



**AgEcon** SEARCH  
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

*The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library*

**This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.**

**Help ensure our sustainability.**

Give to AgEcon Search

AgEcon Search

<http://ageconsearch.umn.edu>

[aesearch@umn.edu](mailto:aesearch@umn.edu)

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

*No endorsement of AgEcon Search or its fundraising activities by the author(s) of the following work or their employer(s) is intended or implied.*



Authors' contribution/  
Wkład autorów:  
A. Study design/  
Zaplanowanie badań  
B. Data collection/  
Zebranie danych  
C. Statistical analysis/  
Analiza statystyczna  
D. Data interpretation/  
Interpretacja danych/  
E. Manuscript preparation/  
Przygotowanie tekstu  
F. Literature search/  
Opracowanie  
piśmiennictwa  
G. Funds collection/  
Pozyskanie funduszy

**CURRENT STATE OF THE SECTOR OF MODERN BUSINESS SERVICES  
IN LUBLIN AND PROSPECTS FOR DEVELOPMENT**

**STAN I PERSPEKTYWY ROZWOJU SEKTORA NOWOCZESNYCH USŁUG  
BIZNESOWYCH W LUBLINIE**

**Marek Kuźmicki<sup>1(B,D,E,F)</sup>, Kinga Linkiewicz<sup>1(D,E,F)</sup>**

<sup>1</sup>Pope John Paul II State School of Higher Education in Biała Podlaska, Poland  
Państwowa Szkoła Wyższa im. Papieża Jana Pawła II w Białej Podlaskiej, Polska

Kuźmicki, M., Linkiewicz, K. (2021). Current state of the sector of modern business services in Lublin and prospects for development / Stan i perspektywy rozwoju sektora nowoczesnych usług biznesowych w Lublinie. *Economic and Regional Studies*, 14(3), 305-319. <https://doi.org/10.2478/ers-2021-0022>

ORIGINAL ARTICLE

JEL code: R11, M51

Submitted:  
May 2021

Accepted:  
July 2021

Tables: 1  
Figures: 7  
References: 27

ORYGINALNY ARTYKUŁ  
NAUKOWY

Klasyfikacja JEL: R11, M51

Zgłoszony:  
maj 2021

Zaakceptowany:  
lipiec 2021

Tabele: 1  
Rysunki: 7  
Literatura: 27

**Abstract**

**Subject and purpose of work:** The aim of the article is to define the current state of modern business services sector in Lublin and prospects for development against the background of the largest centers in the country.

**Materials and methods:** Pursuing the main goal, the authors based their study on the literature on the subject, research reports on the market of modern business services and content from industry websites. The analysis covered several modern business service centers operating on the market, the structure of business processes, the level of employment and the level of local specialization of selected cities.

**Results:** The sector of modern business services is developing intensively throughout Poland. Dynamic development is also taking place in Lublin. The city has the largest number of BPO, SSC, IT and R&D centers in eastern Poland. The workplaces in the sector is constantly growing. IT services currently have a particularly large share in the sales structure of Lublin centers.

**Conclusions:** The development of modern business services sector in Lublin is an opportunity for a dynamic economic development of the city and the region.

**Keywords:** modern business services, current state, prospects for development, Lublin

**Streszczenie**

**Przedmiot i cel pracy:** Celem artykułu jest określenie stanu i perspektyw rozwoju sektora nowoczesnych usług biznesowych w Lublinie na tle największych ośrodków w kraju.

**Materiały i metody:** Autorzy realizując cel opracowania bazowali na literaturze przedmiotu, raportach z badań rynku nowoczesnych usług biznesowych oraz treściach z branżowych portali internetowych. Analizie została poddana liczba funkcjonujących na rynku centrów nowoczesnych usług biznesowych, struktura świadczonych procesów biznesowych, poziom zatrudnienia oraz poziom specjalizacji lokalnej wybranych miast.

**Wyniki:** Sektor nowoczesnych usług biznesowych rozwija się intensywnie w całej Polsce. Dynamiczny rozwój ma miejsce także w Lublinie. W mieście funkcjonuje najwięcej centrów BPO, SSC, IT, R&D we wschodniej Polsce. Stale rośnie liczba miejsc pracy w sektorze. Obecnie szczególnie duży udział w strukturze sprzedaży lubelskich centrów mają usługi IT.

**Wnioski:** Rozwój sektora nowoczesnych usług biznesowych w Lublinie to szansa na dynamiczny rozwój gospodarczy miasta i regionu.

**Słowa kluczowe:** nowoczesne usługi biznesowe, stan, perspektywy, Lublin

**Address for correspondence / Adres korespondencyjny:** dr Marek Kuźmicki (ORCID 0000-0002-0581-9600), Państwowa Szkoła Wyższa im. Papieża Jana Pawła II w Białej Podlaskiej, Wydział Nauk Ekonomicznych, ul. Sidorska 95/97, 21-500 Biała Podlaska, Poland; phone: +48 83 344-99-05; e-mail: marekbp7@gmail.com; Kinga Linkiewicz, e-mail: kinialink@wp.pl

**Journal included in:** ERIH PLUS; AgEcon Search; AGRO; Arianta; Baidu Scholar; BazElkon; Cabell's Whitelist; CNKI Scholar; CNPIEC – cnpLINKer; EBSCO Discovery Service; EBSCO-CEEAS; EuroPub; Google Scholar; Index Copernicus ICV 2017-2019: 100,00; J-Gate; KESLI-NDSL; MyScienceWork; Naver Academic; Naviga (Softweco); Polish Ministry of Science and Higher Education 2015-2018: 9 points; Primo Central; QOAM; ReadCube; Semantic Scholar; Summon (ProQuest); TDNet; WanFang Data; WorldCat.

**Copyright:** © The Authors, 2021. **Publisher:** Pope John Paul II State School of Higher Education in Biała Podlaska.

## Introduction

The market of modern business services is developing intensively in the world. The importance of business service centers located in the countries of Central and Eastern Europe, led by Poland, has increased over the last 10 years (Kozak, 2017). Development prospects for the sector in Poland are very promising. The Association of Business Service Leaders estimates that Poland may achieve the position of a global leader. Today, the domestic sector of modern business services ranks third in the world (<https://www.eurostudent.pl/branza-przyszlosci-sektor-nowoczesnych-uslug-biznesowych>, accessed May 20, 2021). Currently, it is one of the largest employers in Poland. It is also a leading exporter. The value of services provided to foreign clients by modern business service centers operating in Poland in 2020 reached the level of USD 19.8 billion. In 2020, the business services sector was responsible for 27.5% of the value of commercial services exports from Poland. For comparison, this value in 2005 was only 7.7% (<https://firma.rp.pl/biznes/8541-sektor-nowoczesnych-uslug-uslugi-dla-biznesu-eksport-uslug>, accessed: May 20, 2021).

Many Polish cities see a chance for economic development in the activities of the modern business services sector. Thanks to the favorable climate for the development of entrepreneurship created by local authorities, new centers of modern business services are starting to operate. Activation of new entities of this type is a way to transfer innovations and modern technologies, as well as new jobs ensuring a high level of income for employees.

The aim of the article is to define the state and prospects for the development of the modern business services sector in Lublin against the background of the largest centers in the country. Pursuing the aim of the study, the authors based on the literature on the subject, reports from research on the market of modern business services and content from industry websites. The analysis covered several centers of modern business services operating on the market, the structure of business processes, the level of employment and the level of local specialization of the largest centers of modern business services in the country.

## Characteristics of the modern business services sector

Business services can be understood as “all benefits related to running a business and servicing enterprises” (Chilimoniuk-Przeździecka, 2011). They are in the form of digital recording. They are often standardized. Their nature means that they can be the subject of international exchange, thanks to the development of telecommunications services. The scope of business services, as experts expect, will increase in the future thanks to the development of information technologies and innovations in enterprise management (Malik, 2013).

## Wstęp

Rynek nowoczesnych usług biznesowych rozwija się intensywnie na świecie. W okresie ostatnich 10 lat zwiększyło się znaczenie centrów usług biznesowych zlokalizowanych w krajach Europy Środkowo-Wschodniej, na czele z Polską (Kozak, 2017). Perspektywy rozwoju sektora w Polsce są bardzo obiecujące. Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych szacuje, że Polska może osiągnąć pozycję globalnego lidera. Już dziś krajowy sektor nowoczesnych usług biznesowych zajmuje trzecią pozycję na świecie (<https://www.eurostudent.pl/branza-przyszlosci-sektor-nowoczesnych-uslug-biznesowych>, dostęp: 20.05.2021). Obecnie jest on jednym z największych pracodawców w Polsce. Jest też czołowym eksporterem. Wartość usług świadczonych dla zagranicznych klientów przez działające w Polsce centra nowoczesnych usług biznesowych w 2020 roku osiągnęła poziom 19,8 mld dolarów. W 2020 roku sektor nowoczesnych usług biznesowych odpowiadał za 27,5% wartości eksportu usług komercyjnych z Polski. Dla porównania wartość ta w 2005 roku wynosiła jedynie 7,7% (<https://firma.rp.pl/biznes/8541-sektor-nowoczesnych-uslug-uslugi-dla-biznesu-eksport-uslug>, dostęp: 20.05.2021).

Wiele polskich miast upatruje szansy rozwoju gospodarczego w działalności sektora nowoczesnych usług biznesowych. Dzięki przychylnemu klimatowi do rozwoju przedsiębiorczości tworzonemu przez władze lokalne, zaczynają funkcjonować kolejne centra nowoczesnych usług biznesowych. Aktywacja nowych podmiotów tego typu to sposób na transfer innowacji i nowoczesnych technologii, a także nowe miejsca pracy zapewniające wysoki poziom dochodów zatrudnionym pracownikom.

Celem artykułu jest określenie stanu i perspektyw rozwoju sektora nowoczesnych usług biznesowych w Lublinie na tle największych ośrodków w kraju. Autorzy realizując cel opracowania bazowali na literaturze przedmiotu, raportach z badań rynku nowoczesnych usług biznesowych oraz treściach z branżowych portali internetowych. Analizie została poddana liczba funkcjonujących na rynku centrów nowoczesnych usług biznesowych, struktura świadczonych procesów biznesowych, poziom zatrudnienia oraz poziom specjalizacji lokalnej największych ośrodków nowoczesnych usług biznesowych w kraju.

## Charakterystyka sektora nowoczesnych usług biznesowych

Usługi biznesowe można rozumieć jako „wszystkie świadczenia związane z prowadzeniem działalności gospodarczej i obsługą przedsiębiorstw” (Chilimoniuk-Przeździecka, 2011). Mają one formę zapisu cyfrowego. Często podlegają standaryzacji. Ich charakter sprawia, że mogą być przedmiotem międzynarodowej wymiany, dzięki rozwojowi usług telekomunikacyjnych. Zakres usług biznesowych, jak spodziewają się eksperci będzie w przyszłości się powiększać dzięki rozwojowi technologii informacyjnych i innowacjom w zarządzaniu przedsiębiorstwem (Malik, 2013).

Modern business services are based on the use of external resources to perform activities that used to be carried out by own personnel in the traditional model of enterprise functioning (Skowroński, 2017). Provision of modern business services is related to the terms "outsourcing" and "offshoring". The concept of outsourcing gained popularity in the 1990s. At the beginning of the 21st century, due to the development of information and communication technologies and the liberalization of international trade, outsourcing of services began to develop rapidly, covering an increasingly wider spectrum of activities ([http://unctad.org/en/docs/wir2004\\_en.pdf](http://unctad.org/en/docs/wir2004_en.pdf), accessed: May 20, 2021). "Outsourcing" is placing a business process at an external entity for it to manage a business process more effectively and efficiently than using own resources ([https://www.fujitsu.com/downloads/WWW2/whitepaper\\_IT-outsourcing.pdf](https://www.fujitsu.com/downloads/WWW2/whitepaper_IT-outsourcing.pdf), accessed: May 20, 2021). "Outsourcing" means shifting the implementation of a specific area of operation, e.g., accounting services, to another company. Unlike "outsourcing", "offshoring" refers to a parent company. Offshoring is the process by which the provision of services is carried out in the territory of another country. The service provider may be the company itself or a foreign contractor. This is the basis for distinguishing two types of "offshoring" (Marcinkowska, 2015). "Captive offshoring" is a process by which a company creates a branch or a subsidiary abroad. Such action enables the company to have full control over the transferred operations and production or service processes (Massini, Miozzo, 2012). "Offshore outsourcing" is a situation in which selected production or service activities are carried out by an external company not affiliated with capital, operating in a country other than the client.

In a dynamic and competitive international market, entrepreneurs are looking for ways to save financial resources, improving the quality of services and increase the efficiency of their activities (Žitkienė, Dudė, 2018). There are many advantages to using "outsourcing" and "offshoring" for companies. Reducing transaction costs is one of the most important. The reduction increases the profitability of the enterprise, which improves its competitiveness. Lowering operating costs enables the implementation of new investments increasing the company's potential. Using "offshoring", enterprises have access to global human capital, it enables the transfer of specialist knowledge, often unavailable on the domestic market (Orliński, 2013). A company using "outsourcing" by separating less important processes outside its structure, focuses on improving key competences ensuring innovation and competitive advantage (Kim, Won, 2007).

The modern business services sector consists of entities that differ in terms of the scope and nature of their activities. Modern business service centers operating in Poland can be divided into (Marcinkowska, 2015):

- Shared Services Centers (SSC),
- Business Process Outsourcing (BPO) centers,

Nowoczesne usługi biznesowe opierają się na wykorzystaniu zasobów zewnętrznych do wykonywania działań, które były w tradycyjnym modelu funkcjonowania przedsiębiorstwa realizowane przez własny personel (Skowroński, 2017). Ze świadczeniem nowoczesnych usług biznesowych wiążą się pojęcia „outsourcing” i „offshoring”. Koncepcja outsourcingu zyskała popularność w latach 90-tych XX wieku. Na początku XXI wieku w związku z rozwojem technologii informacyjnych i komunikacyjnych oraz liberalizacją handlu międzynarodowego outsourcing usług zaczął się szybko rozwijać, obejmując coraz szersze spektrum działalności ([http://unctad.org/en/docs/wir2004\\_en.pdf](http://unctad.org/en/docs/wir2004_en.pdf), dostęp: 20.05.2021). „Outsourcing” to zlecenie podmiotowi zewnętrznemu zarządzania procesem biznesowym bardziej efektywnie i wydajnie niż przy wykorzystaniu zasobów własnych ([https://www.fujitsu.com/downloads/WWW2/whitepaper\\_IT-outsourcing.pdf](https://www.fujitsu.com/downloads/WWW2/whitepaper_IT-outsourcing.pdf), dostęp: 20.05.2021). „Outsourcing” oznacza przesunięcie realizacji określonego obszaru funkcjonowania np. usług księgowych do innej firmy. W przeciwieństwie do „outsourcingu” „offshoring” odnosi się do macierzystego przedsiębiorstwa. „Offshoring” to proces, w wyniku którego świadczenie usług realizowane jest na terytorium innego państwa. Wykonawcą usług może być sama firma lub zagraniczny kontrahent. Sytuacja jest podstawą do wyróżnienia dwóch rodzajów „offshoringu” (Marcinkowska, 2015). „Captive offshoring” to proces, w wyniku którego firma tworzy za granicą oddział lub spółkę zależną kapitałowo. Takie działanie umożliwi firmie pełną kontrolę nad przekazanymi operacjami i procesami produkcyjnymi lub usługowymi (Massini, Miozzo, 2012). „Offshore outsourcing” to sytuacja, w której dochodzi do realizacji wybranych działań produkcyjnych lub usługowych przez niepowiązane kapitałowo przedsiębiorstwo zewnętrzne, działające w innym państwie niż zleceniodawca.

Na dynamicznym i konkurencyjnym rynku międzynarodowym przedsiębiorcy szukają sposobów na zaoszczędzenie zasobów finansowych, poprawę jakości usług oraz zwiększenie efektywności swojej działalności (Žitkienė, Dudė, 2018). Korzystanie z „outsourcingu” i „offshoringu” daje przedsiębiorstwom wiele korzyści. Jedną z ważniejszych jest zmniejszanie się kosztów transakcyjnych. Ich redukcja wpływa na większą rentowność przedsiębiorstwa, co poprawia jego konkurencyjność. Obniżenie kosztów działalności umożliwia realizację nowych inwestycji zwiększających potencjał przedsiębiorstwa. Korzystając z „offshoringu”, przedsiębiorstwa mają dostęp do globalnego kapitału ludzkiego, co pozwala na transfer specjalistycznej wiedzy, często niedostępnej na rynku krajowym (Orliński, 2013). Przedsiębiorstwo korzystające z „outsourcingu” wydzielając poza swoją strukturę mniej istotne procesy, skupia się na doskonaleniu kluczowych kompetencji zapewniających innowacyjność i przewagę konkurencyjną (Kim, Won, 2007).

Sektor nowoczesnych usług biznesowych tworzą podmioty, które różnią się między sobą zakresem i charakterem działalności. Centra nowoczesnych usług biznesowych działające w Polsce można podzielić na (Marcinkowska, 2015):



- Information Technology Outsourcing (ITO) centers,
- Research and Development Centers (R&D).

Shared service centers are organizational units separated within the enterprise. They function as a separate entity belonging to the company for which they provide specific services, most often accounting, financial, administrative, IT and payroll services. SSCs are created by international concerns employing thousands of employees, often in many locations (<https://www.commint.pl/slownik-outsourcingu/definicja-ssc>, accessed: May 20, 2021).

Business process outsourcing centers are specialized external companies or organizational units of a corporation. Their clients are external entities that outsource selected business processes. The functions supported by BPO are mostly divided into back-office and front-office functions. Back-office functions include finance and accounting, supply chain management, consulting, purchasing, and sourcing. The front-office functions include activities related to client service such as call-center, telemarketing, and warranty service (Panda, 2012).

Modern business services also include services provided by IT process outsourcing centers. They can be divided into two groups. The first includes help-desk IT processes, e.g., client reporting computer problems via a hotline, as well as simple programming and configuration work. The second group of IT processes is more complex. It includes software development and research and development activities (<https://humancentered.colliers.pl/bpo-ssc-ito-czyli-inicjalny-outsourcingu>, accessed: May 20, 2021).

R&D centers provide research and development services. They are units that conduct research, product, application, and software development. They include internal departments of enterprises whose main activities are not related to the sale of software (10 years of the modern business services sector in Poland). R&D centers have modern tools and knowledge needed to perform research of the highest quality. Their services are used by entrepreneurs who need the results of scientific and technical research to develop their businesses. The research usually requires a lot of time, work and resources (<http://www.outsourcingportal.eu/pl/jakie-procesy-kryja-sie-pod-popularnymi-skrotami-bpo-ssc-ito>, accessed: 20/05/2021).

### Sector of modern business services in Poland

At the end of the first quarter of 2020, a total of 1 367 entities operated in the largest centers of modern business services in Poland. Among all centers of modern business services, IT centers were the

- centra usług wspólnych (Shared Services Centers, SSC),
- centra outsourcingu procesów biznesowych (Business Process Outsourcing, BPO),
- centra outsourcingu procesów IT (Information Technology Outsourcing, ITO),
- centra badawczo-rozwojowe (Research and Development Centers, R&D).

Centra usług wspólnych są jednostkami organizacyjnymi wydzielonymi w ramach przedsiębiorstwa. Funkcjonują w postaci oddzielnego podmiotu należącego do firmy, dla której wykonują określone usługi, najczęściej księgowo, finansowe, administracyjne, informatyczne oraz w zakresie naliczania płac. SSC tworzone są przez międzynarodowe koncerny zatrudniające tysiące pracowników, często w wielu lokalizacjach (<https://www.commint.pl/slownik-outsourcingu/definicja-ssc>, dostęp: 20.05.2021).

Centra outsourcingu procesów biznesowych to wyspecjalizowane przedsiębiorstwa zewnętrzne lub jednostki organizacyjne korporacji. Ich klientami są zewnętrzne podmioty, które zlecają do realizacji wybrane procesy biznesowe. Funkcje obsługiwane przez BPO są najczęściej dzielone na funkcje back-office i front-office. Funkcje back-office obejmują: finanse i księgowość, zarządzanie łańcuchem dostaw, konsulting, zakupy i zaopatrzenie. Do funkcji front-office należą działania związane z obsługą klienta typu call-center, telemarketing, obsługa gwarancyjna (Panda, 2012).

Do nowoczesnych usług biznesowych zaliczane są także usługi świadczone przez centra outsourcingu procesów IT. Można je podzielić na dwie grupy. Pierwsza to procesy informatyczne typu help-desk, np. zgłaszanie przez klientów problemów komputerowych za pomocą infolinii, a także proste prace programistyczne i konfiguracyjne. Druga grupa procesów IT ma bardziej złożony charakter. Obejmuje tworzenie oprogramowania i działalność badawczo-rozwojową (<https://humancentered.colliers.pl/bpo-ssc-ito-czyli-inicjalny-outsourcingu>, dostęp: 20.05.2021).

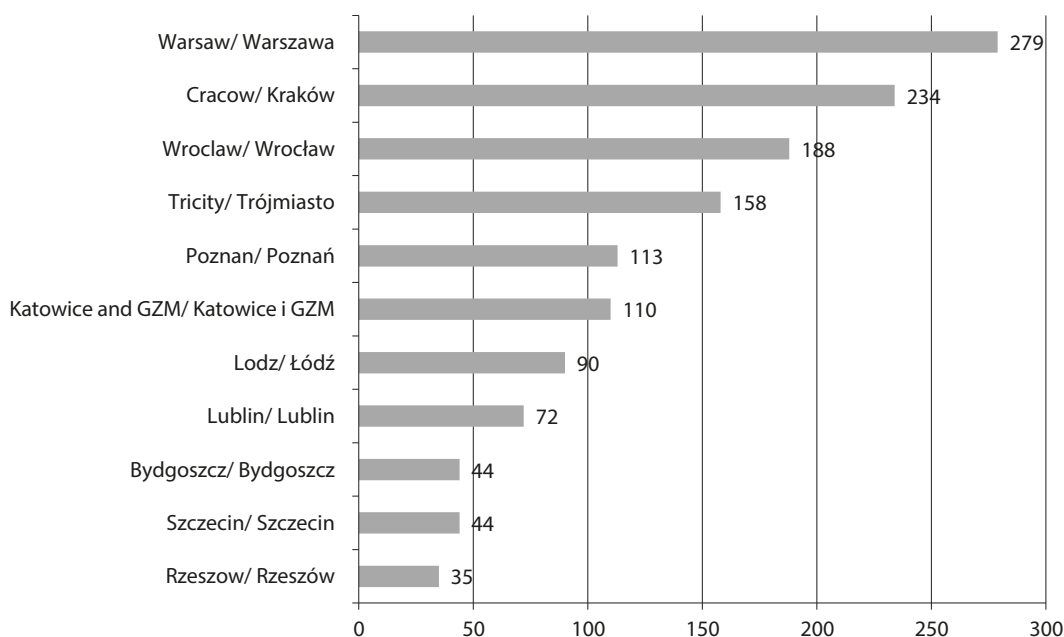
Centra R&D świadczą usługi badawczo-rozwojowe. To jednostki prowadzące działalność badawczą, zajmujące się rozwojem produktu, aplikacji i oprogramowania. Obejmują wewnętrzne działy przedsiębiorstw, których główna działalność nie polega na sprzedaży oprogramowania (10 lat sektora nowoczesnych usług biznesowych w Polsce). Centra R&D posiadają nowoczesne narzędzia i wiedzę, potrzebne do wykonywania badań najwyższej jakości. Z ich usług korzystają przedsiębiorcy, którym do rozwoju swojej działalności potrzebne są wyniki badań naukowo-technicznych. Badania te wymagają zazwyczaj dużych nakładów czasu, pracy i środków (<http://www.outsourcingportal.eu/pl/jakie-procesy-kryja-sie-pod-popularnymi-skrotami-bpo-ssc-ito>, dostęp: 20.05.2021).

### Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce

Pod koniec pierwszego kwartału 2020 roku w największych ośrodkach nowoczesnych usług biznesowych w Polsce funkcjonowało łącznie 1 367 podmiotów. Wśród ogółu centrów nowoczesnych usług

most numerous – 46.5%. SSC / GBS (Global Business Services) centers accounted for 23.9%, ahead of BPO centers – 15.5% in terms of numbers. R&D centers had a share of 12.5% of the total number of centers, and hybrid centers – 1.7%. The largest number of service centers at the end of the first quarter of 2020 operated in Warsaw – 279 centers. The following places were taken by: Cracow – 234 centers, Wrocław – 188 centers, Tricity – 158 centers, Poznan – 113 centers, Katowice and the GZM Metropolis – 110 centers, Lodz – 90 centers, Lublin – 72 centers (The sector of modern business services in Poland 2020). Graphically, the number of centers in the most important locations in Poland (as at the end of the first quarter of 2020) is shown in Figure 1.

biznesowych najliczniejsze były centra IT – 46,5%. Centra SSC / GBS (Global Business Services) stanowiły 23,9%, wyprzedzając pod względem liczebności centra BPO – 15,5%. Centra R&D miały udział na poziomie 12,5% ogólnej liczby centrów, a centra hybrydowe 1,7%. Największa liczba centrów usług pod koniec pierwszego kwartału 2020 roku funkcjonowała w Warszawie – 279 centra. Kolejne miejsca zajmowały: Kraków – 234 centra, Wrocław – 188 centra, Trójmiasto – 158 centra, Poznań – 113 centra, Katowice i Górnośląsko-Zagłębiowska Metropolia – 110 centrów, Łódź – 90 centrów, Lublin – 72 centra (Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2020). Graficznie liczbę centrów w najważniejszych lokalizacjach Polski (stan na koniec pierwszego kwartału 2020 roku) przedstawia Rysunek 1.



**Figure 1.** Number of modern business service centers in the most important locations in Poland – as at the end of the first quarter of 2020

**Rysunek 1.** Liczba centrów nowoczesnych usług biznesowych w najważniejszych lokalizacjach Polski – stan na koniec pierwszego kwartału 2020 roku

Source: Business Services Sector in Poland 2020, ABSL 2020, p. 22.

Źródło: Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2020, ABSL 2020, s. 22.

From the beginning of 2019 to the end of the first quarter of 2020, the largest number of new centers was established in Warsaw, Wrocław, Cracow, Katowice, and the GZM Metropolis – 9 each, Poznan – 7, Tricity and Lublin – 6 each, Lodz – 5 and Bydgoszcz – 3 (Sector of Modern Business Services in Poland 2020).

At the end of March 2020, 338 000 people were employed in the modern business services sector in Poland. The vast majority, 276 000 people worked in foreign centers – 82%. At that time, Polish centers employed 62 000 employees – 18%. The sector had a relatively large share in employment in the total enterprise sector in Poland. It amounted to 5.2% (Sector of modern business services in Poland 2020).

Od początku 2019 roku do końca pierwszego kwartału 2020 roku największa liczba nowych centrów powstała w Warszawie, Wrocławiu, Krakowie oraz Katowicach i Górnośląsko-Zagłębiowskiej Metropolii – po 9, Poznaniu – 7, Trójmieście i Lublinie – po 6, Łodzi – 5 i Bydgoszczy – 3 (Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2020).

W sektorze nowoczesnych usług biznesowych w Polsce zatrudnionych było pod koniec marca 2020 roku 338 000 osób. Zdecydowana większość, bo 276 000 osób pracowało w centrach zagranicznych – 82%. W centrach polskich zatrudnionych było w tym czasie 62 000 pracowników – 18%. Sektor miał stosunkowo duży udział w zatrudnieniu w sektorze przedsiębiorstw w Polsce ogółem. Wynosił on 5,2% (Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2020).

In 2016-2020, employment in the modern business services sector increased by a total of 124 100 people and by 31 000 people, as compared to 2019 (as at the end of the first quarter of the year). At the end of the first quarter of 2020, employment in the largest service center centers, i.e., in Cracow, Warsaw and Wrocław, amounted to 193 700 people. At that time, 98 100 people worked in the Tricity, Katowice, and the GZM Metropolis, Lodz, and Poznan. At the end of March 2020, 29 100 people found employment in service centers in Bydgoszcz, Lublin, Rzeszów and Szczecin. In the case of other centers in the country (including Kielce, Bielsko-Biała, Białystok, Opole, Olsztyn, Częstochowa), the number was 17 000 people. In 2016-2020, the highest percentage increase in employment in the sector took place in the Tricity – 12 000 people (by 74%). There was also a significant increase in Warsaw – 69% and Lodz – 67%. In smaller centers, where employment in the sector is 5-10 000 people, in 2016-2020, the above-average dynamics of employment growth took place in Lublin (an increase by 62%). In the analyzed period, employment in the total sector in Poland increased by 58% (sector of modern business services in Poland 2020). Employment in the years 2016-2020 in the sector of modern business services, broken down by categories of centers, is presented in Table 1.

W latach 2016-2020 zatrudnienie w sektorze nowoczesnych usług biznesowych wzrosło łącznie o 124 100 osób, a w stosunku do roku 2019 o 31 000 osób (stan na koniec pierwszego kwartału roku). Pod koniec pierwszego kwartału 2020 roku zatrudnienie w największych ośrodkach centrów usług tj. w Krakowie, Warszawie i Wrocławiu wynosiło 193 700 osób. W Trójmieście, Katowicach i Górnośląsko-Zagłębiowskiej Metropolii, Łodzi i Poznaniu pracowało wtedy 98 100 osób. Pod koniec marca 2020 roku w centrach usług w Bydgoszczy, Lublinie, Rzeszowie i Szczecinie zatrudnienie znalazło 29 100 osób. W przypadku innych ośrodków w kraju (m.in. Kielce, Bielsko-Biała, Białystok, Opole, Olsztyn, Częstochowa) wartość ta wynosiła 17 000 osób. W latach 2016-2020 największy procentowy przyrost zatrudnienia w sektorze miał miejsce w Trójmieście – 12 000 osób (o 74%). Znaczny wzrost charakteryzował też Warszawę – 69% i Łódź – 67%. W przypadku mniejszych ośrodków, w których zatrudnienie w sektorze wynosi 5-10 000 osób, w latach 2016-2020 ponadprzeciętna dynamika wzrostu zatrudnienia miała miejsce w Lublinie (wzrost o 62%). W analizowanym okresie zatrudnienie w sektorze ogółem w Polsce wzrosło o 58% (Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2020). Wielkość zatrudnienia w latach 2016-2020 w sektorze nowoczesnych usług biznesowych w podziale na kategorie ośrodków przedstawia Tabela 1.

**Table 1.** Employment in the modern business services sector by centre categories – changes in 2016-2020

**Tabela 1.** Zatrudnienie w sektorze nowoczesnych usług biznesowych w podziale na kategorie ośrodków – zmiany w latach 2016-2020

Center category / Kategoria ośrodka	Centers / Ośrodki	Number of people employed / Liczba osób zatrudnionych		Change in / Zmiana w latach 2016-2020
		2016	2020	
1	Cracow, Warsaw, Wrocław / Kraków, Warszawa, Wrocław	124 000	193 700	+69 700
2	Tricity, Katowice and GZM, Lodz, Poznan / Trójmiasto, Katowice i GZM, Łódź, Poznań	58 800	98 100	+39 300
3	Bydgoszcz, Lublin, Rzeszow, Szczecin / Bydgoszcz, Lublin, Rzeszów, Szczecin	20 000	29 100	+9 100
4	Others (e.g., Kielce, Bielsko-Biała, Opole, Olsztyn, Częstochowa) / Inne (m.in. Kielce, Bielsko-Biała, Opole, Olsztyn, Częstochowa)	11 000	17 000	+6 000

Source: Business Services Sector in Poland 2020, ABSL 2020, p. 44.

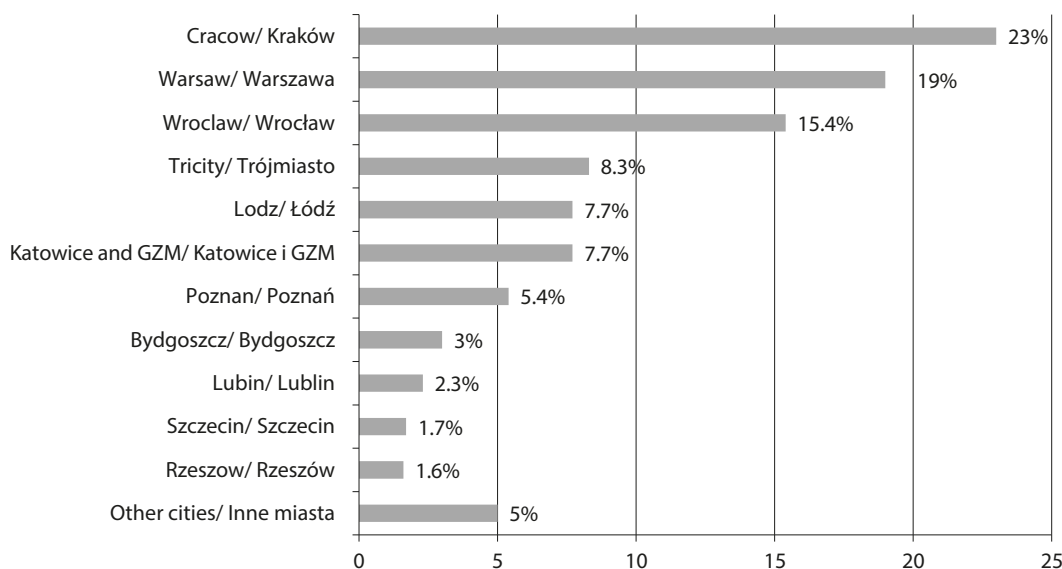
Źródło: Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2020, ABSL 2020, s. 44.

In the first quarter of 2020, almost fifty Polish cities offered jobs in modern business service centers. In seventeen centers, employment amounted to more than 1 000 people. Seven cities were characterized by employment exceeding 10 000 people. There is a very high level of staff consolidation in the sector. The eleven largest locations employ 95% of employees. Cracow is the leader in terms of employment in business service centers in Poland, 77 700 people worked there in the first quarter of

W pierwszym kwartale 2020 roku prawie pięćdziesiąt miast Polski oferowało pracę w centrach nowoczesnych usług biznesowych. W siedemnastu ośrodkach zatrudnienie wynosiło po ponad 1000 osób. Siedem miast charakteryzowało się zatrudnieniem przekraczającym po 10 000 osób. W sektorze ma miejsce bardzo wysoka konsolidacja personelu. Jedenaście największych lokalizacji zatrudnia 95% pracowników. Liderem pod względem wielkości zatrudnienia w centrach usług biznesowych w Polsce jest Kraków, w któ-

2020 (23% share in employment in the total sector). The second largest center is Warsaw – 64 000 jobs, and the third – Wrocław – 52 000 jobs. As compared to 2016, the share of Cracow in employment in the total sector (-1 pp) and Wrocław (-0.9 pp) decreased, while the share of Warsaw (+1.2 pp) and the Tricity (+0.8 pp) increased. (Sector of Modern Business Services in Poland 2020). Graphically, the share of individual centers in the total employment in service centers in Poland at the end of the first quarter of 2020 is shown in Figure 2.

rym w pierwszym kwartale 2020 roku pracowało 77 700 osób (23% udział w zatrudnieniu w sektorze ogółem). Drugim co do wielkości ośrodkiem jest Warszawa – 64 000 miejsc pracy, a trzecim Wrocław – 52 000 miejsc pracy. W porównaniu z rokiem 2016 zmniejszył się udział Krakowa w zatrudnieniu w sektorze ogółem (-1 p.p) oraz Wrocławia (-0,9 p.p.), zwiększył się natomiast udział Warszawy (+1,2 p.p.) i Trójmiasta (+ 0,8 p.p) (Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2020). Graficznie udział poszczególnych ośrodków w ogólnym zatrudnieniu w centrach usług w Polsce pod koniec pierwszego kwartału 2020 roku przedstawia Rysunek 2.



**Figure 2.** Share of individual centers in total employment in business services centers in Poland (%)  
**Rysunek 2.** Udział poszczególnych ośrodków w ogólnym zatrudnieniu w centrach usług w Polsce (%)  
 Source: Business Services Sector in Poland 2020, ABSL 2020, p. 57.  
 Źródło: Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2020, ABSL 2020, s. 57.

Thanks to the analyzes contained in the report “Sector of Modern Business Services in Poland 2020”, it is possible to determine whether the business services sector is a local specialization in specific Polish urban centers. To assess the situation, the location quotient (LQ) was used, which was calculated according to the formula:

$$LQ = \frac{\text{employment in BPO, SSC, IT, R\&D service centers in a given center} / \text{total employment in a given center}}{\text{total employment in BPO, SSC / GBS, IT, R\&D service centers in all analyzed centers} / \text{total employment in all analyzed centers}}$$

The use of the LQ enables the identification of centers in which there is an “excess” employment in business services ( $LQ > 1$ ) or a relative “shortage” ( $LQ < 1$ ) in relation to the average value. As the threshold value indicating the presence of local specialization, the authors of the report “Modern business services sector in Poland 2020” assumed the value of the LQ by 25% higher than the average, i.e.,

Dzięki analizom zawartym w raporcie „Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2020” możliwe jest określenie, czy sektor usług biznesowych stanowi specjalizację lokalną w określonych ośrodkach miejskich Polski. Do oceny sytuacji wykorzystano współczynnik lokalizacji (LQ, ang. location quotient), który był obliczany według wzoru:

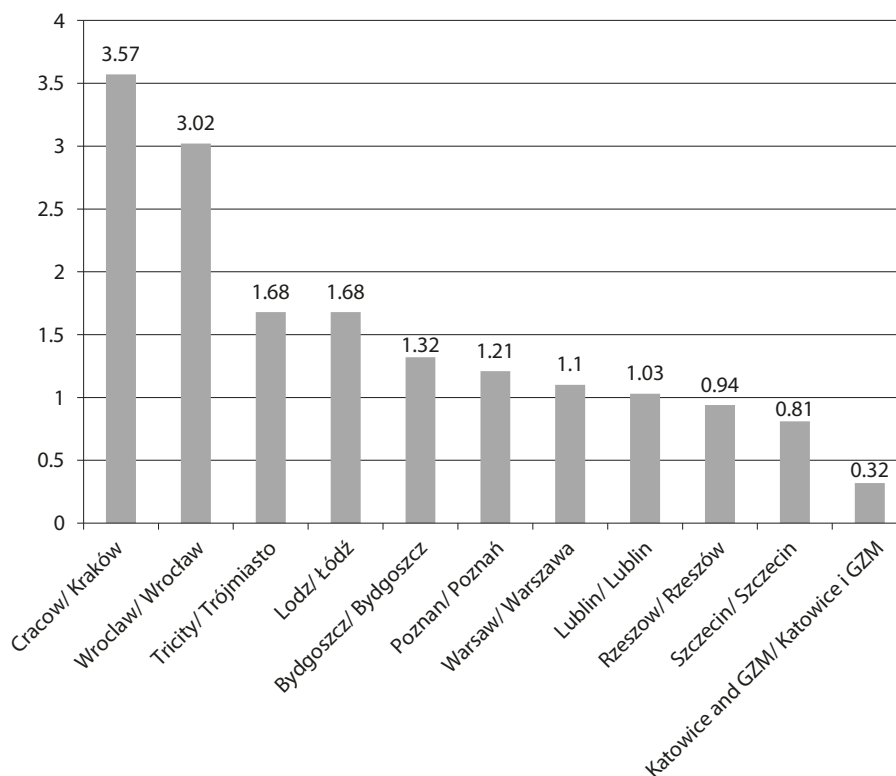
$$LQ = \frac{\text{zatrudnienie w centrach usług BPO, SSC, IT, R\&D w danym ośrodku} / \text{zatrudnienie ogółem w danym ośrodku}}{\text{całkowite zatrudnienie w centrach usług BPO, SSC/GBS, IT, R\&D we wszystkich analizowanych ośrodkach} / \text{zatrudnienie ogółem we wszystkich analizowanych ośrodkach}}$$

Zastosowanie współczynnika LQ umożliwia wskazanie ośrodków, w których występuje „nadwyżka” zatrudnienia w usługach biznesowych ( $LQ > 1$ ) lub względny „niedobór” ( $LQ < 1$ ) w stosunku do wartości średniej. Jako wartość progową wskazującą na występowanie specjalizacji lokalnej autorzy



LQ > 1.25. The LQ values for the largest cities, valid at the end of the first quarter of 2020, are shown in Figure 3.

raportu „Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2020” przyjęli wartość współczynnika LQ o 25% wyższą od średniej, czyli LQ > 1,25. Wartości współczynnika lokalizacji LQ dla największych miast aktualne na koniec pierwszego kwartału 2020 roku przedstawia Rysunek 3.



**Figure 3.** Value of the LQ in 2020 for the largest Polish cities

**Rysunek 3.** Wartość wskaźnika lokalizacji LQ w 2020 roku dla największych miast Polski

Source: Business Services Sector in Poland 2020, ABSL 2020, p. 65.

Źródło: Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2020, ABSL 2020, s. 65.

The business services sector can be considered a clearly local specialization in the case of Cracow, Wrocław, Tricity, Łódź and Bydgoszcz – the value LQ > 1.25. The values for Poznań, Warsaw and Lublin exceed the average LQ > 1). In other centers (Katowice and GZM, Szczecin and Rzeszów) the values are below average (Sector of modern business services in Poland 2020).

### Modern business services sector in Lublin

Although the most popular are still Warsaw, Wrocław and Cracow, further investments in the sector of modern business services also go to smaller centers, including Lublin (<https://www.lsi-lublin.pl/informacje-rozne/rosnace-znaczenie-lublina-report-absl-cities-from-a-modern-business-services-sector-perspective>, accessed: May 20, 2021). Examples of new ventures implemented in 2020 in Lublin are the centers of such companies as Capgemini, Lingaro, Pakke, ProService, Dovilo Services, Venture Devs. Lublin is one of the most promising Polish cities in terms of locating activities on the business

Sektor usług biznesowych można uznać za wyraźną specjalizację lokalną w przypadku Krakowa, Wrocławia, Trójmiasta, Łodzi oraz Bydgoszczy – wartość LQ > 1,25. Wartości dla Poznania, Warszawy i Lublina przekraczają średnią LQ > 1). W pozostałych ośrodkach (Katowice i GZM, Szczecin i Rzeszów) wartości są poniżej średniej (Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2020).

### Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Lublinie

Chociaż najpopularniejsze są ciągle Warszawa, Wrocław i Kraków, kolejne inwestycje w sektorze nowoczesnych usług biznesowych trafiają również do mniejszych ośrodków, między innymi do Lublina (<https://www.lsi-lublin.pl/informacje-rozne/rosnace-znaczenie-lublina-portal-absl-miasta-z-perspektywy-sektora-nowoczesnych-uslug-biznesowych>, dostęp: 20.05.2021). Przykłady nowych przedsięwzięć zrealizowanych w 2020 roku w Lublinie to centra firm: Capgemini, Lingaro, Pakke, ProService, Dovilo Services, Venture Devs. Lublin jest jednym z najbar-

services market. The intensive development of the sector in Lublin in the recent period has been related to the convenient location of the city, improved transport accessibility, many qualified staff members, many implemented infrastructure projects and the developing office market. The vast majority of BPO, SSC, IT and R&D centers operating in Lublin have been launched within the past five years. Business service centers located in Lublin expand the scope of their activities and offer more and more advanced services. Lublin has the largest number of modern office spaces in eastern Poland. The market is characterized by the highest growth dynamics. The factors influencing the attractiveness of Lublin are the costs of renting office space, competitive to other centers, and relatively low purchase prices of real estate. In recent months, this element of competitive advantage has somewhat lost its significance. The coronavirus pandemic has changed the real estate rental market, especially office commercial premises. Under lockdown conditions, remote work has become an excellent alternative to traditional work. Because of the situation, the cost of renting decreased for offices and many enterprises from the modern business services sector that changed the forms of work they used to have (<https://wig.waw.pl/pandemia-wplywa-na-wyśmie-lokali-uzytkowych>, accessed: 21.06. 2021). The reduced demand for office space resulted in lower rental prices. Office market analysts expect this trend to continue in the coming years (<https://walterherz.com/pl/a/jak-home-office-wplywa-na-rynek-birawy-i-efektywnosc-pracy>, accessed: June 21, 2021).

Human factor is a particularly important element of the potential of the modern business services sector. Every year, 14 500 university graduates enter the Lublin labor market. More and more often they are getting employment in the sector of modern business services (<https://gospodarczy.lublin.eu/branze/specjalizacja-gospodarcze-lublina/nowoczesne-uslugi-biznesowe>, accessed: May 20, 2021).

At the end of the first quarter of 2020, 72 centers of modern business services were operating in Lublin, including 3 employing 500 or more people. It placed the city in eighth place in the country (Figure 1). In recent years, a systematic increase in the number of sector units in the city has been noticeable. The number of service centers that started their activity in Lublin in the following years is shown in Figure 4.

Along with the increase in the number of modern business service centers, the level of employment in the sector is increasing. By the end of the first quarter of 2020, 7 900 people found employment in Lublin's business service centers. It constituted 2.3% of the total employment in service centers in Poland. This percentage placed Lublin ninth in the country (Figure 2). From the first quarter of 2016 to the end of March 2020, 3 000 new jobs were created in Lublin. The projected number of employees in the sector in 2021 is 8 100 people (Sector of modern business services in Poland 2020).

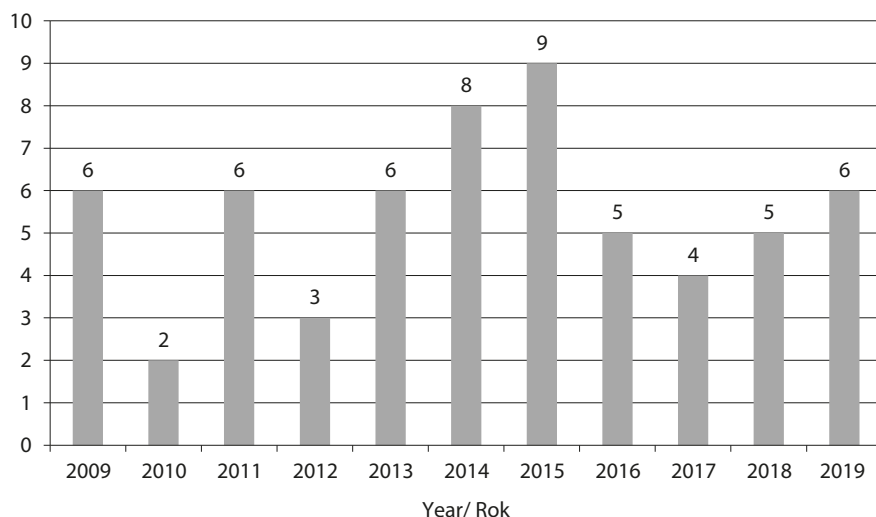
The latest available source of information focused solely on the development of business services

dziej perspektywicznych polskich miast pod względem lokowania działalności na rynku usług biznesowych. Intensywny rozwój sektora w Lublinie w ostatnim okresie ma związek z dogodnym położeniem miasta, poprawą dostępności komunikacyjnej, dużą liczbą wykwalifikowanych kadr, wieloma realizowanymi projektami infrastrukturalnymi oraz rozwijającym się rynkiem biurowym. Zdecydowana większość działających w Lublinie centrów BPO, SSC, IT, B+R została uruchomiona w ciągu ostatnich pięciu lat. Centra usług biznesowych zlokalizowane w Lublinie poszerzają zakres swojej działalności oraz oferują coraz bardziej zaawansowane usługi. W Lublinie znajduje się najwięcej nowoczesnych powierzchni biurowych we wschodniej Polsce. Rynek charakteryzuje się największą dynamiką wzrostu. Czynnikiem wpływającym na atrakcyjność Lublina są konkurencyjne względem innych ośrodków koszty najmu powierzchni biurowych oraz stosunkowo niskie ceny zakupu nieruchomości. W ostatnich miesiącach ten element przewagi konkurencyjnej nieco stracił na znaczeniu. Pandemia koronawirusa zmieniła rynek wynajmu nieruchomości, zwłaszcza biurowych lokali użytkowych. W warunkach lockdownu praca zdalna stała się znakomitą alternatywą dla pracy stacjonarnej. Konsekwencją istniejącej sytuacji stało się obniżenie kosztów wynajmu biur, wielu przedsiębiorstw sektora nowoczesnych usług dla biznesu, które zmieniły stosowane formy pracy (<https://wig.waw.pl/pandemia-wplywa-na-wynajem-lokali-uzytkowych>, dostęp: 21.06.2021). Zmniejszenie popytu na powierzchnie biurowe spowodowało obniżenie cen za ich wynajem. Analitycy rynku biurowego spodziewają się zachowania tego trendu w najbliższych latach (<https://walterherz.com/pl/a/jak-home-office-wplywa-na-rynek-biurowy-i-efektywnosc-pracy>, dostęp: 21.06.2021).

Bardzo ważnym elementem potencjału sektora nowoczesnych usług dla biznesu jest czynnik ludzki. Co roku na lubelski rynek pracy trafia 14 500 absolwentów uczelni wyższych. Coraz częściej znajdują oni zatrudnienie w sektorze nowoczesnych usług biznesowych (<https://gospodarczy.lublin.eu/branze/specjalizacja-gospodarcze-lublina/nowoczesne-uslugi-biznesowe>, dostęp: 20.05.2021).

Pod koniec pierwszego kwartału 2020 roku w Lublinie działały 72 centra nowoczesnych usług biznesowych, w tym 3 zatrudniające 500 lub więcej osób, co sytuowało miasto na ósmym miejscu w kraju (Rysunek 1). W ostatnich latach można zauważyć systematyczny wzrost liczby jednostek sektora w mieście. Liczbę centrów usług, które rozpoczęły swoją działalność w kolejnych latach w Lublinie przedstawia Rysunek 4.

Wraz ze wzrostem liczby centrów nowoczesnych usług biznesowych rośnie poziom zatrudnienia w sektorze. W lubelskich centrach usług biznesowych zatrudnienie do końca pierwszego kwartału 2020 roku znalazło 7 900 osób, co stanowiło 2,3% ogólnego zatrudnienia w centrach usług w Polsce. Ten udział procentowy sytuował Lublin na dziewiątym miejscu w kraju (Rysunek 2). Od pierwszego kwartału 2016 roku do końca marca 2020 roku powstało w Lublinie 3 000 nowych miejsc pracy. Prognozowana liczba zatrudnionych w sektorze w 2021 roku to



**Figure 4.** Number of service centers in Lublin, broken down by years of commencement of operations

**Rysunek 4.** Liczba centrów usług w Lublinie w podziale na lata rozpoczęcia działalności

Source: Own study based on: Business services in Lublin, ABSL 2017, p. 15; Business Services Sector in Poland 2018, ABSL 2018, p. 21; Business Services Sector in Poland 2019, ABSL 2019, p. 20; Business Services Sector in Poland 2020, ABSL 2020, p. 78.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Usługi biznesowe w Lublinie, ABSL 2017, s. 15; Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2018, ABSL 2018, s. 21; Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2019, ABSL 2019, s. 20; Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2020, ABSL 2020, s. 78.

in Lublin is the 2017 report of the Association of Business Service Leaders entitled “Business services in Lublin”. According to the mentioned source, in the first quarter of 2017, 47% of employees in Lublin’s modern business service centers worked in entities employing more than 250 people. Almost every third employee of the sector worked in an entity employing from 100 to 250 people – 32%. The smallest units employing up to 100 people employed 21% of employees in the sector (Business services in Lublin).

Among the well-known business centers in Poland, Lublin took the last position in 2018 in terms of the average level of employment in service centers – 104 people (Sector of modern business services in Poland 2018). In 2019, the position did not improve, although the average employment level increased to 111 people (Sector of modern business services in Poland 2019).

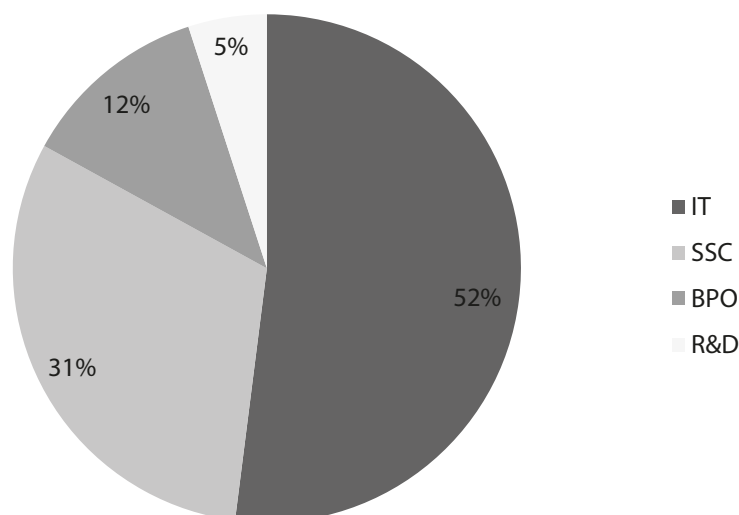
In the first quarter of 2017, the highest percentage of employees in service centers operating in Lublin worked in units dealing with IT services – 52%. Shared service centers had a significant share in employment at that time. 31% of employees in the sector worked in SSCs. Business process outsourcing (BPO) centers – 12% and research and development (R&D) centers – 5% provided a lower level of employment (Business services in Lublin). The employment structure in service centers in Lublin, broken down by type of center, is presented in Figure 5.

8100 osób (Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2020).

Najnowszym, dostępnym źródłem informacji skoncentrowanym wyłącznie na rozwoju usług biznesowych w Lublinie jest opublikowany w 2017 roku raport Związku Liderów Sektora Usług Biznesowych pt. „Usługi biznesowe w Lublinie”. Jak podaje wspomniane źródło w pierwszym kwartale 2017 roku 47% zatrudnionych w lubelskich centrach nowoczesnych usług biznesowych pracowało w podmiotach zatrudniających ponad 250 osób. Prawie co trzeci pracownik sektora pracował w podmiocie zatrudniającym od 100 do 250 osób – 32%. W jednostkach najmniejszych zatrudniających do 100 osób zatrudnienie znalazło 21% pracowników sektora (Usługi biznesowe w Lublinie).

Lublin wśród znanych ośrodków biznesowych w Polsce zajmował w 2018 roku ostatnie miejsce pod względem średniego poziomu zatrudnienia w centrach usług – 104 osoby (Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2018). W 2019 roku lokata się nie poprawiła, chociaż poziom średniego zatrudnienia zwiększył się do 111 osób (Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2019).

W pierwszym kwartale 2017 roku największy odsetek zatrudnionych w centrach usług funkcjonujących w Lublinie pracował w jednostkach zajmujących się usługami informatycznymi (IT) – 52%. Znaczny udział w zatrudnieniu w tym czasie miały centra usług wspólnych. W podmiotach SSC pracowało 31% zatrudnionych w sektorze. Mniejszy poziom zatrudnienia zapewniały centra outsourcingu procesów biznesowych (BPO) – 12% oraz centra badawczo-rozwojowe (R&D) – 5% (Usługi biznesowe w Lublinie). Strukturę zatrudnienia w centrach usług w Lublinie w podziale na typ centrum przedstawia Rysunek 5.



**Figure 5.** Employment structure in service centers in Lublin by type of center (%)

**Rysunek 5.** Struktura zatrudnienia w centrach usług w Lublinie w podziale na typ centrum (%)

Source: Business Services in Lublin, ABSL 2017, p. 13.

Źródło: Usługi biznesowe w Lublinie, ABSL 2017, s. 13.

It should be noted that in the analyzed period, the employment structure in service centers in Lublin, broken down by the type of center, did not coincide with the employment structure in this type of units in Poland. SSC centers had the largest share in employment in the sector in the whole country – 35%. IT centers employed 30% of people working in the modern business services sector throughout Poland. BPO centers – 21% and R&D – 14% had a smaller share in employment (Sector of modern business services in Poland 2017).

At the end of March 2017, almost half of those employed in modern business service centers in Lublin worked for Polish companies – 48%. In the authors' opinion, such a high level of employment in Polish entities results from the significant share of local Lublin enterprises in the structure of service centers in the city. Lublin is characterized by many entities that operate only in Lublin and do not have branches in other city centers. There are nearly half of such units (Business services in Lublin). A large group of employees in the sector – 26% found employment in French enterprises, 11% in American ones, and 9% in Italian ones. Entities from other countries jointly provided employment for 6% of people working in the Lublin sector of modern business services (Business services in Lublin). The employment structure in Lublin, depending on the location of the parent company's headquarters, is shown in Figure 6.

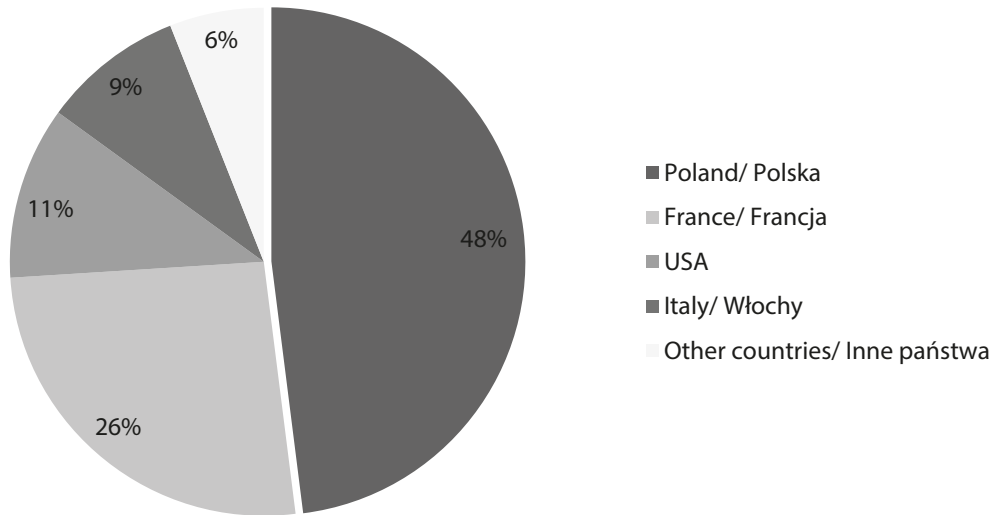
Attention is drawn to the small share of American enterprises in creating employment on the Lublin market of modern business services. At the beginning of 2017, they offered the largest number of jobs in Poland – 30%. The employment structure in Lublin's modern business service centers, broken down by the seat of the parent company's headquarters, generally differed in 2017 from the figures for the sector at the national level. As mentioned, in Poland, entities based in the USA had the largest

Należy zauważyć, że w analizowanym czasie struktura zatrudnienia w centrach usług w Lublinie w podziale na typ centrum nie pokrywała się ze strukturą zatrudnienia w tego typu jednostkach w Polsce. Największy udział w zatrudnieniu w sektorze w całym kraju miały centra SSC – 35%. Centra IT zatrudniały 30% osób pracujących w sektorze nowoczesnych usług biznesowych w całej Polsce. Mniejszy udział w zatrudnieniu miały centra BPO – 21% i R&D – 14% (Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2017).

Pod koniec marca 2017 roku prawie połowa zatrudnionych w centrach nowoczesnych usług biznesowych w Lublinie pracowała w firmach polskich – 48%. Tak wysoki poziom zatrudnienia w polskich podmiotach wynika w opinii autorów ze znaczącego udziału lokalnych, lubelskich przedsiębiorstw w strukturze centrów usług w mieście. Lublin charakteryzuje się dużą liczbą podmiotów, które funkcjonują tylko w Lublinie i nie posiadają oddziałów w innych ośrodkach miejskich. Takich jednostek jest blisko połowa (Usługi biznesowe w Lublinie). Liczna grupa pracowników sektora – 26% znalazło zatrudnienie w przedsiębiorstwach francuskich, 11% w amerykańskich, 9% we włoskich. Podmioty z pozostałych krajów łącznie zapewniały zatrudnienie 6% pracującym w lubelskim sektorze nowoczesnych usług biznesowych (Usługi biznesowe w Lublinie). Strukturę zatrudnienia w Lublinie w uwagi na miejsce siedziby centrali firmy macierzystej przedstawia Rysunek 6.

Uwagę zwraca mały udział w tworzeniu zatrudnienia przedsiębiorstw amerykańskich na lubelskim rynku nowoczesnych usług biznesowych. Na początku 2017 roku oferowały one w Polsce największą liczbę miejsc pracy – 30%. Strukturę zatrudnienia w lubelskich centrach nowoczesnych usług biznesowych w podziale na miejsce siedziby centrali firmy macierzystej generalnie odbiegała w 2017 roku od wielkości charakteryzujących sektor na poziomie całego kraju. Jak wspomniano w skali Polski największy udział





**Figure 6.** Employment structure in Lublin's modern business service centers, broken down by parent company's headquarters (%)  
**Rysunek 6.** Struktura zatrudnienia w lubelskich centrach nowoczesnych usług biznesowych w podziale na miejsce siedziby centrali firmy macierzystej (%)

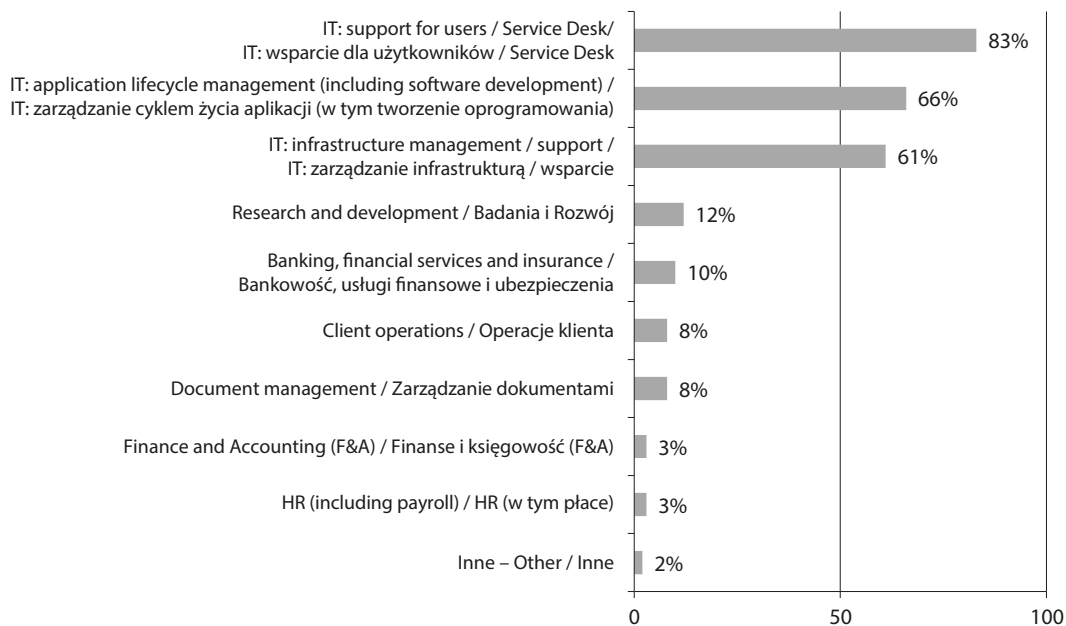
Source: Business Services in Lublin, ABSL 2017, p. 13.  
 Źródło: Usługi biznesowe w Lublinie, ABSL 2017, s. 13.

share. The other places were taken by enterprises from countries such as: Poland – 19% share in employment, Scandinavian countries – 10% share in employment, France – 9% share in employment, Great Britain – 8% share in employment, Germany – 7% share in employment, Switzerland – 6% share in employment, the remaining – 11% share in employment (Sector of modern business services in Poland 2017).

Lublin's IT process outsourcing centers dominate in the share of business processes provided, as shown in Figure 7.

miały tu podmioty z siedzibą w USA. Kolejne miejsca zajmowały przedsiębiorstwa z krajów takich jak: Polska – 19% udziału w zatrudnieniu, kraje skandynawskie – 10% udziału w zatrudnieniu, Francja – 9% udziału w zatrudnieniu, Wielka Brytania – 8% udziału w zatrudnieniu, Niemcy – 7% udziału w zatrudnieniu, Szwajcaria – 6% udziału w zatrudnieniu, pozostałe – 11% udziału w zatrudnieniu (Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2017).

Lubelskie centra outsourcingu procesów IT dominują w udziale świadczonych procesów biznesowych, co przedstawia Rysunek 7.



**Figure 7.** Categories of processes supported in service centers in Lublin (%)  
**Rysunek 7.** Kategorie procesów obsługiwanych w centrach usług w Lublinie (%)

Source: Business Services in Lublin, ABSL 2017, p. 16.  
 Źródło: Usługi biznesowe w Lublinie, ABSL 2017, s. 16.

It should be noted that the structure of the processes supported by service centers from all over Poland was different from the case of centers from Lublin. IT services were ranked second in the country. The dominant services were finance and accounting (F&A – Finance and Accounting), such as: settlements with suppliers, settlements with recipients, keeping the general ledger and reporting, as well as servicing travel costs. In the analyzed period, such services were provided by more than half of the entities from the sector in Poland (Sector of modern business services in Poland 2017).

Lublin IT process outsourcing centers are characterized by high competitiveness and rapid development. They direct their offer to the domestic and foreign markets. It mainly concerns mobile software for the financial sector and fast-moving consumer goods, systems for the medical and pharmaceutical industries, GIS and GPS solutions, and the design of ICT systems. The dynamics of the Lublin IT sector gives rise to the expectations of strengthening the competitive position in the country (Business services in Lublin).

## Conclusions

The sector of modern business services in Poland has been developing intensively in recent years. This is evidenced by the growing number of BPO, SSC, IT and R&D centers. The entities are constantly expanding the spectrum of the services they provide. The consequence of the quantitative and qualitative development of the sector is a continuous, dynamic increase in the level of employment. Cracow, Wrocław, Tricity, Łódź and Bydgoszcz have a clear local specialization, which results from a particularly high share of jobs in the modern business services sector in relation to total jobs.

Intensive development of modern business services is taking place in Lublin. The city has the largest number of BPO, SSC, IT and R&D centers in Eastern Poland. The number of jobs in the sector is constantly growing. Operating units operate on the domestic and international market. They are competitive when we compare to entities from other large cities in Poland. Their advantage is the low cost and high availability of office space compared to other centers in the country. Currently, IT services have a particularly large share in the sales structure of Lublin centers.

The development of the modern business services sector is certainly an opportunity for Lublin. Subsequent investments related to the creation of new units and the development of the existing ones will result in many positive socio-economic effects. The Lublin City Office should continue to create a good climate for business development, including skillfully shaping the tax policy and developing material infrastructure. New, well-paid jobs in the developing sector will contribute to the migration of people who will be motivated to raise their qualifications and creativity. It will translate into a high rate of economic growth in Lublin and the region.

Należy zauważyć, że struktura procesów obsługiwanych przez centra usług z całej Polski była inna niż w przypadku centrów z Lublina. Usługi IT lokowały się w skali kraju na drugim miejscu. Dominowały usługi z zakresu finansów i księgowości (F&A – Finance and Accounting), takie jak: prowadzenie rozrachunków z dostawcami, prowadzenie rozrachunków z odbiorcami, prowadzenie księgi głównej oraz raportowanie, a także obsługa kosztów podróży. Tego typu usługi w analizowanym czasie świadczyła ponad połowa podmiotów z sektora w Polsce (Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2017).

Lubelskie centra outsourcingu procesów IT charakteryzują się dużą konkurencyjnością i szybkim rozwojem. Kierują swoją ofertę na rynek krajowy i zagraniczny. Dotyczy ona przede wszystkim oprogramowania mobilnego dla sektora finansowego i dóbr szybko zbywalnych, systemów dla branży medycznej i farmaceutycznej, rozwiązań GIS i GPS oraz projektowania systemów teleinformatycznych. Dynamika lubelskiego sektora IT daje podstawy do oczekiwań umacniania pozycji konkurencyjnej w kraju (Usługi biznesowe w Lublinie).

## Podsumowanie

Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce w ostatnich latach intensywnie się rozwija. Świadczy o tym rosnąca liczba centrów typu BPO, SSC, IT, R&D. Podmioty te stale rozszerzają spektrum świadczonych usług. Konsekwencją rozwoju ilościowego i jakościowego sektora jest ciągły, dynamiczny wzrost poziomu zatrudnienia. Kraków, Wrocław, Trójmiasto, Łódź oraz Bydgoszcz posiadają wyraźną specjalizację lokalną, która wynika ze szczególnie dużego udziału miejsc pracy w sektorze nowoczesnych usług biznesowych w odniesieniu do miejsc pracy ogółem.

Intensywny rozwój nowoczesnych usług biznesowych ma miejsce w Lublinie. W mieście funkcjonuje najwięcej centrów BPO, SSC, IT, R&D we Wschodniej Polsce. Stale rośnie liczba miejsc pracy w sektorze. Funkcjonujące jednostki działają na rynku krajowym i międzynarodowym. Są konkurencyjne względem podmiotów z innych dużych miast w Polsce. Na ich korzyść przemawia niski koszt i duża dostępność powierzchni biurowych w porównaniu do innych ośrodków w kraju. Obecnie szczególnie duży udział w strukturze sprzedaży lubelskich centrów mają usługi IT.

Rozwój sektora nowoczesnych usług biznesowych to na pewno szansa dla Lublina. Kolejne inwestycje związane z powstawaniem nowych jednostek oraz rozwój już istniejących będą powodować wiele pozytywnych skutków społeczno-gospodarczych. Urząd Miasta Lublina powinien nadal tworzyć dobry klimat do rozwoju biznesu m.in. kształtując umiejętnie politykę podatkową oraz rozwijając infrastrukturę materialną. Nowe, dobrze płatne miejsca pracy w rozwijającym się sektorze przyczynią się do migracji ludności, która będzie zmotywowana do podnoszenia swoich kwalifikacji i kreatywności, co przełoży się na wysokie tempo wzrostu gospodarczego Lublina i regionu.

Potencjał lubelskiego rynku pracy w sektorze nowoczesnych usług biznesowych powinny uwzględnić

The potential of the Lublin labor market in the sector of modern business services should be considered by universities operating in the region. The implemented curricula should, in addition to specific skills (e.g., accounting, finance, IT), attach great importance to the acquisition of language and soft skills by students, especially related to communication. It is also important to know the specifics of the functioning of process organizations. Openness to other cultures is of great importance, because work in the modern business services sector is work in an international environment.

Currently, the share of employees of the modern business services sector in the working-age population in Lublin is one of the lowest in Poland. The city has the potential for intensive development of the analyzed sector. It should be noticed and used by investors and local authorities. The development of modern business services would contribute to the economic development of Lublin and the region. This scenario seems very likely.

In the course of work on the study, the authors encountered limitations related to the lack of new publications, published after 2017, concerning analyzes of the modern business services sector in Lublin. This situation became the reason for planning own research that will concern the tendency of medium and large enterprises to use the services of business process outsourcing centers. The spatial scope of the research covers the Podlaskie, Lubelskie and Podkarpackie voivodeships. The research will focus on identifying changes in the market of business process outsourcing services in the field of accounting, finance, client service, HR and IT that have taken place under the influence of the coronavirus pandemic, as well as on determining the knowledge of the specifics of the operation of BPO sector entities by the management staff of medium and large enterprises (potential clients).

szkoły wyższe działających w regionie. Realizowane programy nauczania powinny obok umiejętności kierunkowych (np. rachunkowość, finanse, informatyka) przywiązywać dużą wagę do nabywania przez studentów kompetencji językowych oraz kompetencji miękkich, szczególnie związanych z komunikacją. Ważna jest także znajomość specyfiki funkcjonowania organizacji procesowych. Duże znaczenie ma otwartość na inne kultury, bo praca w sektorze nowoczesnych usług biznesowych to praca w środowisku międzynarodowym.

Aktualnie udział pracowników sektora nowoczesnych usług biznesowych w liczbie ludności w wieku produkcyjnym w Lublinie należy do najniższych w Polsce. Miasto posiada potencjał do intensywnego rozwoju analizowanego sektora, który dostrzec i wykorzystać powinni inwestorzy oraz władze samorządowe. Rozwój nowoczesnych usług biznesowych przyczyniłby się do rozwoju gospodarczego Lublina i regionu. Taki scenariusz wydaje się być bardzo prawdopodobny.

Autorzy w trakcie prac nad niniejszym opracowaniem napotkali na ograniczenia związane z brakiem nowych, wydanych po 2017 roku publikacji dotyczących analiz sektora nowoczesnych usług biznesowych w Lublinie. Zaistniała sytuacja stała się przyczyną zaplanowania badań własnych, które będą dotyczyć skłonności średnich i dużych przedsiębiorstw do korzystania z usług centrów outsourcingu procesów biznesowych. Zakres przestrzenny badań to województwa podlaskie, lubelskie i podkarpackie. Badania będą skoncentrowane na identyfikacji zmian na rynku usług outsourcingu procesów biznesowych w zakresie księgowości, finansów, obsługi klienta, HR i IT, które zaszły pod wpływem pandemii koronawirusa, a także na określeniu znajomości specyfiki działania podmiotów sektora BPO przez kadrę menadżerską średnich i dużych przedsiębiorstw (potencjalnych klientów).

## References / Literatura:

1. Chilimoniuk-Przeździecka, E. (2011). Eksport usług biznesowych z Polski. *Zeszyty Naukowe UE w Poznaniu*, 179, 45-56.
2. Kim, G.M., Won, H.J. (2007). HR BPO Service Models for Small and Medium Enterprises. *Business Process Management Journal*, 13(5), 694-706. <https://doi.org/10.1108/14637150710823165>
3. Kozak, M. (2017). Rozwój sektora nowoczesnych usług dla biznesu w Polsce. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej Zarządzanie*, 28(1), 52-63. <https://doi.org/10.17512/znpcz.2017.4.1.05>
4. Malik, R. (2013). Przenoszenie usług biznesowych do Polski: uwarunkowania, przebieg i skutki procesu. *Kwartalnik Kolegium Ekonomiczno-Społecznego. Studia I Prace*, 1, 203-223. <https://doi.org/10.33119/KKESiP.2013.1.9>
5. Marcinkowska, E. (2015). Rynek outsourcingu usług biznesowych w Polsce – stan i perspektywy rozwoju. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 244, 130-140.
6. Massini, S., Miozzo, M. (2012). Outsourcing and Offshoring of Business Services: Challenges to Theory, Management and Geography of Innovation. *Regional Studies*, 46(9), 1219-1242. <https://doi.org/10.1080/00343404.2010.509128>
7. Orliński, O. (2013). Wpływ outsourcingu i offshoringu na konkurencyjność przedsiębiorstw w warunkach globalizacji. *Zarządzanie i Finanse*, 11(1), 229-240.
8. Panda, A.K. (2012). Business process outsourcing: a strategic review on Indian perspective. *Business Process Management Journal*, 18(6), 876-897. <https://doi.org/10.1108/14637151211283339>
9. Raport Polskiej Agencji Informacji i Inwestycji Zagranicznych. *10 lat sektora nowoczesnych usług biznesowych w Polsce*.
10. Raport Związku Liderów Sektora Usług Biznesowych (2017). *Usługi biznesowe w Lublinie*.
11. Raport Związku Liderów Sektora Usług Biznesowych (2017). *Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2017*.
12. Raport Związku Liderów Sektora Usług Biznesowych (2018). *Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2018*.
13. Raport Związku Liderów Sektora Usług Biznesowych (2019). *Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2019*.
14. Raport Związku Liderów Sektora Usług Biznesowych (2020). *Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2020*.
15. Skowroński, M. (2017). Sektor nowoczesnych usług biznesowych jako nowa branża gospodarki miasta na przykładzie Katowic. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 320, 129-139.

16. Žitkienė, R., Dudė, U. (2018). The impact of outsourcing implementation on service companies. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 6(1), 342-355. <https://doi.org/10.9770/jesi.2018.6.1>

### Websites/ Źródła internetowe:

17. Aalders, R. (2002). *It outsourcing: Making it work*. Pobrane z: [https://www.fujitsu.com/downloads/WWW2/whitepaper\\_IT-outsourcing.pdf](https://www.fujitsu.com/downloads/WWW2/whitepaper_IT-outsourcing.pdf) (dostęp: 22.05.2021).
18. <https://firma.rp.pl/biznes/8541-sektor-nowoczesnych-uslug-uslugi-dla-biznesu-eksport-uslug/> (dostęp: 22.05.2021).
19. <https://gospodarczy.lublin.eu/branze/specjalizacje-gospodarcze-lublina/nowoczesne-uslugi-biznesowe/> (dostęp: 22.05.2021).
20. <https://humancentered.colliers.pl/bpo-ssc-ito-czyli-inicjaly-outsourcingu/> (dostęp: 22.05.2021).
21. <https://walterherz.com/pl/a/jak-home-office-wplywa-na-rynek-biurowy-i-efektywnosc-pracy/> (dostęp: 22.05.2021).
22. <https://wig.waw.pl/pandemia-wplywa-na-wynajem-lokali-uzytkowych/> (dostęp: 22.05.2021).
23. <https://www.comint.pl/sloownik-outsourcingu/definicja-ssc/> (dostęp: 22.05.2021).
24. <https://www.eurostudent.pl/branza-przyszlosci-sektor-nowoczesnych-uslug-biznesowych/> (dostęp: 22.05.2021).
25. <https://www.lsi-lublin.pl/informacje-rozne/rosnace-znaczenie-lublina-raport-absl-miasta-z-perspektywy-sektora-nowoczesnych-uslug-biznesowych/> (dostęp: 22.05.2021).
26. <http://www.outsourcingportal.eu/pl/jakie-procesy-kryja-sie-pod-popularnymi-skrotami-bpo-ssc-ito/> (dostęp: 22.05.2021).
27. United Nations Conference on Trade and Development. (2004). *World investment report: the shift toward services*. Pobrane z: [http://unctad.org/en/docs/wir2004\\_en.pdf](http://unctad.org/en/docs/wir2004_en.pdf) (dostęp: 22.05.2021).

