów z branż priorytetowych dla regionu oraz tych, które mają istotne znaczenie dla lokalnego rynku pracy.
- Istniejące lub powstające klastry stwarzają szanse na przyciągnięcie nowych firm z kraju i zagranicy. Koncepcja M.E. Portera jest dobrze znana w zarządzaniu strategicznym, stąd określenie „klastery” może być z powodzeniem wykorzystywane dla podkreślania zalet lokalizacji. W marketingu inwestycyjnym miast i regionów nacisk powinien być wtedy położony na jakość otoczenia biznesu, która pozwoli na osiągnięcie przez firmy wysokiej produktywności, a nie na niskie wynagrodzenia czy zwolnienia podatkowe.
- Do wspierania klastrów często niezbędne jest opracowanie i wdrożenie rozwiązań, które wymagają efektywnej współpracy między różnymi instytucjami i administracją jednostek samorządowych, na terytorium których działają klastry, a także współdziałania komórek organizacyjnych w tej samej instytucji (np. w urzędzie miasta).

Programy wspierania klastrów przez władze lokalne są połączeniem wielu różnych działań. Poniżej wymieniono najważniejsze.

- Udział w inicjatywach klastrowych i współpraca z organizacjami klastrowymi. Wspieranie organizacyjne i finansowe ich projektów. Rozwiązywanie problemów zgłaszanych przez przedsiębiorców.
- Zwiększanie podaży pracowników o kompetencjach potrzebnych dla rozwoju klastra. Kluczowe znaczenie mają poprawa jakości oraz

ciągłe doskonalenie lokalnego systemu edukacyjnego, na wszystkich jego poziomach. Przykładami takich działań są między innymi wprowadzanie zmian w programach nauczania w szkołach pod kątem obecnych i przyszłych potrzeb przedsiębiorstw, zapewnienie środków finansowych na zakup sprzętu i narzędzi stosowanych w biznesie (np. najnowszego oprogramowania komputerowego), motywowanie dyrektorów szkół do współpracy z firmami oraz realizowanie powiązanych ze specjalnościami klastrów projektów edukacyjnych i szkoleniowych.

- Budowa lub wspieranie budowy potrzebnej infrastruktury.
- Przyciąganie nowych firm krajowych i zagranicznych. Wspieranie wysiłków miejscowych firm, które mobilizują do inwestowania w klastrze swoich dostawców i klientów.
- Zachęcanie do podejmowania działań poprawiających warunki działalności firm przez podmioty niezależne od samorządu (np. uczelnie wyższe). Wspieranie projektów wyspecjalizowanych instytucji (badawczych, edukacyjnych i szkoleniowych), które mogą wpłynąć pozytywnie na rozwój klastrów.
- Poprawa ogólnych warunków dla przedsiębiorczości (systematyczne identyfikowanie i usuwanie barier dla prowadzenia działalności gospodarczej, wprowadzanie ułatwień dla powstawania nowych firm, rozwijanie postaw przedsiębiorczych wśród uczniów).
- Wspieranie umiędzynarodowienia miejscowych firm, przede wszystkim ich działalności eksportowej. Zachęcanie filii firm zagranicznych do nawiązywania współpracy z lokalnymi dostawcami.
- Działania marketingowe, między innymi gromadzenie i publikowanie informacji na temat klastra i inicjatyw klastrowych. Wykorzystywanie ich w kontaktach i promocji zagranicznej prowadzonej przez miasto czy region.
- Wszystkie działania sprzyjające poprawie jakości życia, które zwiększają atrakcyjność lokalizacji dla obecnych i potencjalnych mieszkańców.

Ogólna ocena skuteczności programów wspierania klastrów w Unii Europejskiej jest pozytywna, a rosnąca liczba badań wskazuje, że firmy biorące w nich udział i angażujące się w inicjatywy klastrowe osiągają lepsze wyniki niż firmy, które tego nie robią²⁹.

²⁹ European Commission, *Smart Guide to Cluster Policy*, 2016, s. 19.

Sektor usług biznesowych na świecie

Na obserwowany od lat 90. XX wieku dynamiczny wzrost sektora usług biznesowych miały wpływ trendy w zarządzaniu, takie jak *outsourcing* i *offshoring*, oraz rozwój nowych technologii.

Zjawisko *outsourcingu*, czyli wydziałania ze struktur przedsiębiorstwa i zlecenia do wykonania niektórych procesów lub czynności innym podmiotom, jest znane od dawna. Jego popularność zwiększyła się w związku z rosnącą presją na obniżanie kosztów i koncentrowaniem się przez przedsiębiorstwa na tzw. kluczowych kompetencjach. Później coraz ważniejszy stawał się także dostęp do wiedzy eksperckiej i *know-how* partnerów, dzięki czemu możliwe jest tworzenie przez firmy dodatkowej wartości dla klientów. *Outsourcing* zwiększa także elastyczność działania firm, dzięki możliwości szybkiego dostosowywania skali działalności (wolumenu kupowanych usług) do zapotrzebowania (tzw. skalowalność, ang. *scalability*).

Przedsiębiorstwo może wydziałać i zlecać wykonywanie realizowanych wcześniej samodzielnie działań zarówno podmiotom w tym samym kraju (*onshoring*), jak i zlokalizowanym za granicą (*offshoring*). W tym drugim przypadku może ono albo utworzyć swój zagraniczny oddział (*captive offshoring* lub *captive*), albo skorzystać z usług niezależnego dostawcy (*offshore outsourcing*). Przeniesienie do kraju bliskiego geograficznie określane jest angielskim słowem *nearshoring*³⁰. Usługi *outsourcingowe* dzielone są zwykle (o czym już była mowa) na *outsourcing* procesów biznesowych (BPO) i rozwiązań informatycznych (ITO). Bardziej szczegółowy podział to między innymi *outsourcing* procesów opartych na wiedzy (*Knowledge Process Outsourcing*, KPO), finansów i księgowości (*Finance and Accounting Outsourcing*, FAO) czy procesów prawnych (*Legal Process Outsourcing*, LPO).

Początkowo *offshoring* dotyczył głównie działalności produkcyjnej. Była ona transferowana do krajów o niższych kosztach operacyjnych, zwłaszcza o niższych kosztach pracy (tzw. arbitraż płacowy, ang. *labour arbitrage*). Znoszenie barier w handlu międzynarodowym i rozwój transportu spowodowały wzrost bezpośrednich inwestycji zagranicznych, a w rezultacie wymiany handlowej między filiami międzynarodowych koncernów w globalnych łańcuchach dostaw. *Offshoring* procesów usługowych na dużą skalę umożliwił dopiero rozwój telekomunikacji i internetu. Możliwe stało się bowiem świadczenie usług z praktycznie każdej lokalizacji na świecie oraz szybkie przekazywanie wyników pracy w postaci elektronicznej po ni-

³⁰ I. Oshri, J. Kotlarsky, L.P. Willcocks, *The Handbook of Global Outsourcing and Offshoring*, Palgrave Macmillan, New York 2015, s. 8.

skim koszcie. Najczęściej *offshoring* dotyczył takich obszarów przedsiębiorstwa, jak finanse i księgowość, informatyka, obsługa klienta, zarządzanie zasobami ludzkimi i zakupy. Początkowo były to proste czynności, które nie wymagały kontaktów osobistych z innymi pracownikami firmy. Później za granicę zaczęły być przenoszone (lub tam kupowane) coraz bardziej zaawansowane usługi, do których świadczenia potrzebne były wysokie kwalifikacje i specjalistyczna wiedza (m.in. produkcja oprogramowania, usługi analityczne, usługi marketingowe czy badania i rozwój nowych produktów).

Wynikiem połączenia tych zjawisk był wzrost liczby tzw. centrów usług wspólnych (SSC). Pierwsze centra powstały w latach 80. XX wieku³¹. Są to dedykowane jednostki działające w strukturach wielooddziałowych przedsiębiorstw, do których są przenoszone i konsolidowane operacje (przede wszystkim te wspomagające podstawową działalność, ang. *back office*) wykonywane wcześniej w oddziałach. Ponieważ SSC są tworzone głównie przez duże firmy międzynarodowe, w zdecydowanej większości działają one w formule *captive*. Świadczą usługi na rzecz innych jednostek swoich macierzystych organizacji, a czasem również na rzecz innych firm³². Pozwalają zarówno uzyskać oszczędności, wynikające z korzyści skali, upraszczania procesów i standaryzowania operacji, bardziej efektywnego zarządzania zasobami i wykorzystywania specjalistycznych narzędzi informatycznych, jak również poprawić jakość usług. Szacuje się, że utworzenie SSC może obniżyć koszty działań, które wcześniej były prowadzone w wielu oddziałach firmy, od 15 do 40%³³.

Największym beneficjentem dynamicznie rozwijającego się sektora *outsourcingu* usług są Indie. Przewagą tego kraju pozostaje dostępność dobrze wykształconych i stosunkowo tanich pracowników znających język angielski (największą grupą klientów stanowią firmy ze Stanów Zjednoczonych). Dużymi dostawcami usług biznesowych są też pozostałe kraje BRIC, tj. Brazylia, Rosja i Chiny, a także Filipiny³⁴. Branża rozwinęła się również w krajach Europy Środkowej i Wschodniej, które są bardzo atrakcyjną lokalizacją dla firm z Europy Zachodniej³⁵.

Na rozwój usług biznesowych od początku bardzo duży wpływ miał rozwój technologii. Obecnie jednym z najważniejszych kierunków zmian w tej branży jest automatyzacja, w tym w szczególności tzw. zrobotyzowana automatyzacja

³¹ *Ibidem*, s. 300.

³² *Ibidem*, s. 300, 302.

³³ *Shared Services: what global companies do. Key trends and perspectives*, Capgemini Consulting, 2015, s. 6.

³⁴ I. Oshri, J. Kotlarsky, L.P. Willcocks, *The Handbook of Global Outsourcing*, op. cit., s. 76–77.

³⁵ *Ibidem*, s. 80.

procesów (*Robotic Process Automation, RPA*), nazywana zwyczajowo robotyzacją. Robot jest specjalną aplikacją informatyczną, która wykorzystując już stosowane przez firmy oprogramowanie, pozwala naśladować i zastępować czynności wykonywane przez ludzi. Podobnie jak w przemyśle, roboty w środowisku usługowym są wykorzystywane przede wszystkim do wykonywania rutynowych, powtarzalnych operacji. Najbardziej zaawansowanym rodzajem automatyzacji jest automatyzacja z zastosowaniem sztucznej inteligencji, czyli automatyzacja kognitywna (*cognitive automation*)³⁶. Pozwala ona maszynom wnioskować, uczyć się i podejmować decyzje w taki sam sposób, w jaki robią to ludzie. Automatyzacja kognitywna zwiększa możliwości, jakie daje RPA, pozwalając na zautomatyzowanie niektórych rodzajów pracy, którą wykonują specjaliści. Najważniejszymi korzyściami z automatyzacji jest obniżenie kosztów (skrócenie czasu wykonywania pracy, ograniczenie liczby popełnianych błędów, zmniejszenie wydatków na wynagrodzenia i wynajem powierzchni biurowej). Ważna jest także większa elastyczność i skalowalność operacji (możliwość wykonywania pracy 24 godziny przez 7 dni w tygodniu). Upowszechnianie się automatyzacji oznacza zmniejszenie znaczenia arbitrażu płacowego. Z drugiej strony tylko część czynności wykonywanych przez ludzi można zautomatyzować, a stosowanie automatyzacji zależy nie tylko od możliwości technicznych, ale również od długości zwrotu z inwestycji. Ta z kolei uzależniona jest od cen takich rozwiązań oraz kosztów wykonywania takiej samej pracy przez ludzi.

Innym ważnym trendem jest przekształcanie centrów usług wspólnych, obsługujących określony obszar geograficzny, w wielofunkcyjne globalne centra usług (*global business services, GBS*). Pozwala to na większą integrację procesów i kreowanie dodatkowej wartości z analizy danych gromadzonych i przetwarzanych w takich centrach. GBS często stają się także jednocześnie tzw. centrami doskonałości (*centers of excellence*). Tworzona w nich wiedza ekspercka, innowacje procesowe oraz standardy są potem wdrażane w oddziałach firmy na całym świecie.

Sektor usług biznesowych w Polsce

Usługi biznesowe są jednym z najszybciej rozwijających się sektorów polskiej gospodarki. W ostatnich latach branża notowała przyrosty zatrudnienia wynoszące ok. 20% rocznie³⁷. Motorem jej dynamicznego wzrostu były i pozostają bezpośrednie inwestycje zagraniczne. Otwieraniu swoich

³⁶ *Employees: an endangered species?*, KPMG, 2016, s. 2–3.

³⁷ *Sektor nowoczesnych usług, op. cit.*, s. 21; *Where in the World? Business Process Outsourcing and Shared Service Location Index 2016*, Cushman & Wakefield, 2016, s. 21.

oddziałów w Polsce przez koncerny zagraniczne sprzyjają: dostępność wykwalifikowanych pracowników, niższe niż w najlepiej rozwiniętych krajach OECD koszty pracy, duża liczba absolwentów studiów wyższych, dostępność dobrej jakości infrastruktury (powierzchnia biurowa, infrastruktura teleinformatyczna), a także stabilność polityczna i gospodarcza (członkostwo w UE i NATO). Według firmy doradczej McKinsey w 2015 r. koszty zatrudnienia specjalisty w sektorze usług finansowych w Polsce były od 55% do 75% niższe niż w Niemczech, Francji, Wielkiej Brytanii i Irlandii przy takiej samej jakości wykonywanej pracy³⁸.

W 2009 r. w Warszawie powstało ogólnopolskie stowarzyszenie branżowe pod nazwą Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych w Polsce (ABSL). Według jego szacunków w 2016 r. branża zatrudniała 212 tys. osób, z czego 83% w firmach z udziałem kapitału zagranicznego, a 17% w firmach polskich³⁹. Najwięcej osób (34%) zatrudniały SSC⁴⁰. Jedną z charakterystycznych cech tego sektora był wysoki, bo wynoszący ok. 9%, odsetek pracujących w nim cudzoziemców⁴¹. Największymi grupami zagranicznych pracowników byli obywatele Ukrainy, Hiszpanii i Niemiec⁴².

Systematyczny wzrost wpływów z eksportu usług biznesowych jest widoczny w bilansie płatniczym Polski⁴³. W 2015 r. wartość eksportu tzw. pozostałych usług biznesowych (m.in. usługi księgowe, prawne i w zakresie zarządzania) wyniósł 38,1 mld zł, a usług telekomunikacyjnych, informatycznych i informacyjnych 16,6 mld zł⁴⁴. W obu tych kategoriach saldo polskiego międzynarodowego handlu usługami od kilku lat jest dodatnie. W 2015 r. łączna nadwyżka wyniosła 14 mld zł.

W 2014 r. odsetek liczby osób zatrudnionych w firmach *outsourcingowych* z udziałem kapitału zagranicznego w Polsce w stosunku do liczby ludności był wyższy niż w Indiach⁴⁵. Według McKinseya może on jeszcze się zwiększyć w związku z szansami na dalszy wzrost zatrudnienia w tej branży ze 160 tys. osób w 2014 r. do 450–600 tys. osób w 2025 r.⁴⁶

³⁸ W. Bogdan i in., *Poland 2025: Poland's new growth engine*, McKinsey & Company, styczeń 2015, s. 37–38.

³⁹ *Sektor nowoczesnych usług*, op. cit., s. 7, 9.

⁴⁰ *Ibidem*, s. 10.

⁴¹ *Ibidem*, s. 36.

⁴² *Ibidem*, s. 37.

⁴³ *Międzynarodowy handel usługami w 2015 r.*, Narodowy Bank Polski, s. 15, <http://www.nbp.pl/statystyka/dwn/mhu-2015.pdf> [dostęp: 1 marca 2017 r].

⁴⁴ *Ibidem*, s. 22

⁴⁵ W. Bogdan i in., *Poland 2025*, op. cit., s. 36.

⁴⁶ *Ibidem*, s. 35.

Powstanie i rozwój klastra usług biznesowych w Krakowie

Kraków jest największym pod względem zatrudnienia skupiskiem firm z sektora usług biznesowych w Polsce. Według szacunków ABSL w 2016 r. pracowało w nich 50,3 tys. osób⁴⁷. Było to więcej niż na Słowacji (ok. 25 tys.) czy Węgrzech (ok. 45 tys.); stanowiło to jednocześnie ok. 75% pracujących w tej branży w Czechach (ok. 65 tys.)⁴⁸.

Usługi biznesowe zaczęły rozwijać się w Krakowie w latach 90. XX wieku. W 1993 r. powstała tam polska spółka informatyczna Comarch. W 1996 r. firma doradcza PriceWaterhouse (obecnie PwC) rozpoczęła świadczenie usług księgowych dla brytyjskiego koncernu BP⁴⁹. W 1998 r. działalność badawczo-rozwojową na terenie krakowskiej specjalnej strefy ekonomicznej (Krakowskiego Parku Technologicznego) rozpoczął amerykański koncern Motorola. Ten właśnie rodzaj działalności przeważał w pierwszych latach rozwoju branży w Krakowie, a inwestorami były głównie firmy amerykańskie⁵⁰. W 2003 r. w mieście powstało pierwsze centrum usług wspólnych, Airline Accounting Center, należące do niemieckiej linii lotniczej Deutsche Lufthansa AG⁵¹. Napływ nowych inwestorów przyspieszył po 2004 r. i nie wyhamował w czasie globalnego kryzysu finansowego w latach 2008–2009. Wtedy to wiele firm w poszukiwaniu oszczędności rozpoczęło działania restrukturyzacyjne, zwiększając zakres stosowania *outsourcingu* i wdrażając nowe rozwiązania organizacyjne, jakimi dla wielu z nich były centra usług wspólnych⁵².

Kraków systematycznie poprawiał swoją pozycję w międzynarodowych rankingach. W 2009 r. został uznany za czwartą najbardziej atrakcyjną nową

⁴⁷ *Sektor nowoczesnych usług, op. cit.*, s. 12. Potwierdzają to również dane ASPIRE, według którego w styczniu 2016 r. w 161 firmach sektora usług biznesowych w Krakowie było zatrudnionych 50 199 osób. Zob. *ASPIRE Headcount Tracker 2016*, s. 8, <http://www.aspire.org.pl/headcount/> [dostęp: 28 grudnia 2016 r.]. Z kolei według PAIiZ ta liczba była niższa i wynosiła 44 460 osób. Zob. *Business services sector in Poland, op. cit.*, s. 12.

⁴⁸ *Europe's Business Services Destinations*, ABSL 2016, s. 11, 23, 95.

⁴⁹ A. Chojnowska, *Outsourcing w Krakowie. Co nam dają centra usług*, 2 grudnia 2014 r., http://krakow.wyborcza.pl/krakow/1,44425,17056934,Outsourcing_w_Krakowie_Co_nam_daja_centra_uslug.html [dostęp: 27 lutego 2017 r.].

⁵⁰ G. Micek, J. Działek, J. Górecki, *Centra usług w Krakowie, op. cit.*, s. 26, 28.

⁵¹ *Kadry siłą Krakowa*, „What's Up Magazine”, maj 2015, s. 5. W 2013 r. spółka zmieniła nazwę na Lufthansa Global Business Services.

⁵² Średni okres działalności przeciętnego SSC w badaniu firmy Deloitte wynosił w 2015 r. 5,5 roku. Zob. *2015 Global Shared Services Survey*, Deloitte, marzec 2015, s. 7.

lokalizację dla *outsourcingu* w rankingu *Top 50 Emerging Global Outsourcing Cities*⁵³. W 2014 r. prześcignął Dublin w rankingu *Tholons Top 100 Outsourcing Destinations* i został uznany za najlepsze miejsce do świadczenia usług *outsourcingowych* w Europie oraz dziewiąte na świecie⁵⁴. Bardzo cenne dla promocji miasta było też to, że jego nazwa coraz częściej zaczęła pojawiać się w branżowych publikacjach międzynarodowych firm doradczych⁵⁵.

W latach 2010–2016 średni roczny wzrost zatrudnienia w firmach świadczących usługi biznesowe w Krakowie wynosił ok. 21%⁵⁶. Branża rozwijała się zarówno dzięki inwestycjom nowych firm, jak i wzrostowi organicznemu podmiotów już obecnych w Krakowie⁵⁷. W 2016 r. w mieście działało 140–160 dużych i średnich przedsiębiorstw świadczących usługi biznesowe⁵⁸. Według danych ABSL aż 17 z nich zatrudniało powyżej tysiąca pracowników, a przeciętne zatrudnienie wynosiło 365 osób⁵⁹. Wiele firm rozpoczynało działalność w Krakowie od obsługi prostych procesów, takich jak podstawowa księgowość, wsparcie IT, telefoniczna obsługa klienta czy administracja kadrowa. Obecnie zaawansowanie oferowanych usług jest tam często takie same, jak w ich oddziałach w krajach Europy Zachodniej i w Stanach Zjednoczonych. Kraków coraz częściej uznawany jest za rynek dojrzały, który nie może już konkurować z innymi lokalizacjami kosztami pracy, lecz kompetencjami pracowników i świadczeniem najwyższej jakości usług, o największej wartości dodanej.

Klaster usług biznesowych w Krakowie jest klastrem eksportowym. W 2015 r. najliczniejszą grupę (48%) działających w nim firm stanowiły centra usług wspólnych⁶⁰. Należą one do przedsiębiorstw z wielu sektorów z różnych krajów. W 2016 r. największy udział w łącznym zatrudnieniu w branży miały firmy amerykańskie (37%), brytyjskie (14%), francuskie

⁵³ *Top 50 Emerging Global Outsourcing Cities*, Global Services, październik 2009, s. 10.

⁵⁴ *Tholons Top 100 Outsourcing Destinations 2014*, styczeń 2014, s. 8.

⁵⁵ Zob. np. *The Finance Transformation – The Outsourcing Perspective*, Capgemini, 2011, s. 9.

⁵⁶ *ASPIRE Headcount Tracker 2016*, s. 5, <http://www.aspire.org.pl/headcount/> [dostęp: 28 grudnia 2016 r.].

⁵⁷ Jednocześnie można również wskazać podmioty (m.in. oddziały firm Google, Serco i SABMiller), które zakończyły lub znacząco ograniczyły swoją działalność.

⁵⁸ Bez podmiotów świadczących usługi wyłącznie w języku polskim klientom w Polsce. Zob. *Sektor nowoczesnych usług*, op. cit., s. 8, 13.; *ASPIRE Headcount Tracker 2016*, s. 4, 19, <http://www.aspire.org.pl/headcount/> [dostęp: 28 grudnia 2016 r.].

⁵⁹ *Sektor nowoczesnych usług*, op. cit., s. 14–15.

⁶⁰ *Poland as the destination for Business Services Centres*, KPMG, 2015, s. 52

(10%), szwajcarskie (9%) i polskie (9%)⁶¹. Świadczyły one usługi dla klientów z ponad 100 krajów w 35 językach⁶².

Rozwój branży umożliwił stały dopływ na rynek pracy absolwentów krakowskich uczelni. W latach 2010–2014 ich liczba wynosiła średnio 46,4 tys. rocznie⁶³. W 2014 r. średni wiek pracownika klastra usług biznesowych wynosił 29 lat⁶⁴.

Firmy świadczące usługi biznesowe są zlokalizowane w różnych częściach Krakowa. Duży kompleks biurowy znajduje się także na terenie graniczącej z miastem gminy Zabierzów. Od 1997 r. w Krakowie działa specjalna strefa ekonomiczna, dysponująca nieruchomościami, które dają prawo do skorzystania przez firmy z pomocy publicznej w postaci zwolnienia z podatku dochodowego⁶⁵. Dużym atutem miasta jest jego dostępność komunikacyjna, w tym niezwykle ważny dla zagranicznych klientów oraz obcokrajowców pracujących w mieście transport lotniczy. W 2016 r. lotnisko Kraków Airport im. Jana Pawła II obsługiwało połączenia do 131 miast w 31 krajach⁶⁶.

W 2015 r. przybliżona wartość wskaźnika lokalizacji dla branży usług biznesowych w Krakowie, obliczona na podstawie wzoru 1 i danych o zatrudnieniu zawartych w tabeli 1, wyniosła 8,1. Oznacza to, że ten rodzaj działalności był aż ośmiokrotnie bardziej skoncentrowany w Krakowie niż przeciętnie w Polsce.

W 2015 r. liczba osób pracujących w firmach świadczących usługi biznesowe stanowiła ok. 12% wszystkich pracujących w Krakowie. Brak jest natomiast badań, ile miejsc pracy branża tworzy w swoim otoczeniu (efekt mnożnikowy). Według szacunków firmy McKinsey każde miejsce pracy w tym sektorze może stworzyć dodatkowo 0,2–0,25 miejsca pracy w firmach powiązanych⁶⁷. Firmy sektora usług biznesowych są ważnym klientem na rynku najmu nowoczesnej powierzchni biurowej, korzystają z usług

⁶¹ *Sektor nowoczesnych usług, op. cit.*, s. 26.

⁶² „Businesspoint” 2016, nr 1, s. 4.

⁶³ Obliczenia własne na podstawie: *Rocznik Statystyczny Krakowa 2015*, Urząd Statystyczny w Krakowie, Kraków 2015, s. 40–41.

⁶⁴ *Made in Kraków. Sektor Zaawansowanych Usług Biznesowych i Technologii*, ASPIRE, 2014, http://www.aspire.org.pl/wp-content/uploads/Made-in-Krakow_slide-deck_final_PL_for-website.pdf [dostęp: 28 lutego 2017 r.].

⁶⁵ Ta forma pomocy publicznej może być atrakcyjna dla firm BPO/ITO i R&D. Natomiast zwykle nie są nią zainteresowane SSC. W strukturach przedsiębiorstw wielooddziałowych są one bowiem centrami kosztów i nie osiągają żadnych lub tylko niewielkie zyski (stąd nie płacą lub płacą niewielki podatek dochodowy).

⁶⁶ *Europe's Business Services Destinations, op. cit.*, s. 61.

⁶⁷ Na podstawie: W. Bogdan i in., *Poland 2025, op. cit.*, s. 35.

Wzór 1. Wzór na obliczenie wskaźnika lokalizacji (WL) dla sektora usług biznesowych w Krakowie

$$WL = \frac{\frac{\text{Pracujący w sektorze usług biznesowych w Krakowie}}{\text{Pracujący w Krakowie}}}{\frac{\text{Pracujący w sektorze usług biznesowych w Polsce}}{\text{Pracujący w Polsce}}}$$

Źródło: na podstawie U.S. Economic Development Administration, <https://www.eda.gov/imcp/faq.htm> [dostęp: 28 listopada 2016 r.].

Tabela 1. Pracujący w Krakowie i w Polsce

Kategoria	Liczba osób
Pracujący w sektorze usług biznesowych w Krakowie	50 300*
Pracujący w Krakowie	423 449**
Pracujący w sektorze usług biznesowych w Polsce	212 000*
Pracujący w Polsce	14 504 269**

* Stan na koniec I kwartału 2016 r.; dane dla Krakowa i Zabierzowa; źródło: *Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce*, ABSL, 2016, s. 7, 12. ** Stan na 31 grudnia 2015 r.; źródło: *Pracujący w gospodarce narodowej w 2015 r.*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2016, s. 25, 61.

firm doradczych, szkoleniowych, transportowych, cateringowych, szkół języków obcych, klubów fitness i hoteli. Według OECD rozwój branży IT oraz usług biznesowych w Krakowie był jednym z najważniejszych źródeł wysokiego, bo sięgającego w latach 2000–2013 średnio 4% rocznie, wzrostu produktywności w województwie małopolskim⁶⁸.

W 2009 r. w Krakowie powstało ASPIRE – Stowarzyszenie IT i Business Process Services skupiające osoby fizyczne reprezentujące firmy z sektora IT i usług biznesowych oraz podmioty współpracujące z branżą. Spełnia ono definicję organizacji klastrowej. Celem ASPIRE jest promowanie oraz rozwijanie szans i możliwości sektora IT i Business Process Services w Polsce⁶⁹. Stowarzyszenie realizuje ten cel między innymi poprzez współpracę z władzami lokalnymi, informowanie swoich członków o zjawiskach i zagadnieniach ważnych dla rozwoju branży, organizowanie wydarzeń wspierających wymianę informacji oraz inicjowanie działań związanych z rozwijaniem kadr i zarządzaniem zasobami ludzkimi⁷⁰. W 2016 r. członkami

⁶⁸ *OECD Regional Outlook, op. cit.*, s. 40.

⁶⁹ Statut stowarzyszenia APSIRE – Stowarzyszenie IT i Business Process Services. Tekst jednolity z dnia 29 września 2011 r., <http://www.aspire.org.pl/aspire-articles-of-association-pl/> [dostęp: 1 marca 2017 r.].

⁷⁰ *Ibidem*.

stowarzyszenia były osoby reprezentujące 150 podmiotów⁷¹. Działalność ASPIRE jest finansowana głównie ze składek członkowskich, co jest rekomendowaną formą finansowania organizacji klastrowych, gdyż buduje poczucie własności takiej inicjatywy oraz zwiększa oczekiwania firm co do jej wyników i jakości świadczonych usług⁷².

W Krakowie działa również oddział ABSL. Niektóre firmy, przede wszystkim te największe oraz prowadzące działalność także w innych miastach w Polsce, są członkami obu stowarzyszeń.

Wspieranie branży przez miasto Kraków

Miasto Kraków nie ma programu wspierania klastra usług biznesowych. W będącej przedmiotem konsultacji i dalszych prac (stan na luty 2017 r.) *Strategii rozwoju Krakowa 2030*, opartej na koncepcji inteligentnego miasta (*smart city*), istniał tylko ogólny zapis o wspieraniu rozwoju przestrzeni biznesowych, takich jak parki technologiczne, inkubatory i inicjatywy klastrowe⁷³. W analizie stanu gospodarki Krakowa na tle innych miast uwzględniono jednak takie kryteria, jak liczba międzynarodowych firm IT, centrów *outsourcingowych*, wielkość nowoczesnej powierzchni biurowej oraz pozycja miasta w rankingu *Tholons Top 100 Outsourcing Destinations 2016*⁷⁴.

W Krakowie, podobnie jak w większości polskich miast na prawach powiatu⁷⁵, funkcjonuje rozwiązanie organizacyjne umożliwiające regularną współpracę z przedsiębiorcami. W 2012 r. Prezydent Krakowa powołał Krakowskie Forum Nauka–Biznes–Mieszkańcy–Samorząd, którego celem jest między innymi pobudzanie dialogu i inicjowanie współpracy dla wzmocnienia innowacyjności i zwiększenia atrakcyjności miasta⁷⁶. Działalność Forum ma formę spotkań organizowanych średnio dwa razy w roku

⁷¹ <http://www.aspire.org.pl/pl/> [dostęp: 23 grudnia 2016 r.].

⁷² *Enterprise 2025. Ireland's National Enterprise Policy 2015–2025. Background Report*, Department of Jobs, Enterprise and Innovation, Dublin, listopad 2015, s. 251.

⁷³ *Strategia rozwoju Krakowa. Wersja robocza do konsultacji i dalszych prac*, Kraków, luty 2017 r., s. 15, <https://srk2030.pl/> [dostęp: 1 marca 2017 r.].

⁷⁴ *Ibidem*, s. 16, 21–22.

⁷⁵ *Wspieranie rozwoju przedsiębiorczości przez jednostki samorządu terytorialnego w Polsce. Raport z badań*, red. G. Gołębiowski, M. Korolewska, Wydawnictwo Sejmowe, Warszawa 2013, s. 60.

⁷⁶ Zarządzenie nr 3068/2012 prezydenta miasta Krakowa z 26 października 2012 r. w sprawie powołania Krakowskiego Forum Nauka–Biznes–Mieszkańcy–Samorząd, http://www.krakow.pl/biznes/17895,artykul,krakowskie_forum_nbms.html [dostęp: 12 grudnia 2016 r.]

przez Urząd Miasta. W latach 2012–2016 odbyło się 13 takich spotkań. Kilukrotnie ich tematem były kwestie związane z warunkami działalności branży usług biznesowych.

W 2012 r. Urząd Miasta Krakowa zlecił przygotowanie badania podaży i popytu na kompetencje poszukiwane przez firmy BPO i ITO. Podobne analizy, noszące tytuł „Bilans kompetencji i potrzeb krakowskiego ośrodka naukowego”, były opracowywane także w następnych trzech latach dla innych branż istotnych dla gospodarki miasta (w tym po raz drugi dla branży IT). Badanie z 2015 r. dotyczyło również znajomości języków obcych⁷⁷. Generalnie wynika z nich, że dla krakowskich pracodawców bardzo istotne są kompetencje miękkie (współpraca, komunikowanie się, umiejętność pracy w grupie). Na podstawie dostępnych publikacji oraz przeprowadzonych rozmów autorowi nie udało się jednak ustalić, czy i w jaki sposób ta wiedza została przełożona na działania.

Urząd Miasta wspiera konferencje organizowane przez branżę w Krakowie. W 2016 r. wspólnie z ASPIRE rozpoczął wydawanie dwa razy w roku kilkustronicowego elektronicznego biuletynu „Businesspoint” dedykowanego branży usług biznesowych. Publikacja, której każdy numer rozpoczyna krótki artykuł prezydenta miasta i sekretarza generalnego ASPIRE, ma między innymi poprawić komunikację przedsiębiorców i władz Krakowa. „Businesspoint” jest wydawany w językach polskim i angielskim.

Miasto realizuje także inne projekty, które są korzystne dla branży. Jednym z nich jest „inKRRK!”, który ma zachęcić młodych ludzi do związania swojej przyszłości zawodowej z Krakowem⁷⁸. W strukturze Urzędu Miasta działa Centrum Obsługi Inwestora, wspierające firmy w ich działalności inwestycyjnej.

Wspieranie klastra przez inne podmioty

W 2009 r. Małopolska Agencja Rozwoju Regionalnego SA, Małopolski Urząd Marszałkowski, Krakowski Park Technologiczny oraz należąca do samorządu województwa spółka Małopolskie Parki Przemysłowe utworzyły w Krakowie wspólne biuro pod nazwą Centrum Business in Małopolska (Ce-BiM). Była to pierwsza tego typu inicjatywa na szczeblu regionu w Polsce⁷⁹. Jej

⁷⁷ [Http://www.krakow.pl/biznes/17621,artykul,bilans_kompetencji.html](http://www.krakow.pl/biznes/17621,artykul,bilans_kompetencji.html) [dostęp: 13 grudnia 2016 r.]

⁷⁸ [Http://www.krakow.pl/inKRRK](http://www.krakow.pl/inKRRK) [dostęp: 28 grudnia 2016 r.].

⁷⁹ A. Grycuk, M. Zdrojek, *Regionalne centra obsługi inwestora jako narzędzie wspierania przedsiębiorców*, „Studia BAS” 2015, nr 1, s. 148 [Relacje biznesu i administracji, red. K. Marchewka-Bartkowiak, A. Grycuk].

celem było zapewnienie inwestorom kompleksowej obsługi, a także podniesienie skuteczności wspierania lokalnej przedsiębiorczości dzięki stworzeniu instytucji dysponującej praktyczną wiedzą o regionie i łączącą elastyczność działania spółek kapitałowych z kompetencjami administracji samorządowej⁸⁰. CeBiM odgrywa istotną rolę między innymi w przyciąganiu do Krakowa nowych firm. Uczestniczący w tej inicjatywie Krakowski Park Technologiczny, oprócz wspomnianych narzędzi wsparcia przedsiębiorców, które może zaoferować jako spółka zarządzająca specjalną strefą ekonomiczną, ma także praktyczne doświadczenie w rozwijaniu klastrów⁸¹.

Inwestycje firm z udziałem kapitału zagranicznego wspiera również Polska Agencja Inwestycji i Handlu w Warszawie. W jej strukturze od lat działa wydział zajmujący się obsługą nowych inwestycji usługowych. Od 2011 r. PAIiIZ/PAIH administruje też programem grantów rządowych, które mogą otrzymać polscy i zagraniczni inwestorzy między innymi z sektora nowoczesnych usług biznesowych⁸². Rolę regionalnego centrum obsługi inwestora PAIH w województwie małopolskim pełni CeBiM.

Współpraca z uczelniami

Branża jest jednym z największych pracodawców dla absolwentów krakowskich uczelni wyższych. Firmy współpracują z nimi głównie za pośrednictwem uczelnianych biur karier, biorąc udział w targach pracy oraz oferując praktyki i staże. Ich pracownicy prowadzą też gościnnie wykłady i warsztaty, które pozwalają studentom na zdobycie najnowszej wiedzy technicznej i biznesowej. Mogą one przybrać formę specjalnych programów szkoleniowo-stażowych nazywanych akademiami⁸³. Część zajęć jest często prowadzona w siedzibach firm, dzięki czemu studenci mogą poznać ich kulturę organizacyjną i przedstawiane zagadnienia w praktyce.

⁸⁰ *Ibidem*.

⁸¹ Ustawą z 28 listopada 2014 r. o zmianie ustawy o specjalnych strefach ekonomicznych oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. poz. 1854) zadania spółek zarządzających specjalnymi strefami ekonomicznymi rozszerzono o podejmowanie działań zmierzających do powstawania klastrów. Krakowski Park Technologiczny jest koordynatorem dwóch klastrów: Digital Entertainment Cluster oraz Krakowskiego Klastra Filmowego. Zob. Ministerstwo Rozwoju, *Informacja o realizacji ustawy o specjalnych strefach ekonomicznych. Stan na 31 grudnia 2015 r.*, druk sejmowy nr 555/VIII kad., s. 43–44.

⁸² *Granty rządowe*, http://www.paiz.gov.pl/strefa_inwestora/grant_rzadowy [dostęp: 27 lutego 2017 r.].

⁸³ Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, <http://uek.krakow.pl/pl/wspolpraca/akademie-biznesowe.html> [dostęp: 2 marca 2017 r.].

Kraków jako miejsce działalności firm z sektora usług biznesowych: wyniki badania

Zakres przedmiotowy i próba badawcza

Głównym celem badania było zebranie informacji na temat działalności firm z branży usług biznesowych w Krakowie bezpośrednio od osób pracujących w klastrze. Przeprowadzono je między sierpniem a grudniem 2016 r. metodą wywiadu ustrukturyzowanego. Zastosowano nielosową metodę doboru próby badawczej. Stanowiło ją 15 osób zatrudnionych na różnych stanowiskach w 15 przedsiębiorstwach z sektora usług biznesowych działających w Krakowie (ok. 10% populacji dużych i średnich firm w klastrze). W pytaniu o rodzaj prowadzonej działalności dziewięciu respondentów wskazało SSC, dwóch – BPO, jeden – ITO, a trzech wybrało „inny”⁸⁴. Trzyście wywiadów przeprowadzono drogą telefoniczną, a dwa metodą wywiadu bezpośredniego. Kwestionariusz wywiadu składał się z ośmiu pytań otwartych oraz krótkiej metryczki (załącznik na s. 165).

Zgromadzone informacje omówiono syntetycznie w punktach, według pytań w kwestionariuszu. Kolejność ich przedstawienia wskazuje częstość, z jaką pojawiały się one w odpowiedziach respondentów (jako pierwsze zostały wymienione kwestie wskazywane najczęściej, a jako ostatnie – wskazywane najrzadziej).

Mocne strony Krakowa

W pierwszym pytaniu poproszono respondentów o wskazanie trzech najważniejszych zalet miasta jako lokalizacji firm świadczących usługi biznesowe. Ich zdaniem były to:

- Duży i dojrzały rynek pracy, który umożliwia ulokowanie w Krakowie najbardziej zaawansowanych procesów. Możliwość zatrudnienia w jednym miejscu pracowników znających wiele różnych języków obcych. Dostępność i kompetencje średniej kadry kierowniczej (przede wszystkim liderów zespołów).
- Działalność ponad 20 uczelni, dzięki czemu co roku na rynek pracy wchodzi tysiące absolwentów. Pracę podejmuje także wielu studentów ostatnich lat studiów.
- Duża rozpoznawalność nazwy „Kraków” za granicą, wynikająca przede wszystkim z jego popularności turystycznej (obecność na

⁸⁴ Jak wspomniano w artykule, firmy mogą łączyć ze sobą różne rodzaje działalności w jednej organizacji, tj. świadczyć usługi zarówno na rzecz macierzystej organizacji, jak i klientów zewnętrznych.

Liście Światowego Dziedzictwa UNESCO i geograficzna bliskość dwóch innych miejsc z tej listy – obozu Auschwitz-Birkenau i Kopalni Soli w Wieliczce). Piękno miasta, jego zabytki, historia oraz bogata oferta kulturalna, rozrywkowa i sportowa – to wszystko ułatwia przyciągnięcie do Krakowa pracowników z Polski i zagranicy.

- Niższe niż w Europie Zachodniej koszty prowadzenia działalności (przede wszystkim koszty pracy).
- Międzynarodowe lotnisko z dobrze rozwiniętą siatką bezpośrednich połączeń z najważniejszymi portami lotniczymi w Europie (Frankfurt, Londyn, Paryż, Amsterdam).
- Położenie geograficzne, które jest bardzo korzystne dla *nearshoringu*. Ta sama lub sąsiadująca strefa czasowa oraz bliskość kulturowa do najbardziej rozwiniętych krajów Europy Zachodniej (Niemcy, Francja, Włochy, Wielka Brytania, kraje skandynawskie).
- Przyjazne miejsce do zamieszkania i pracy dla cudzoziemców. Działalność w Krakowie kilku szkół międzynarodowych. Życzliwość i tolerancja mieszkańców dla różnorodności i odmienności kulturowej.
- Sąsiedztwo Śląska i Zagłębia, gdzie także działa wiele firm z branży usług biznesowych oraz uczelni wyższych (większe możliwości rekrutacji pracowników).
- Bliskość Ukrainy. Paradoksalnie konflikt zbrojny, kłopoty gospodarcze i niestabilna sytuacja polityczna okazują się korzystne dla Krakowa ze względu na wzrost liczby wykwalifikowanych pracowników z tego kraju. Polska i inne kraje regionu zyskują także na ostrożności klientów w zlecaniu usług firmom ukraińskim, która wynika z niestabilnej sytuacji u naszego wschodniego sąsiada.
- Wysoka jakość świadczonych usług i korzystny stosunek jakości do ceny. Zaangażowanie, wszechstronność i kreatywność polskich pracowników oraz ich nastawienie na klienta.
- Położenie geograficzne Polski i Krakowa między Stanami Zjednoczonymi i obiema Amerykami, a Azją (czynnik ważny głównie dla firm amerykańskich).
- Funkcjonowanie w mieście specjalnej strefy ekonomicznej.

Słabe strony Krakowa

W podobnie sformułowanym pytaniu o wady Krakowa wskazano następujące kwestie:

- Trudna dla pracodawców sytuacja na rynku pracy. Duża konkurencja o pracowników, czego wynikiem jest systematyczny wzrost

wynagrodzeń oraz wysoka, bo sięgająca 20% rocznie, rotacja. W wyniku każdej większej nowej inwestycji następuje zauważalny wzrost liczby odejść pracowników do innych firm. Utrudnia to bieżącą działalność oraz generuje koszty rekrutacji i szkoleń nowo zatrudnianych osób.

- Zanieczyszczenie powietrza (smog), o którym informuje nie tylko polska, ale również zagraniczna prasa. Budzi ono obawy przed przeprowadzką do Krakowa niektórych kandydatów do pracy, zwłaszcza mających małe dzieci.
- Niedostatecznie rozwinięta infrastruktura drogowa, której konsekwencją są korki.
- Niewielkie zaangażowanie we wspieranie rozwoju branży przez władze miasta, które koncentrują się na promocji turystyki i kultury, a nie gospodarki. Kraków nie kojarzy się z innowacyjnością i najnowszymi technologiami. Brak praktycznej wiedzy wśród pracowników administracji na temat specyfiki działalności firm *outsourcingowych* oraz funkcjonowania współczesnego biznesu.
- Zbyt teoretyczne programy kształcenia w krakowskich uczelniach. Niewielka wiedza wykładowców akademickich na temat specyfiki działalności i zarządzania firmami z branży usług biznesowych.
- Niewielka podaż nowoczesnej powierzchni biurowej (choć w ostatnim czasie sytuacja w tym zakresie uległa znacznej poprawie).
- Mała świadomość studentów i absolwentów na temat możliwości kariery w branży.

Konkurencja dla Krakowa w Polsce i za granicą

W pytaniu o miasta w Polsce, które stanowią konkurencję dla Krakowa, najczęściej wymieniano Warszawę, Wrocław i Gdańsk (Trójmiasto). Z kolei wśród lokalizacji zagranicznych wskazywano na:

- miasta w Indiach i na Filipinach (Bangalore, Ćennaj, Mumbai i Manilę),
- stolice krajów w Europie Środkowej: Bratysławę, Budapeszt, Bukareszt, Pragę i Sofię.

Pojedyncze wskazania dotyczyły Belfastu, Dublina, Kijowa, Kuala Lumpur, Londynu, Lwowa i Wiednia.

Współpraca między firmami

Jedną z różnic między skupiskiem firm a klastrem jest ilość i jakość powiązań kooperacyjnych między działającymi w nim podmiotami. W zawę-

żonym do horyzontalnej współpracy z innymi firmami pytaniu respondenci wymienili następujące przykłady:

- Działalność w stowarzyszeniach ASPIRE (wymieniło ją 11 osób) i ABSL (5 osób). Były to przede wszystkim: uczestnictwo przedstawicieli firm w spotkaniach grup roboczych i projektowych, szkoleniach, warsztatach i konferencjach organizowanych przez obydwa stowarzyszenia.
- Wizyty referencyjne w innych firmach, *benchmarking* procesów czy kluczowych wskaźników konkurencyjności (*key performance indicators*, KPI) oraz wymiana informacji o dobrych praktykach. Jest to forma współpracy spotykana zwłaszcza wśród SSC, które nie są dla siebie konkurencją (poza konkurowaniem na rynku pracy) i niezależnie od branży mają identyczne lub bardzo podobne procesy.
- Współpraca w ramach Stowarzyszenia SPIN w Krakowie skupiającego specjalistów zajmujących się zawodowo szczupłym zarządzaniem (*lean management*)⁸⁵.
- Utworzenie grupy osób wymieniającej się dobrymi praktykami i doświadczeniami związanymi z oprogramowaniem firmy Oracle oraz innymi aplikacjami informatycznymi.

Ocena zaangażowania władz Krakowa w rozwój klastra

W kolejnym pytaniu poproszono respondentów o ocenę w skali od 1 do 10 (gdzie 1 było oceną najniższą, a 10 najwyższą) stopnia zaangażowania władz miasta w rozwój sektora usług biznesowych w Krakowie. Oceny wahały się od 1 do 7. Ich średnia wyniosła 4,9, co należy uznać za wynik dość niski.

Niektóre osoby uzasadniając swoją ocenę, wskazywały, że nie słyszały o wsparciu władz miasta dla ich branży. Jednocześnie nie były także świadome, aby miasto stwarzało dla niej problemy czy tworzyło bariery. Ich zdaniem branża rozwijała się samodzielnie, bez pomocy lokalnego samorządu. Prowadząc działalność na wynajmowanej powierzchni biurowej, firmy usługowe są także mniej zależne i mają mniej kontaktów z administracją lokalną niż firmy produkcyjne.

Jedna z osób wskazała na niedostateczny profesjonalizm i niewielkie zaangażowanie miasta w tworzenie dobrego klimatu inwestycyjnego, odwołując się do przeczytanego wywiadu z odpowiedzialną za rozwój wiceprezydent Krakowa, opublikowanego w lutym 2016 r. w lokalnym branżowym czasopiśmie „What’s Up Magazine”. Wynikało z niego, że przedstawiciele miasta mimo zaproszeń nie uczestniczyli w uroczystościach związanych

⁸⁵ Stowarzyszenie SPIN, <http://spinetwork.pl/pl/o-nas/> [dostęp: 16 stycznia 2017 r.].

z rozwojem firm, a w oficjalnym miejskim serwisie dla przedsiębiorców były prezentowane dane o firmach z udziałem kapitału zagranicznego z 2012 r.⁸⁶.

Sposoby poprawy warunków działalności przedsiębiorstw

W pytaniu o sposoby poprawienia warunków dla działalności branży w Krakowie respondenci wskazali następujące zagadnienia:

- Intensyfikacja działań prowadzących do poprawy jakości powietrza.
- Unowocześnienie programów nauczania krakowskich uczelni, które powinny uwzględniać koncepcje i narzędzia stosowane we współczesnym biznesie. Jako przykłady potrzebnych kompetencji wskazano między innymi: znajomość metodyk *agile* (np. Scrum), koncepcji i narzędzi ciągłego doskonalenia (*lean management*, *kaizen*, Six Sigma, mapowanie strumieni wartości), zarządzania projektami, narzędzi analizy strategicznej, systemów SAP i Oracle, zaawansowanych funkcji MS Excel, a także umiejętność programowania.
- Zwiększenie przez krakowskie uczelnie liczby studentów na wydziałach filologii obcych, a także studentów zagranicznych (niektórzy z nich decydują się na podjęcie później pracy w Krakowie).
- Zwiększenie nakładów inwestycyjnych na infrastrukturę transportową i rozwój transportu publicznego, w tym uwzględnianie z wyprzedzeniem w tych działaniach lokalizacji nowo budowanych obiektów biurowych. Zwiększyłyby to dostępność firm dla osób z bardziej odległych części miasta i dojeżdżających do pracy z miejscowości położonych wokół Krakowa.
- Skuteczniejsza promocja gospodarcza miasta jako europejskiego centrum nowoczesnych usług biznesowych i technologicznych, co pomogłoby przyciągnąć nowych pracowników oraz wspierałoby pozyskiwanie przez krakowskie firmy nowych klientów.
- Bardziej intensywne dzielenie się wiedzą i doświadczeniami między firmami (np. animowane przez ASPIRE), w tym zwłaszcza o sposobach i narzędziach podnoszenia efektywności operacyjnej i najlepszych praktykach zarządzania.
- Usprawnienie procesu wydawania zezwoleń na pracę dla cudzoziemców przez Małopolski Urząd Wojewódzki.
- Promowanie pracy w usługach biznesowych jako atrakcyjnej ścieżki kariery wśród studentów i absolwentów. Walka z krzywdzącym dla branży stereotypem jej pracownika – „wklepywacza faktur”.

⁸⁶ *Biznes w Krakowie. Dobry klimat, złe powietrze*, „What’s Up Magazine”, luty 2016, s. 6–7.

- Zwiększenie znajomości języków obcych wśród absolwentów kierunków technicznych.
- Przeprowadzenie przez Urząd Miasta przeglądu najlepszych praktyk i rozwiązań wspierających firmy usługowe, które stosują inne duże miasta na świecie, i wdrożenie ich pod Wawelem.

Trendy i spodziewane zmiany w działalności firm w najbliższych trzech latach

W ostatnim pytaniu zapytano respondentów, jakie kierunki, technologie, wydarzenia gospodarcze lub polityczne w Polsce lub za granicą mogą mieć wpływ na działalność ich firm w najbliższych trzech latach.

- Zjawiskiem wskazywanym najczęściej (wymieniło go 13 z 15 osób) była automatyzacja (robotyzacja) operacji i procesów. Zmienia ona modele biznesowe, wewnętrzne procesy oraz zwiększa wymagania co do kompetencji pracowników. Automatyzacja staje się coraz bardziej opłacalna wraz z rosnącymi wynagrodzeniami w Krakowie, trudnościami z rekrutacją i utrzymaniem pracowników, a także coraz bogatszą ofertą na rynku tego rodzaju rozwiązań. Wiele firm ma już wyspecjalizowane komórki, zajmujące się automatyzowaniem procesów.

Jako pozytywne aspekty automatyzacji wskazywano, że w pierwszej kolejności eliminuje ona rutynowe, proste czynności, których wykonywanie nie jest lubiane przez pracowników. Dzięki temu mogą im zostać powierzone bardziej ambitne zadania, wymagające większej wiedzy i kreatywności. Automatyzacja może także zwiększać różnorodność wykonywanej pracy i umożliwić zdobywanie nowych kompetencji technicznych. Od menedżerów wymaga umiejętności zarówno zarządzania ludźmi, jak i wynikami pracy wykonywanej przez roboty. W opinii badanych automatyzacja jest koniecznością, gdyż procesy i operacje są obecnie intensywnie automatyzowane także w konkurencyjnych dla Krakowa lokalizacjach. W kilku wypowiedziach wskazywano, że automatyzacja może pomóc zatrzymać automatyzowane procesy w Krakowie. Zdaniem jednego z respondentów może ona jednak stanowić duże zagrożenie dla dalszego rozwoju klastra, gdyż staje się ona coraz poważniejszą alternatywą dla *offshoringu* i może osłabić lub zahamować trend do przenoszenia procesów usługowych z Europy Zachodniej i Stanów Zjednoczonych do krajów takich jak Polska. W przypadku niektórych firm automatyzacja może doprowadzić do zmiany strategii i przeniesienia miejsc pracy z powrotem do ich krajów pochodzenia (*reshoring*), a w przypadku BPO/ITO włączenia wydzielonych procesów z powrotem w struktury firm (*insourcing*).

- Rosnący nacisk na operacyjną efektywność i redukcję kosztów (m.in. konieczność wykazywania co roku określonej wielkości oszczędności, przeliczanych zwykle na pełne etaty, ang. *full-time equivalents*, FTE). Konieczność większego angażowania pracowników w działania ciągłego doskonalenia.
- Rozszerzenie zakresu i wzrost zaawansowania świadczonych usług. Wzrost liczby obsługiwanych procesów i funkcji, kompleksowa (*end-to-end*) obsługa procesów, zwiększenie geograficznego zakresu ich świadczenia (model GBS) oraz tworzenie centrów doskonałości.
- Wzrost ryzyka prowadzenia działalności w Polsce wynikający z kryzysu wokół Trybunału Konstytucyjnego i możliwe pogorszenie klimatu inwestycyjnego dla firm zagranicznych.
- Wyjście przez Wielką Brytanię z Unii Europejskiej (*Brexit*). Może ono przynieść zarówno zmiany pozytywne (pozyskanie nowych klientów, przeniesienie do Polski części operacji, przede wszystkim *back office*), ale również negatywne, związane z decyzjami biznesowymi obecnych klientów z Wielkiej Brytanii w związku z prawdopodobnym opuszczeniem przez ten kraj również jednolitego rynku.
- Podnoszenie jakości i standardów zarządzania zasobami ludzkimi (m.in. zarządzanie talentami, planowanie ścieżek karier). Jednym z największych wyzwań dla firm staje się zarządzanie *milenialsami* (najmłodszymi pracownikami urodzonymi w latach 1980–2000), którzy stanowią rosnący odsetek ich zespołów. *Milenialsi* oczekują między innymi dużej różnorodności wykonywanych zadań i większej równowagi między pracą a życiem prywatnym.
- Dalsze przenoszenie bardziej zaawansowanych procesów z innych krajów do Krakowa i przenoszenie mniej zaawansowanych z Krakowa do tańszych lokalizacji (przede wszystkim w Azji). To drugie zjawisko w szczególności będzie dotyczyło procesów, których obsługa nie wymaga znajomości języków obcych innych niż angielski.
- Zmiany w działalności firm amerykańskich w związku ze zwycięstwem w wyborach prezydenckich w Stanach Zjednoczonych kandydata Partii Republikańskiej Donalda Trumpa i realizacji zapowiadanej przez niego w kampanii wyborczej bardziej protekcjonistycznej polityki handlowej tego kraju.
- Dalszy wzrost zatrudnienia pracowników z Ukrainy. Sprzyja temu również duża liczba ukraińskich studentów w Krakowie, którzy po skończeniu studiów decydują się na podjęcie pracy w Polsce.
- Stosowanie w szerszym zakresie pracy zdalnej.

Podsumowanie

W konkurencyjnej, otwartej gospodarce władze lokalne powinny przez cały czas podnosić efektywność i doskonalić działania wspierające rozwój gospodarczy.

Branża usług biznesowych zaczęła rozwijać się w Krakowie kilkanaście lat temu dzięki naturalnym przewagom miasta (duża podaż wykwalifikowanych pracowników i jego rozpoznawalność za granicą), atrakcyjności inwestycyjnej Polski oraz trendom w zarządzaniu przedsiębiorstwami, w szczególności wzrostowi popularności *outsourcingu* i tworzeniu za granicą przez firmy z krajów OECD swoich centrów usług wspólnych. Od 2009 r. rozwój branży wspierają dwie aktywnie działające organizacje – ASPIRE i ABSL. Obecnie zatrudnia ona ok. 12% pracujących mieszkańców miasta oraz kolejnych kilka procent w sektorach powiązanych. Chociaż Kraków jest uważany za jedną z najbardziej atrakcyjnych dla usług biznesowych lokalizacji na świecie, Urząd Miasta Krakowa nie wypracował strategii czy dedykowanego programu wsparcia dla swego klastra. Współpracuje jednak z branżą i podejmuje działania służące poprawie warunków działania lokalnych przedsiębiorców.

Z przeprowadzonego badania wynika, że najważniejszą barierą dalszego wzrostu klastra są zasoby ludzkie, a rosnący wpływ na modele biznesowe i politykę personalną działających w nim przedsiębiorstw ma rozwój technologii. Według szacunków ASPIRE w 2020 r. w firmach usług biznesowych w Krakowie może pracować 107 tys. osób⁸⁷. Osiągnięcie tak ambitnego celu w sytuacji silnej konkurencji ze strony innych lokalizacji, wzrostu wynagrodzeń, rozwoju automatyzacji, a także innych zjawisk zachodzących w tej dynamicznie zmieniającej się branży, takich jak *reshoring*, może wymagać większego niż dotychczas zaangażowania samorządu we wspieranie rozwoju i konkurencyjności działających w Krakowie firm. Może w tym pomóc wykorzystanie w szerszym zakresie logiki koncepcji klastrów i rekomendowanych przez nią działań.

Bibliografia

- 2015 *Global Shared Services Survey*, Deloitte, marzec 2015.
- Biznes w Krakowie. Dobry klimat, złe powietrze*, „What’s Up Magazine”, luty 2016.
- Bogdan W. i in., *Poland 2025: Poland’s new growth engine*, McKinsey & Company, styczeń 2015.

⁸⁷ ASPIRE *Headcount Tracker 2016*, s. 4, <http://www.aspire.org.pl/headcount/> [dostęp: 28 grudnia 2016 r.].

- „Businesspoint” 2016, nr 1.
- Business services sector in Poland. Gaining momentum*, Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych, Warszawa 2016.
- Clusters, Innovation and Entrepreneurship*, OECD, Paris 2009.
- Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions: *Towards world-class clusters in the European Union. Implementing the broad-based innovation strategy*, COM(2008) 652 final/2, Commission of the European Communities, Brussels, 5 listopada 2008 r.
- Commission Staff Working Document. Annex to the Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions: *The concept of clusters and cluster policies and their role for competitiveness and innovation: main statistical results and lessons learned*, SEC (2008) 2637, Commission of the European Communities, Brussels, 17 października 2008 r.
- Cyglar J., *Kooperacja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i kooperacyjne*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2009.
- Employees: an endangered species?*, KPMG, 2016.
- Enterprise 2025. Ireland's National Enterprise Policy 2015–2025. Background Report*, Department of Jobs, Enterprise and Innovation, Dublin, listopad 2015.
- European Cluster Panorama 2016*, European Cluster Observatory, listopad 2016.
- Europe's Business Services Destinations*, ABSL, 2016.
- Grycuk A., Zdrojek M., *Regionalne centra obsługi inwestora jako narzędzie wspierania przedsiębiorców*, „Studia BAS” 2015, nr 1 [Relacje biznesu i administracji, red. K. Marchewka-Bartkowiak, A. Grycuk].
- Grycuk A., *Koncepcja gron w teorii i praktyce zarządzania*, „Organizacja i Kierowanie” 2003, nr 3.
- Huggins R., Izushi H., *Competition, Competitive Advantage and Clusters: The Ideas of Michael Porter*, Oxford University Press, Oxford 2011.
- Ministerstwo Rozwoju, *Informacja o realizacji ustawy o specjalnych strefach ekonomicznych. Stan na 31 grudnia 2015 r.*, druk sejmowy nr 555/VIII kad.
- Kadry sił Krakowa*, „What's Up Magazine”, maj 2015.
- Ketels C.H.M., Memedovic O., *From clusters to cluster-based economic development*, „International Journal of Technological Learning, Innovation and Development” 2008, t. 1, nr 3.
- Kowalski A.M., *Znaczenie klastrów dla innowacyjności gospodarki w Polsce*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2013.
- Lindqvist G., Ketels Ch., Solvell Ö., *The Cluster Initiative Greenbook 2.0*, Ivory Tower Publishers, Stockholm 2013.

- Micek G., Działek J., Górecki J., *Centra usług w Krakowie i ich relacje z otoczeniem lokalnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Warszawa 2010.
- OECD *Regional Outlook 2016: Productive Regions for Inclusive Societies*, Paris 2016.
- Oshri I., Kotlarsky J., Willcocks L.P., *The Handbook of Global Outsourcing and Offshoring*, Palgrave Macmillan, New York 2015.
- Poland as the destination for Business Services Centres*, KPMG, 2015.
- Porter M.E., *On Competition*, Harvard Business School Publishing, Boston 2008.
- Porter M.E., *Clusters and Economic Policy: Aligning Public Policy with the New Economics of Competition*, ISC White Paper, Harvard Business School, listopad 2007.
- Porter M.E., *Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy*, „Economic Development Quarterly” 2000, t. 14, nr 1.
- Porter M.E., *Clusters and the New Economics of Competition*, „Harvard Business Review” 1998, t. 76, nr 6.
- Not always in clusters*, „The Economist”, 1 października 2016 r.
- Pracujący w gospodarce narodowej w 2015 r.*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2016.
- Rocznik Statystyczny Krakowa 2015*, Urząd Statystyczny w Krakowie, Kraków 2015.
- Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce*, ABSL, 2016.
- Shared Services: what global companies do. Key trends and perspectives*, Capgemini Consulting, 2015.
- Smart Guide to Cluster Policy*, European Commission, 2016.
- Strategia Rozwoju Krakowa. Wersja robocza do konsultacji i dalszych prac*, Kraków, luty 2017.
- Snowdon B., Stonehouse G., *Competitiveness in a globalised world: Michael Porter on the microeconomic foundations of the competitiveness of nations, regions, and firms*, „Journal of International Business Studies” 2006, t. 37.
- The Finance Transformation – The Outsourcing Perspective*, Capgemini, 2011.
- Tholons Top 100 Outsourcing Destinations 2014*, styczeń 2014.
- Top 50 Emerging Global Outsourcing Cities*, Global Services, październik 2009.
- Where in the World? Business Process Outsourcing and Shared Service Location Index 2016*, Cushman & Wakefield 2016.
- Wspieranie rozwoju przedsiębiorczości przez jednostki samorządu terytorialnego w Polsce. Raport z badań*, red. G. Gołębiowski, M. Korolewska, Wydawnictwo Sejmowe, Warszawa 2013.

Załącznik

Kwestionariusz wywiadu dotyczącego działalności przedsiębiorstw z branży usług biznesowych w Krakowie

1. Proszę wskazać trzy najważniejsze zalety/mocne strony Krakowa jako miejsca działalności firm z sektora usług biznesowych.

1.1	
1.2	
2.3	

2. Proszę wskazać trzy najważniejsze wady/słabe strony Krakowa jako miejsca działalności firm z sektora usług biznesowych.

2.1	
2.2	
2.3	

3. Jakie trzy lokalizacje (miasta) w Polsce stanowią Pani/Pana zdaniem największą konkurencję dla Krakowa jako miejsca do prowadzenia działalności przez firmy z sektora usług biznesowych?

3.1	
3.2	
3.3	

4. Jakie trzy lokalizacje (miasta) za granicą stanowią Pani/Pana zdaniem największą konkurencję dla Krakowa jako miejsca do prowadzenia działalności przez firmy z sektora usług biznesowych?

4.1	
4.2	
4.3	

5. Czy Pani/Pana firma współpracuje z innymi firmami z sektora usług biznesowych w Krakowie?

TAK NIE

Jeżeli tak, to na czym polega ta współpraca? _____

6. Na ile w skali od 1 do 10, gdzie 1 jest oceną najniższą, a 10 najwyższą, ocenia Pani/Pan zaangażowanie i działania władz miasta na rzecz rozwoju sektora usług biznesowych w Krakowie?

7. Co Pani/Pana zdaniem poprawiłoby warunki działania dla firm z sektora usług biznesowych w Krakowie?

7.1	
7.2	
7.3	

8. Jakie trendy w sektorze usług biznesowych, technologie, wydarzenia gospodarcze i/lub polityczne w Polsce i/lub za granicą mogą mieć wpływ na działalność Pani/Pana firmy w Krakowie w najbliższych 3 latach?

8.1	
8.2	
8.3	
8.4	

METRYCZKA

9. Liczba zatrudnionych w Pani/Pana firmie w Krakowie w dniu 30 czerwca 2016 r. _____

10. Rodzaj prowadzonej działalności

BPO

ITO

SSC

Inny (jaki?) _____