

SEKTOR NOWOCZESNYCH USŁUG BIZNESOWYCH W POLSCE 2018





**Raport przygotowany przez
Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych (ABS L)**

we współpracy z:

JLL, Randstad Polska i Randstad Sourceright, EY, Everest Group



Koordynator projektu:

Janusz Górecki, Head of Sector Research & Analytics, ABS L

e-mail: janusz.gorecki@absl.pl

Projekt graficzny i skład:

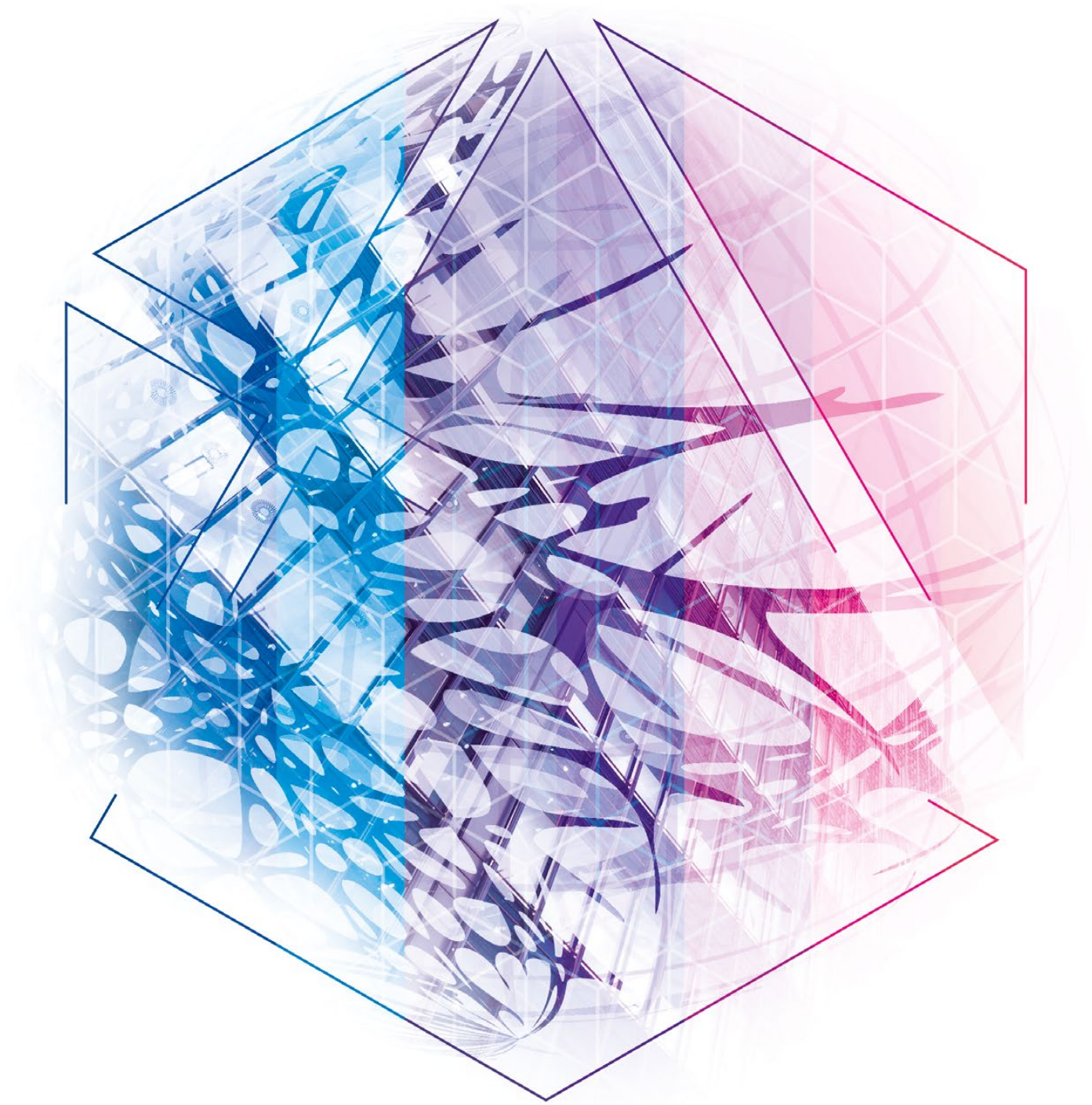
www.ponad.pl The logo for Ponad, featuring the word "Ponad" in a blue sans-serif font with a stylized blue "P" icon.

© ABS L 2018

Wszystkie prawa autorskie do niniejszego utworu należą do ABS L. Z wyłączeniem wyjątków przewidzianych prawem, korzystanie lub rozporządzanie utworem, w tym używanie, udostępnianie, odsprzedawanie, przetwarzanie, kopiowanie, dokonywanie adaptacji, modyfikowanie niniejszego utworu, w części lub w całości, dokonane w jakiegokolwiek formie, bez uprzedniej zgody ABS L wyrażonej na piśmie, jest naruszeniem prawa autorskiego. W razie jakichkolwiek wątpliwości prosimy kierować pytania na adres absl@absl.pl

SPIS TREŚCI

	PRZEDMOWA	5
1	CHARAKTERYSTYKA SEKTORA USŁUG BIZNESOWYCH	6
	KONCEPCJA RAPORTU I INFORMACJE METODYCZNE	8
	ZMIANY WIELKOŚCI ZATRUDNIENIA W SEKTORZE	9
	STRUKTURA ZATRUDNIENIA W PODZIALE NA TYP, MODEL I WIELKOŚĆ CENTRÓW	10
	OŚRODKI USŁUG BIZNESOWYCH W POLSCE	13
	USŁUGI BIZNESOWE JAKO SPECJALIZACJA LOKALNA	18
	LICZBA CENTRÓW I STRUKTURA NOWYCH INWESTYCJI	21
	ŚREDNIE ZATRUDNIENIE W OŚRODKACH USŁUG BIZNESOWYCH	24
	OCENA MIEJSCA PROWADZENIA DZIAŁALNOŚCI	28
	STRUKTURA ZATRUDNIENIA W PODZIALE NA BRANŻE FIRM MACIERZYSTYCH	30
	INWESTYCJE ZAGRANICZNE	32
	KRAJE POCHODZENIA CENTRÓW USŁUG	33
	RODZAJE USŁUG ŚWIADCZONYCH PRZEZ CENTRA	35
	ZASIĘG GEOGRAFICZNY ŚWIADCZONYCH USŁUG	39
	PLANY FIRM W ZAKRESIE PROWADZONEJ DZIAŁALNOŚCI	40
	JĘZYKI WYKORZYSTYWANE W CENTRACH USŁUG	41
	CUDZOZIEMCY PRACUJĄCY W CENTRACH USŁUG	42
	POZOSTAŁE CHARAKTERYSTYKI BRANŻOWE	44
2	USŁUGI BIZNESOWE W POLSCE: TRENDY, WYZWANIA, KIERUNKI ROZWOJU	48
3	RYNEK NIERUCHOMOŚCI BIUROWYCH	60
4	RYNEK PRACY I WYNAGRODZENIA	72
5	ZACHĘTY INWESTYCYJNE. PREFERENCJE DLA SEKTORA NOWOCZESNYCH USŁUG BIZNESOWYCH	88
6	ROZWÓJ RYNKU USŁUG GLOBALNYCH I JEGO WPŁYW NA POLSKĘ	94
	INFORMACJE O ABSL	100
	POLSKA – KLUCZOWE INFORMACJE	102



PRZEDMOWA

Szanowni Państwo,

oddajemy w Wasze ręce dziewiątą edycję rocznego raportu ABSL, w którym staramy się kompleksowo opisać sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce.

Jaka jest dziś jego kondycja? Czy dalej rośnie w szybkim tempie? A może wykazuje już oznaki dojrzałości? Jakie są jego najważniejsze specjalizacje? Czy duży jest udział centrów usług działających globalnie? Jak otoczenie sektora – rynek pracy i rynek biurowy – wpływa na rozwój branży? Co w usługach biznesowych zmienia technologia? Jakie wyzwania czekają sektor? W tegorocznym raporcie poszukujemy odpowiedzi na te i inne ważne dla branży pytania.

Daniel Keys Moran, wybitny amerykański programista, a przy okazji autor powieści *science fiction* stwierdził kiedyś: „możesz mieć dane i nie mieć wiedzy, ale nie możesz mieć wiedzy bez posiadania danych”. W raporcie znajdziecie Państwo zatem szereg statystyk wraz z wyjaśnieniami istotnych dla naszej branży zagadnień.

Mam nadzieję, że takie ujęcie sektora będzie dla Państwa źródłem cennej wiedzy. Życzę interesującej lektury.

Z poważaniem,

WOJCIECH POPŁAWSKI

WICEPREZES ABSL,
DYREKTOR ZARZĄDZAJĄCY
ACCENTURE OPERATIONS



1 CHARAKTERYSTYKA SEKTORA USŁUG BIZNESOWYCH

Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce cechuje regularny wzrost zatrudnienia oraz poszerzanie zakresu działalności firm posiadających w Polsce centra BPO, SSC, IT, R&D. Zwraca uwagę zarówno dalszy, dynamiczny rozwój największych ośrodków usług biznesowych w kraju, jak i pozostałych miast regionalnych.

W tej części raportu przedstawiono najważniejsze informacje charakteryzujące sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce. Zawartość rozdziału pozwala na zapoznanie się ze skalą i zróżnicowaniem działalności centrów usług dla biznesu.

W I kw. 2018 r. w Polsce funkcjonowało łącznie 1 236 centrów usług BPO, SSC, IT, R&D (polskich i zagranicznych) zatrudniających 279 tys. osób. Wśród 831 firm, które posiadają swoje centra usług, 10% (83 inwestorów) to przedsiębiorstwa z listy Fortune Global 500 (2017).

W okresie od początku I kw. 2017 r. do końca I kw. 2018 r. działalność rozpoczęło 91 nowych centrów usług z czego 20 już w 2018 r. Wśród nowych

inwestycji, jak co roku, dominowały centra zagraniczne (86%). Udział trzech największych ośrodków usług dla biznesu: Krakowa, Warszawy i Wrocławia (miasta pierwszego poziomu pod względem wielkości zatrudnienia w sektorze i jego dojrzałości, ang. Tier 1) w liczbie nowych centrów wyniósł 40%, podobnie jak ośrodków Tier 2 (Trójmiasto, Aglomeracja Katowicka, Łódź, Poznań). Pozostałe nowe inwestycje (20%) zostały ulokowane w miastach Tier 3 (Bydgoszcz, Lublin, Rzeszów, Szczecin) i innych (Tier 4).

RYCINA 1

POLSKI SEKTOR NOWOCZESNYCH USŁUG BIZNESOWYCH W LICZBACH

**279 000**

Całkowite zatrudnienie w centrach usług, w tym 225 tys. osób w centrach zagranicznych (81%) i 54 tys. osób w centrach polskich (19%).

**831**

Liczba firm-inwestorów posiadających swoje centra usług w Polsce (w tym 601 inwestorów zagranicznych).

**1236**

Całkowita liczba centrów usług BPO, SSC, IT, R&D w Polsce, w tym 840 centrów zagranicznych (68%). W okresie od początku I kw. 2017 r. do końca I kw. 2018 r. rozpoczęło działalność 91 nowych centrów usług.

**83**

Liczba inwestorów z listy Fortune Global 500 posiadających w Polsce centra usług.

**7**

Liczba ośrodków usług biznesowych, w których zatrudnienie w centrach usług BPO, SSC, IT, R&D przekracza 10 tys. osób.

**54**

Liczba centrów usług, w których zatrudnienie wynosi co najmniej 1 tys. osób.

**10%**

Udział cudzoziemców w strukturze zatrudnienia analizowanych centrów usług w Polsce. Można szacować, że liczba obcokrajowców pracujących w centrach usług w skali całego kraju to nawet 25 tys. osób.

**13%**

Wzrost zatrudnienia w centrach usług w Polsce w ostatnim roku (I kw. 2017 r. – I kw. 2018 r.). Od I kw. 2016 r. całkowity przyrost nowych miejsc pracy wyniósł 30%.

**340 000**

Prognozowane przez ABSL zatrudnienie w sektorze w I kw. 2020 r. (wg optymalnego scenariusza).

KONCEPCJA RAPORTU I INFORMACJE METODYCZNE

Podstawowym założeniem raportu „Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2018” jest dostarczenie czytelnikom możliwie kompleksowych informacji na temat działalności centrów usług BPO, SSC, IT, R&D w Polsce oraz trendów, wyzwań i kierunków rozwoju sektora. Realizacji tego celu towarzyszy charakterystyka wybranych aspektów rynku pracy, rynku nieruchomości biurowych oraz systemu zachęt inwestycyjnych dla branży. W publikacji przedstawiono również spojrzenie na perspektywy roli Polski na globalnym rynku usług biznesowych.

Przyjęliśmy szeroką definicję sektora, obejmującą działalność centrów outsourcingu procesów biznesowych (BPO), centrów usług wspólnych (SSC), centrów IT oraz centrów badawczo-rozwojowych (R&D). Podstawowym źródłem informacji na temat funkcjonowania tych podmiotów były wyniki ogólnopolskiego badania, które przeprowadziliśmy w I kw. 2018 r. (wykorzystując narzędzie w postaci kwestionariusza ankiety internetowej). Tegoroczną ankietę wypełniło 214 firm zatrudniających w swoich centrach usług w Polsce łącznie 155 tys. osób czyli 56% pracowników sektora.



214

Liczba firm, które wzięły udział w tegorocznym badaniu ABSL.



155 000

Liczba pracowników zatrudnianych przez respondentów badania ABSL w centrach usług BPO, SSC, IT, R&D w Polsce.

Wyniki zaprezentowanych analiz dotyczą działalności centrów usług, których firmy macierzyste posiadają centrale w Polsce (centra polskie) oraz poza jej granicami (centra zagraniczne). Poszczególne podmioty przyporządkowano do podstawowych typów (BPO, SSC, IT, R&D), biorąc pod uwagę dominujący profil ich działalności.

Centra „contact center” działające na rzecz klientów zewnętrznych zaliczono do kategorii BPO. Centrami IT określono podmioty świadczące usługi outsourcingu rozwiązań IT (m.in. utrzymanie systemów, aplikacji, infrastruktury, wsparcie techniczne) i/lub tworzące oraz sprzedające (wdrażające) oprogramowanie dla zewnętrznych klientów. Co istotne, w analizach nie uwzględniono firm, które świadczą usługi wyłącznie w języku polskim dla klientów zlokalizowanych w Polsce. Ograniczenie to nie dotyczy centrów IT oraz R&D zajmujących się rozwojem oprogramowania, co z zasady wymaga tworzenia „produktu” w języku angielskim. Poszczególne centra usług są uznawane za odrębne jednostki analityczne, jeżeli znajdują się w różnych miejscowościach/aglomeracjach (kryterium geograficzne). W raporcie uwzględniono centra BPO i SSC, w których zatrudnienie przekracza 25 osób. Nie dotyczy to firm, które są w trakcie tworzenia i przewidują zatrudnienie docelowe wyższe niż 25 osób. Przyjęcie kryterium minimalnego zatrudnienia nie znalazło również zastosowania w przypadku centrów IT oraz R&D.

Warto zaznaczyć, że raport można bezpłatnie pobrać w formie ePUB na stronie: absl.pl/pl/publikacje. Opracowanie jest również dostępne w ograniczonej liczbie egzemplarzy papierowych – bardzo proszę o kontakt w przypadku chęci otrzymania tej wersji publikacji. W IV kw. 2018 r. wybrane treści raportu zostaną zaktualizowane, aby mógł na bieżąco odpowiadać potrzebom informacyjnym jego odbiorców.

Pragnę podkreślić, że stworzenie niniejszego raportu nie byłoby możliwe bez informacji pozyskanych od respondentów ogólnopolskiego badania ABSL. Bardzo dziękuję wszystkim przedstawicielom firm, którzy poświęcili swój cenny czas na wypełnienie naszej ankiety. Jestem również wdzięczny za nieocenione wsparcie projektu udzielone przez przedstawicieli władz lokalnych i instytucji wspierających inwestorów. Dziękuję również wszystkim współautorom opracowania, którzy podzielili się swoją wiedzą na łamach niniejszej publikacji.

Będę wdzięczny za wszelkie komentarze dotyczące zawartości raportu, które mogą przyczynić się do tego, aby w przyszłym roku publikacja w jeszcze większym stopniu spełniała oczekiwania odbiorców.

Janusz Górecki
Head of Sector Research & Analytics, ABSL
janusz.gorecki@absl.pl

ZMIANY WIELKOŚCI ZATRUDNIENIA W SEKTORZE

Liczba pracowników centrów usług BPO, SSC, IT, R&D w Polsce w I kw. 2018 r. była o 30% wyższa niż w I kw. 2016 r. Przybyło zatem 65 tys. nowych miejsc pracy. Skumulowany roczny wskaźnik wzrostu (Compound Annual Growth Rate, CAGR) wyniósł w analizowanym okresie 14%. Między I kw. 2016 r. a I kw. 2017 r. zatrudnienie wzrosło o 15%. W okresie od I kw. 2017 r. do I kw. 2018 r. przyrost zatrudnienia był o dwa punkty procentowe niższy (13%), co oznaczało 33 tys. nowych miejsc pracy (o 1 tys. więcej w porównaniu do analogicznego, poprzedniego okresu). Dominującą większość (87%) wygenerowały centra zagraniczne.

Wielkość zatrudnienia w sektorze nowoczesnych usług biznesowych w Polsce przekroczy 300 tys. osób już w I kw. 2019 r., czyli o rok

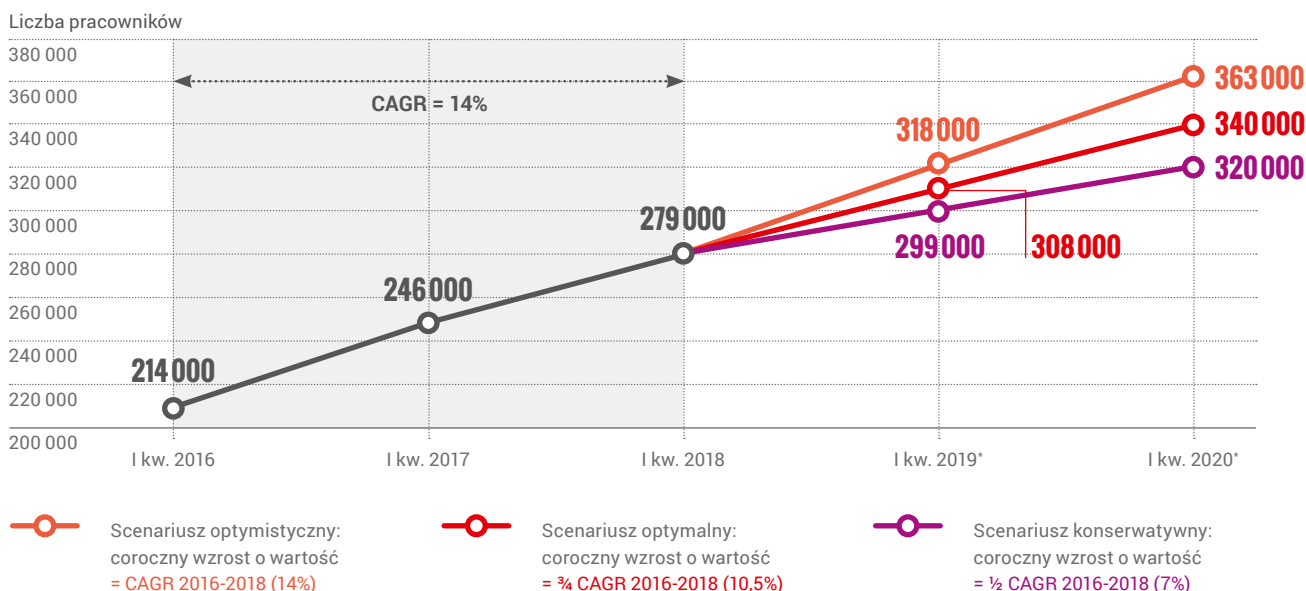
wcześniej niż zakładały poprzednie prognozy. Według najbardziej prawdopodobnego scenariusza całkowite zatrudnienie w centrach BPO, SSC, IT, R&D w Polsce w I kw. 2019 r. będzie wyższe od stanu z I kw. 2018 r. o 10,5% i wyniesie 308 tys. osób. Zakładając przyrost o dalsze 10,5% w kolejnym z okresów analitycznych (I kw. 2019 r. – I kw. 2020 r.), liczba pracowników sektora osiągnie 340 tys. osób w 2020 r.

90 nowych miejsc pracy dziennie

Średnia liczba nowo powstających miejsc pracy generowanych dziennie w centrach BPO, SSC, IT, R&D w Polsce w okresie od końca I kw. 2016 do końca I kw. 2018 r.

RYCINA 2

ZMIANY ZATRUDNIENIA W CENTRACH USŁUG W POLSCE OD I KW. 2016 R.



* Prognoza ABSL

Źródło: opracowanie własne ABSL

STRUKTURA ZATRUDNIENIA W PODZIALE NA TYP, MODEL I WIELKOŚĆ CENTRÓW

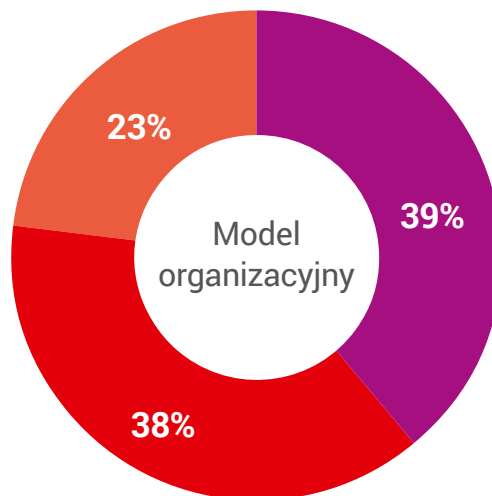
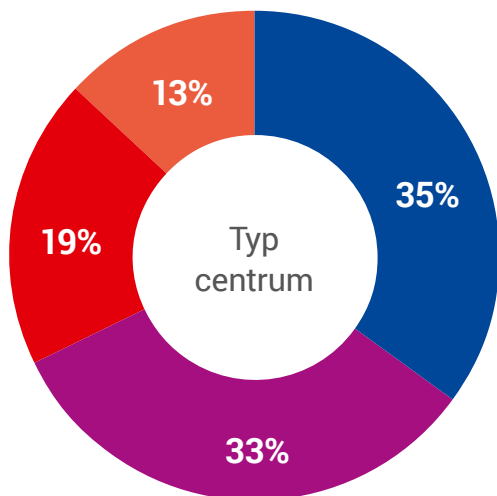
Największą część zatrudnienia w sektorze (35%) wygenerowały centra usług wspólnych (SSC)¹, następnie: centra IT (33%), centra outsourcingowe (19%) oraz centra R&D (13%). W porównaniu do poprzednich lat niniejsza kolejność nie uległa zmianie.

Dominacji jednego rodzaju podmiotów nie można również zaobserwować w przypadku struktury zatrudnienia wg modelu organizacyjnego. Największą liczbę miejsc pracy stworzyli komercyjni dostawcy usług – centra outsourcingu: 39%². Jednostki działające na rzecz firm macierzystych – centra usług wspólnych wygenerowały 38% udziału w strukturze zatrudnienia, a podmioty działające w modelu hybrydowym – 23%.

Struktura zatrudnienia wg modelu organizacyjnego nie wykazuje istotnego zróżnicowania podczas porównywania firm zagranicznych i polskich. Należy jednak wspomnieć o zdecydowanie wyższym udziale zatrudnienia w zagranicznych jednostkach działających na rzecz firm macierzystych (43%) niż w przypadku przedsiębiorstw polskich (6%). Generalnie struktura zatrudnienia centrów zagranicznych jest zdecydowanie bardziej wyrównana, podczas gdy w przypadku firm polskich dominują komercyjni dostawcy usług – centra outsourcingu (90% udziału).

RYCINA 3

STRUKTURA ZATRUDNIENIA W CENTRACH USŁUG W POLSCE W PODZIALE NA TYP CENTRUM (WG DOMINUJĄCEGO PROFILU) ORAZ MODEL ORGANIZACYJNY



- SSC
- IT
- BPO
- R&D

- Komercyjny dostawca usług / centrum outsourcingu
- Jednostka działająca na rzecz firmy macierzystej / centrum usług wspólnych
- Model hybrydowy (klienci zewnętrzni i wewnętrzni)

W Polsce działają 54 centra, w których zatrudnienie wynosi co najmniej 1 tys. osób. Oznacza to o 17 jednostek tej wielkości więcej w porównaniu do ich liczby w I kw. 2016 r. i siedem więcej niż w I kw. 2017 r. Łącznie pracuje w nich 100 tys. osób (wygenerowały zatem 36% zatrudnienia w sektorze, o 1 p.p. więcej niż w 2017 r.). Prawie wszystkie największe centra to jednostki należące do podmiotów zagranicznych (51 z 54)².

Dziesięciu największych inwestorów sektora nowoczesnych usług biznesowych w Polsce zatrudnia łącznie 54 tys. osób. Liczba pracowników centrów każdego z tych przedsiębiorstw to ponad 4 tys. osób. Co istotne, w gronie 10 największych inwestorów znajdują się również polskie podmioty: Comarch i Grupa Asseco. Wśród rodzimych przedsiębiorstw wyróżniających się w kontekście wielkości zatrudnienia w centrach usług można również wymienić firmy outsourcingowe m.in. Grupę OEX, CCIG Group, Grupę Arteria czy dostawców usług IT takich jak IT Kontrakt, EUVIC i Qumak, intive oraz Future Processing.

¹ Należy uściślić, że analizy ABSL obejmują tylko podmioty, które przynajmniej część usług świadczą w językach obcych. Tym samym wykluczono liczne centra usług wspólnych pracujące tylko w języku polskim na rzecz firm macierzystych w Polsce. Często są to jednostki dużych polskich przedsiębiorstw: Tauron, Poczta Polska, Enea, Grupa Azoty, Energa, PKO itd. Można szacować, że zatrudnienie w tego rodzaju jednostkach wynosi nawet kilkanaście tysięcy osób. Przedstawiona wartość udziału centrów usług wspólnych w strukturze zatrudnienia dotyczy zatem głównie zatrudnienia w zagranicznych centrach SSC (w dominującej części) oraz polskich centrach świadczących usługi dla zagranicznych oddziałów macierzystych firm.

² Należy pamiętać, że mowa tu o poszczególnych centrach usług, a nie zatrudnieniu ogółem u danych inwestorów.

W MERCK nasza obietnica, jako pracodawcy, pozostaje niezmienna...

Kariera w Merck to przygoda osobista i zawodowa. Napędzani przez stawiane cele i nagradzani osobistą satysfakcją, nasi ludzie nadają kształt światu za pomocą najnowszych osiągnięć w dziedzinie technologii i nauki. Od 350 lat na całym świecie podążamy za naszą ciekawością, by znaleźć nowe sposoby na poprawę życia innych.

Centrum Usług Wspólnych we Wrocławiu powstało w 2013 r. Naszym celem jest udzielanie wsparcia na najwyższym poziomie w dziedzinach takich jak: Zasoby ludzkie (HR), Finanse, Zakupy, Technologie w biznesie (BT) dla naszych kolegów w Merck na całym świecie.



Dołącz do nas!

Z niecierpliwością czekamy na spotkanie z wybitnymi ludźmi o wspaniałej postawie, pasji i niezaspokojonej potrzebie znajdowania odpowiedzi na wszelkiego rodzaju pytania.

Ciekawe?
come2merck.com











merckgroup.com

merck.pl

ALWAYS CURIOUS
IMAGINE
THE NEXT 350 YEARS

TABELA 1

10 NAJWIĘKSZYCH INWESTORÓW W SEKTORZE NOWOCZESNYCH USŁUG BIZNESOWYCH W POLSCE POD WZGLĘDEM WIELKOŚCI ZATRUDNIENIA W CENTRACH USŁUG BPO, SSC, IT, R&D

Inwestor	Kraj siedziby centrali firmy macierzystej	Liczba pracowników centrów usług BPO, SSC, IT, R&D w Polsce (przedział zatrudnienia)
IBM		8000-9000
Capgemini		7000-8000
Nokia		6000-7000
Atos		5000-6000
Credit Suisse		5000-6000
Comarch		4000-5000
Grupa Asseco		4000-5000
UBS		4000-5000
State Street		4000-5000
Citigroup		4000-5000

Źródło: opracowanie własne ABSL

Centra usług w Polsce zatrudniają średnio 226 osób (mediana to 91 osób³). Najwyższe średnie zatrudnienie cechuje centra usług wspólnych (332 osoby), a najniższe – centra IT (163 osoby). Centra BPO zatrudniają przeciętnie 278 osób, a centra R&D – 200. Na ostatnią wartość duży wpływ ma wysokie zatrudnienie w podmiotach takich jak: Nokia, Intel, GE, Samsung czy Motorola, które wygenerowały łącznie

30% miejsc pracy w centrach usług badawczo-rozwojowych w Polsce. Porównanie przeciętnego zatrudnienia w centrach polskich i zagranicznych pozwala zauważyć, że jest ono zdecydowanie wyższe w tej drugiej grupie (269 pracowników). Na wyraźnie niższe średnie zatrudnienie w rodzimych centrach (136 osób) wpływ ma m.in. duża liczba niewielkich centrów informatycznych w analizowanym gronie podmiotów.

³ Wartość mediany wskazuje, że połowa centrów usług w Polsce zatrudnia więcej niż 91 osób, a druga połowa mniej niż 91 osób.

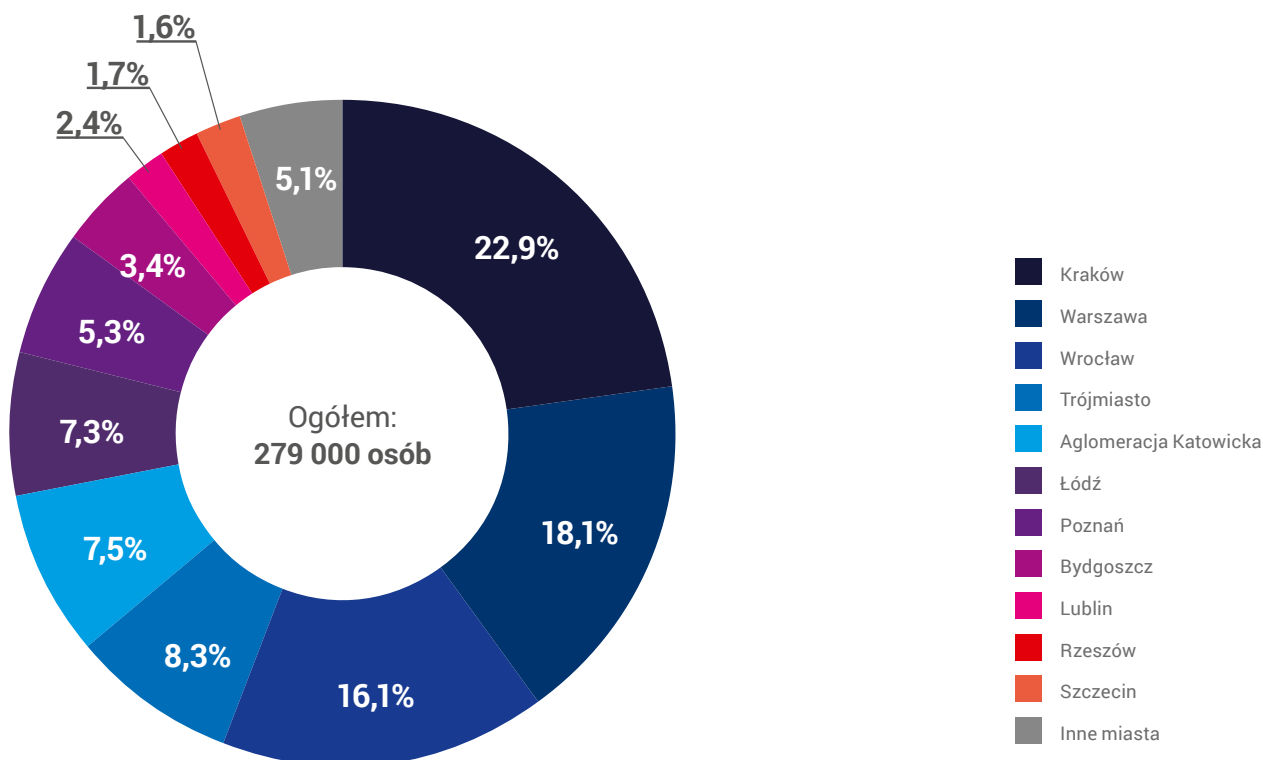
OŚRODKI USŁUG BIZNESOWYCH W POLSCE

Sektor nowoczesnych usług biznesowych wygenerował miejsca pracy w 40 ośrodkach, w tym siedemnastu, w których centra usług zatrudniają po ponad 1 tys. osób. W 11 największych ośrodkach usług biznesowych w Polsce (Kraków, Warszawa, Wrocław, Trójmiasto, Aglomeracja Katowicka, Łódź, Poznań, Bydgoszcz, Lublin, Rzeszów i Szczecin) zatrudnionych jest 95% pracowników branży. W siedmiu ośrodkach zatrudnienie w centrach usług BPO, SSC, IT, R&D przekracza 10 tys. osób. W kolejnych dziesięciu ośrodkach centra usług zatrudniają od 1 tys. do 10 tys. osób.

Zdecydowanym liderem pod względem zatrudnienia w sektorze pozostaje niezmiennie Kraków. W krakowskich centrach usług pracuje już 64 tys. osób, co przekłada się na 23% udziału miasta w strukturze zatrudnienia branży w kraju. Ponad 51 tys. miejsc pracy sektor stworzył w Warszawie, a 45 tys. we Wrocławiu. W porównaniu do ubiegłorocznego zestawienia w dodatkowych trzech ośrodkach (Trójmieście, Aglomeracji Katowickiej i Łodzi) zatrudnienie w branży przekroczyło 20 tys. osób.

RYCINA 4

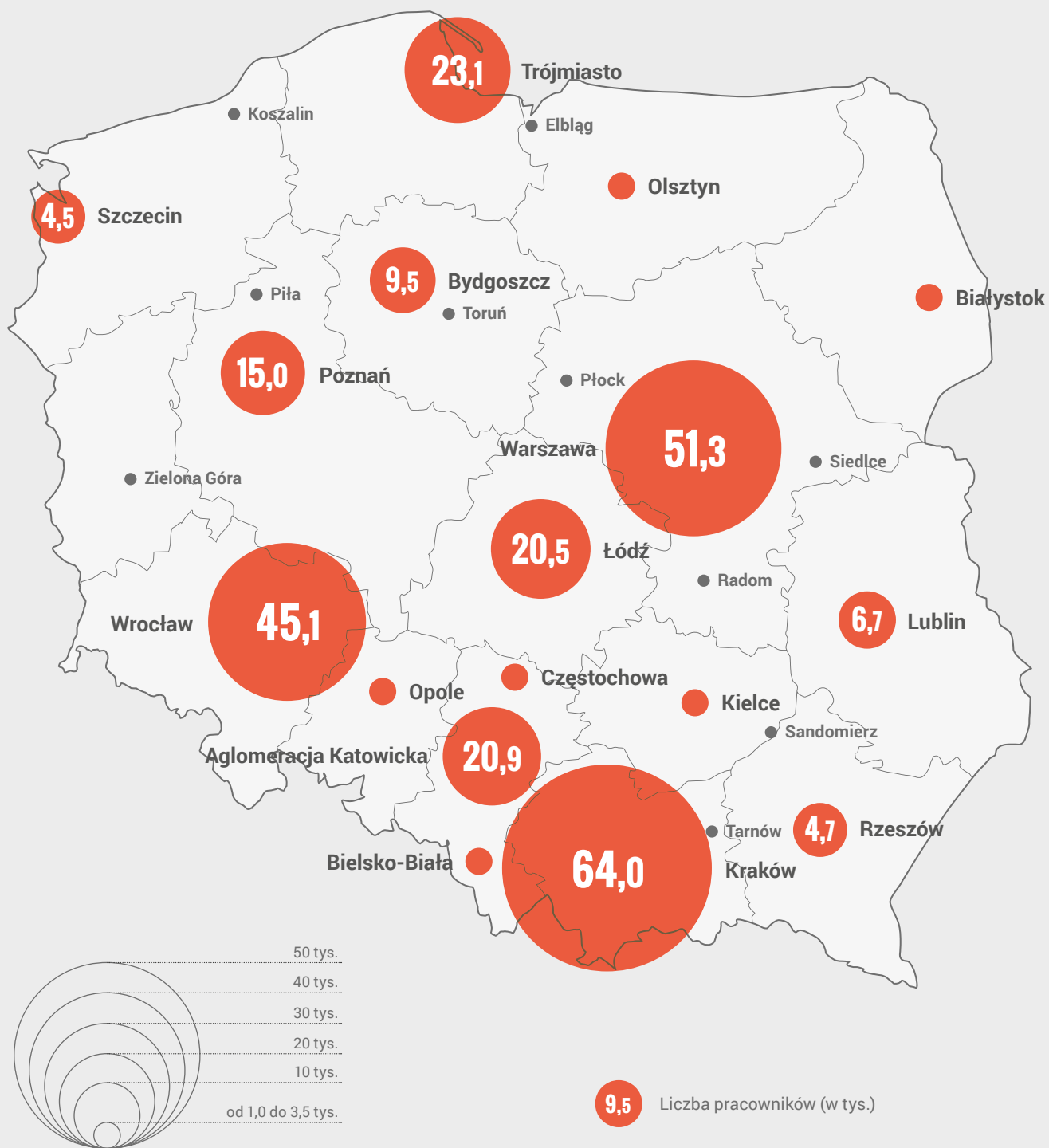
UDZIAŁ POSZCZEGÓLNYCH OŚRODKÓW* W OGÓLNYM ZATRUDNIENIU W CENTRACH USŁUG W POLSCE



* Należy uściślić, że jednostką analityczną w raporcie są aglomeracje. Przykładowo: Kraków analizowany jest łącznie z podmiejskim Zabierzowem, a Trójmiasto jako Gdańsk, Gdynia i Sopot. Na pozycję Aglomeracji Katowickiej w poszczególnych zestawieniach składają się dane centrów usług funkcyjnych w: Katowicach, Gliwicach, Dąbrowie Górniczej, Sosnowcu, Rudzie Śląskiej, Tychach i Bytomiu.

RYCINA 5

ZATRUDNIENIE W CENTRACH BPO, SSC, IT, R&D W POSZCZEGÓLNYCH OŚRODKACH USŁUG BIZNESOWYCH



Zatrudnienie

Źródło: opracowanie własne ABSL

Analiza zmian udziału poszczególnych kategorii ośrodków w strukturze zatrudnienia sektora pozwala zauważyć, że w okresie I kw. 2016 r. – I kw. 2018 r. wyraźny wzrost zanotowała grupa ośrodków regionalnych poziomu drugiego (Trójmiasto, Aglomeracja

Katowicka, Łódź, Poznań). Z kolei istotny spadek, o blisko 1 p.p. udziału, dotyczył miast poziomu pierwszego (Tier 1). Udział miast Tier 3 i 4 nie zmienił się znacząco w analizowanym okresie.

TABELA 2

UDZIAŁ ZATRUDNIENIA W SEKTORZE W PODZIALE NA KATEGORIE WIELKOŚCI (DOJRZAŁOŚCI) OŚRODKÓW USŁUG BIZNESOWYCH W POLSCE I JEGO ZMIANA

Poziom	Ośrodki	Udział w I kw. 2018 r. (%)	Zmiana udziału zatrudnienia w okresie I kw. 2016 r. – I kw. 2018 r. (p.p.)
Tier 1	Kraków, Warszawa, Wrocław	57,4	-0,77
Tier 2	Trójmiasto, Aglomeracja Katowicka, Łódź, Poznań	28,5	+0,76
Tier 3	Bydgoszcz, Lublin, Rzeszów, Szczecin	9,0	-0,14
Tier 4	Inne (m.in. Kielce, Bielsko-Biała, Białystok, Opole, Olsztyn, Częstochowa)	5,1	+0,15

Źródło: opracowanie własne ABSL

Wśród poddanych analizie siedmiu głównych ośrodków usług biznesowych (Tier 1 i 2)⁴ największym procentowym wzrostem zatrudnienia w sektorze w okresie od I kw. 2017 r. do I kw. 2018 r. charakteryzowało się Trójmiasto, gdzie liczba miejsc pracy zwiększyła się o 21%. W pierwszej trójce miast o największym wzroście znalazły się również: Łódź (16%) oraz Warszawa (15%).

Biorąc pod uwagę bezwzględną wartość wzrostu zatrudnienia w okresie od I kw. 2017 r. do I kw. 2018 r., zdecydowanie największa liczba nowo powstałych miejsc pracy w sektorze została wygenerowana w Warszawie (6,8 tys.) i Krakowie (6,7 tys.). Na trzecim miejscu znalazł się Wrocław z 4,8 tys. miejsc pracy. Wymienione trzy miasta odpowiadają łącznie za ponad połowę (56%) nowych miejsc pracy w Polsce wygenerowanych przez sektor w analizowanym okresie.

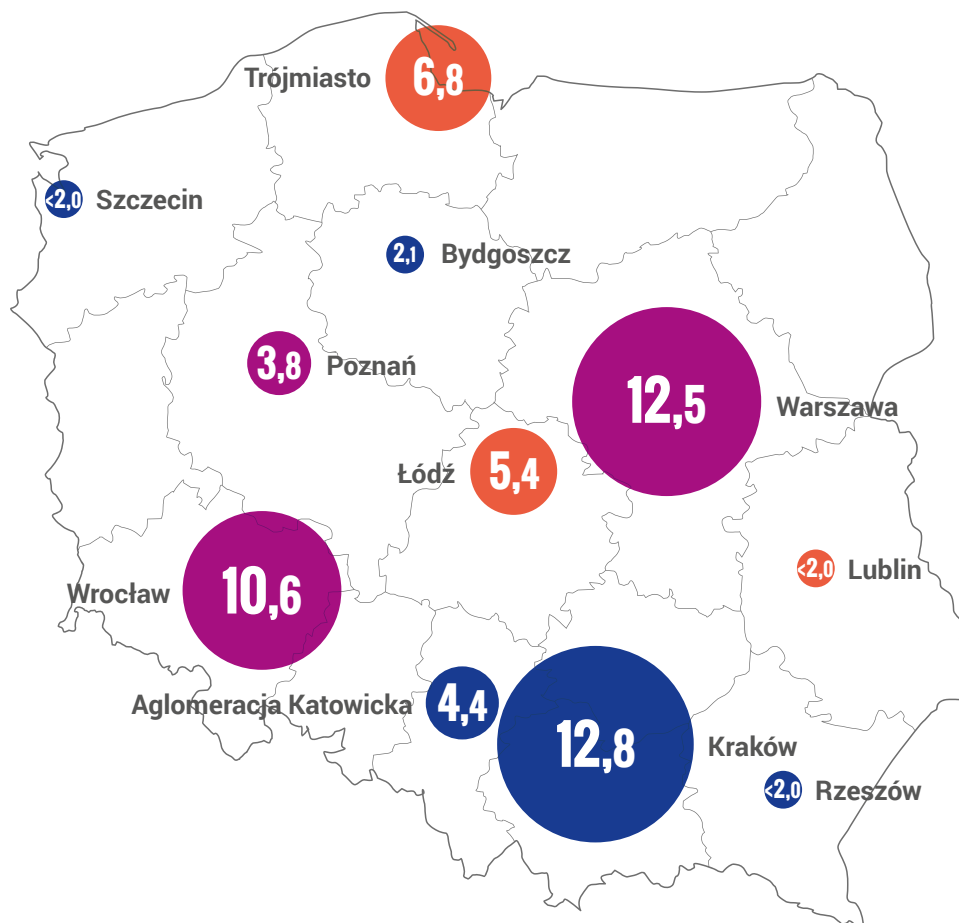
W przypadku dłuższego okresu porównawczego (I kw. 2016 r. – I kw. 2018 r.) ośrodkiem o najwyższym procentowym wzroście zatrudnienia w centrach usług jest Trójmiasto (wzrost liczby miejsc pracy łącznie o 41%), wyprzedzając Łódź (36%) i Poznań (35%). Największa liczba nowych miejsc pracy w okresie I kw. 2016 r. – I kw. 2018 r. powstała w Krakowie (12,8 tys.), Warszawie (12,5 tys.) i we Wrocławiu (10,5 tys.).

Warto dodać, że zdecydowana większość nowych miejsc pracy (83%) wygenerowanych przez sektor w okresie I kw. 2017 r. – I kw. 2018 r. jest wynikiem zwiększenia zatrudnienia w dotychczas funkcjonujących centrach usług. Pozostałe 17% to efekt nowych inwestycji.

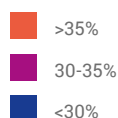
⁴ W porównaniu uwzględniono ośrodki, w których zatrudnienie w sektorze wynosi co najmniej 15 tys. osób: Kraków, Warszawa, Wrocław, Trójmiasto, Aglomeracja Katowicka, Łódź i Poznań. Uwaga: należy unikać bezpośrednich porównań z wykorzystaniem dotychczas opublikowanych raportów ABSL i kierować się informacjami zawartymi w niniejszym opracowaniu. Wynika to ze stałej aktualizacji bazy danych ABSL, która obejmuje również uzupełnienia dotyczące poprzednich lat.

RYCINA 6

LICZBA NOWO POWSTAŁYCH MIEJSC PRACY W CENTRACH BPO, SSC, IT, R&D I WZROST ZATRUDNIENIA W NAJWIĘKSZYCH OŚRODKACH USŁUG BIZNESOWYCH W POLSCE (I KW. 2016 R. – I KW. 2018 R.)



Wzrost zatrudnienia w sektorze
w okresie I kw. 2016 r. – I kw. 2018 r.



2,1

Liczba nowo powstałych
miejsc pracy w okresie
I kw. 2016 r. – I kw. 2018 r.
(w tys.)

Źródło: opracowanie własne ABSL

Analiza wartości widocznych w Tabeli 3 wskazuje, że zarówno w dłuższym (I kw. 2016 r. – I kw. 2018 r.), jak i w krótszym (I kw. 2017 r. – I kw. 2018 r.) z analizowanych okresów najprężniej rozwijającą się kategorią ośrodków była grupa poziomu drugiego (Tier 2). Najniższy procentowy wzrost zatrudnienia

znotowały natomiast grupy miast Tier 1 i 3. Można oczekiwać, że w najbliższej perspektywie czasowej najwyższy przyrost względny zatrudnienia nadal będzie charakteryzować grupę miast tworzoną przez Trójmiasto, Aglomerację Katowicką, Łódź i Poznań.

TABELA 3

WZROST ZATRUDNIENIA W SEKTORZE W PODZIALE NA KATEGORIE WIELKOŚCI (DOJRZAŁOŚCI) OŚRODKÓW USŁUG BIZNESOWYCH W POLSCE

	Liczba nowo powstałych miejsc pracy w okresie I kw. 2016 r. – I kw. 2018 r. (w tys.)	Wzrost zatrudnienia w okresie I kw. 2016 r. – I kw. 2018 r.	Liczba nowo powstałych miejsc pracy w okresie I kw. 2017 r. – I kw. 2018 r. (w tys.)	Wzrost zatrudnienia w okresie I kw. 2017 r. – I kw. 2018 r.
Tier 1 Kraków, Warszawa, Wrocław	35,9	29%	18,4	13%
Tier 2 Trójmiasto, Aglomeracja Katowicka, Łódź, Poznań	20,1	34%	10,6	15%
Tier 3 Bydgoszcz, Lublin, Rzeszów, Szczecin	5,4	29%	3,1	14%
Tier 4 pozostałe ośrodki usług biznesowych	3,6	34%	1,3	10%

Źródło: opracowanie własne ABSL



NOWOCZESNE USŁUGI DLA BIZNESU

20 lat

doświadczenia

8 000

pracowników

7 centrów

operacyjnych



E-BIZNES

BACK OFFICE
I OBSŁUGA KLIENTAWSPARCIE
SPRZEDAŻYZARZĄDZANIE SIECIAMI
PUNKTÓW SPRZEDAŻY
DETALICZNEJ

USŁUGI BIZNESOWE JAKO SPECJALIZACJA LOKALNA

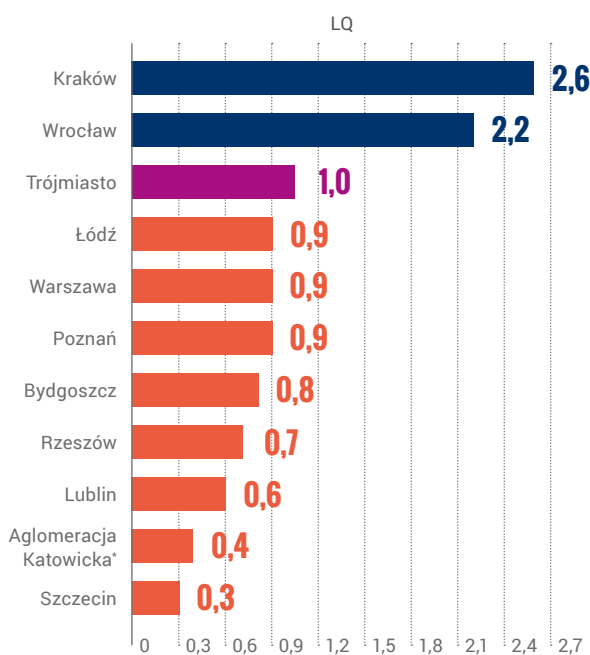
Interesującym zagadnieniem jest próba identyfikacji ośrodków, w których sektor usług biznesowych stanowi specjalizację lokalną. W porównaniu uwzględniono jedenaście największych ośrodków usług biznesowych w Polsce i wykorzystano iloraz lokalizacji (LQ, ang. *location quotient*). LQ umożliwia określenie, w których z wybranych ośrodków występuje „nadreprezentacja” zatrudnienia w usługach biznesowych ($LQ > 1$), a w których względny „niedobór” ($LQ < 1$). W niniejszym przypadku „nadreprezentacja” powinna być interpretowana pozytywnie jako specjalizacja lokalna.⁵

Iloraz lokalizacji w analizowanym przykładzie (1) jest stosunkiem wskaźnika udziału zatrudnienia w sektorze w liczbie ludności w wieku produkcyjnym w danym ośrodku do wartości tego wskaźnika dla grupy wszystkich analizowanych ośrodków, traktowanej jako układ odniesienia.

Analiza wartości ilorazu lokalizacji (LQ) jako wskaźnika specjalizacji lokalnej wybranych ośrodków wskazuje, że jest ona zdecydowanie najwyższa w Krakowie i Wrocławiu. Można zatem przyjąć, że nowoczesne usługi biznesowe mają w tych miastach największe znaczenie dla lokalnego rynku pracy i zdecydowanie można określić je „specjalizacją lokalną”. Wartość LQ w gronie analizowanych ośrodków jest najniższa w Szczecinie i Aglomeracji Katowickiej. Tym samym udział usług biznesowych w strukturze zatrudnienia jest niższy niż w pozostałych ośrodkach ujętych w porównaniu.

RYCINA 7

WARTOŚCI ILORAZU LOKALIZACJI (LQ) JAKO WSKAŹNIKA SPECJALIZACJI LOKALNEJ WYBRANYCH OŚRODKÓW POD KĄTEM USŁUG BIZNESOWYCH



* Do obliczeń wzięto pod uwagę liczbę ludności 14 miast takich jak: Bytom, Chorzów, Dąbrowa Górnicza, Gliwice, Jaworzno, Katowice, Mysłowice, Piekary Śląskie, Ruda Śląska, Siemianowice Śląskie, Sosnowiec, Świętochłowice, Tychy i Zabrze. W samych Katowicach wartość LQ jest zdecydowanie wyższa i wynosi 1,6.

Źródło: opracowanie własne ABSL

Przykład 1

$$LQ = \frac{\left(\frac{\text{zatrudnienie w centrach usług BPO, SSC, IT, R\&D w danym ośrodku}}{\text{liczba ludności w wieku produkcyjnym w danym ośrodku}} \right)}{\left(\frac{\text{całkowite zatrudnienie w centrach usług BPO, SSC, IT, R\&D we wszystkich analizowanych ośrodkach}}{\text{liczba ludności w wieku produkcyjnym ogółem we wszystkich analizowanych ośrodkach}} \right)}$$

Wskaźnik LQ stwarza możliwość budowy zestawień czasowych. Okazuje się, że w porównaniu z 2016 r. największy procentowy wzrost wartości LQ dotyczył: Trójmiasta, Łodzi, Lublina i Poznania. Oznacza to, że w wymienionych ośrodkach znaczenie usług biznesowych jako specjalizacji lokalnej wzrosło w największym stopniu.

Iloraz lokalizacji LQ można również wykorzystać do oceny specjalizacji ośrodków pod kątem zatrudnienia w centrach typu BPO, SSC, IT/R&D⁶. Wskaźnik jest porównaniem struktury zatrudnienia sektora w danym ośrodku (w podziale na typy centrów) ze strukturą zatrudnienia w sektorze nowoczesnych usług w skali kraju, uznaną za układ odniesienia (2).

⁵ Teresa Czyż, *Metoda wskaźnikowa w geografii społeczno-ekonomicznej*, Rozwój Regionalny i Polityka Regionalna, 2016, nr 34, s. 9-19

⁶ Należy pamiętać, że jest to uproszczona typologia. Centra przypisano do poszczególnych typów według dominującego profilu ich działalności.

Przykład 2

$$LQ = \frac{\left(\frac{\text{zatrudnienie w centrach usług BPO lub SSC lub IT, R\&D w danym ośrodku}}{\text{całkowite zatrudnienie w sektorze w danym ośrodku}} \right)}{\left(\frac{\text{zatrudnienie w centrach usług BPO lub SSC lub IT, R\&D w Polsce}}{\text{całkowite zatrudnienie w sektorze w Polsce}} \right)}$$

GDAŃSK



Tomasz Zydorek
Leasing Manager
Tomasz.Zydorek@skanska.pl

POZNAŃ



Małgorzata Wojtoń
Leasing Manager
Malgorzata.Wojton@skanska.pl

WROCŁAW



Aleksandra Kalina
Leasing Negotiator
Aleksandra.Kalina@skanska.pl

KATOWICE



Karolina Jamróz
Leasing Manager
Karolina.Jamroz@skanska.pl



We are **everywhere**
you want to grow
your **business**

offices.byskanska.com

Workplaces by
SKANSKA

ŁÓDŹ



Anna Rolka-Zawadzka
Leasing Manager
Anna.Rolka-Zawadzka@skanska.pl

KRAKÓW



Monika Tkacz
Leasing Manager
Monika.Tkacz@skanska.pl



Eliza Zuziak
Junior Leasing Negotiator
Eliza.Zuziak@skanska.pl

WARSZAWA



Paulina Strutyńska
Leasing Manager
Paulina.Strutyńska@skanska.pl



Mikołaj Laskowski
Leasing Manager
Mikolaj.Laskowski@skanska.pl



Anna Perzano
Junior Leasing Negotiator
anna.perzano@skanska.pl



Anna Wdowczyk
Junior Leasing Negotiator
Anna.Wdowczyk@skanska.pl



Ewelina Kałużna
Leasing and Asset Director
Ewelina.Kaluzna@skanska.pl
Cała Polska



Agnieszka Krawczyk-Rogowska
Regional Leasing Director North
agnieszka.krawczyk@skanska.pl
Warszawa, Łódź, Poznań, Gdańsk



Marek Stasienko
Regional Leasing Director South
Marek.Stasienko@skanska.pl
Kraków, Katowice, Wrocław

Charakterystyka sektora usług biznesowych

Wartość LQ >1 oznacza „nadreprezentację” działalności BPO, SSC lub IT/R&D, którą można traktować jako specjalizację lokalną. Im wyższa wartość LQ, tym większa specjalizacja pod kątem danego rodzaju działalności.

Wyniki analizy wskazują, że „nadreprezentację” BPO można zaobserwować w szczególności

w Łodzi i Poznaniu. W usługach wspólnych wyspecjalizowały się głównie Kraków i Warszawa, ale również Poznań i Szczecin. W przypadku usług IT/R&D zwraca uwagę ich bardzo duża „nadreprezentacja” w Bydgoszczy i Rzeszowie. Wśród największych ośrodków usług biznesowych (Tier 1 i 2) działalność IT/R&D odgrywa największą rolę w Aglomeracji Katowickiej, Trójmieście i Wrocławiu.

TABELA 4

WARTOŚCI ILORAZU LOKALIZACJI (LQ) DLA WYBRANYCH OŚRODKÓW JAKO WSKAŹNIK SPECJALIZACJI LOKALNEJ POD KĄTEM DZIAŁALNOŚCI POSZCZEGÓLNYCH TYPÓW CENTRÓW USŁUG

Ośrodek	BPO	SSC	IT/R&D
Kraków	1,0	1,3	0,8
Warszawa	1,1	1,3	0,7
Wrocław	0,6	0,9	1,2
Trójmiasto	0,7	0,8	1,3
Aglomeracja Katowicka	0,7	0,8	1,3
Łódź	1,7	0,6	1,0
Poznań	1,4	1,1	0,8
Bydgoszcz	0,2	0,3	1,9
Lublin	0,9	0,8	1,2
Rzeszów	0,8	0,2	1,7
Szczecin	1,0	1,1	0,9

Źródło: opracowanie własne ABSL

W zestawieniu obok zaprezentowano po trzy ośrodki, w których poszczególne typy działalności odgrywają największą rolę:

BPO

1. Łódź
2. Poznań
3. Warszawa

SSC

1. Kraków
2. Warszawa
3. Poznań

IT/R&D

1. Bydgoszcz
2. Rzeszów
3. Aglomeracja Katowicka

LICZBA CENTRÓW I STRUKTURA NOWYCH INWESTYCJI

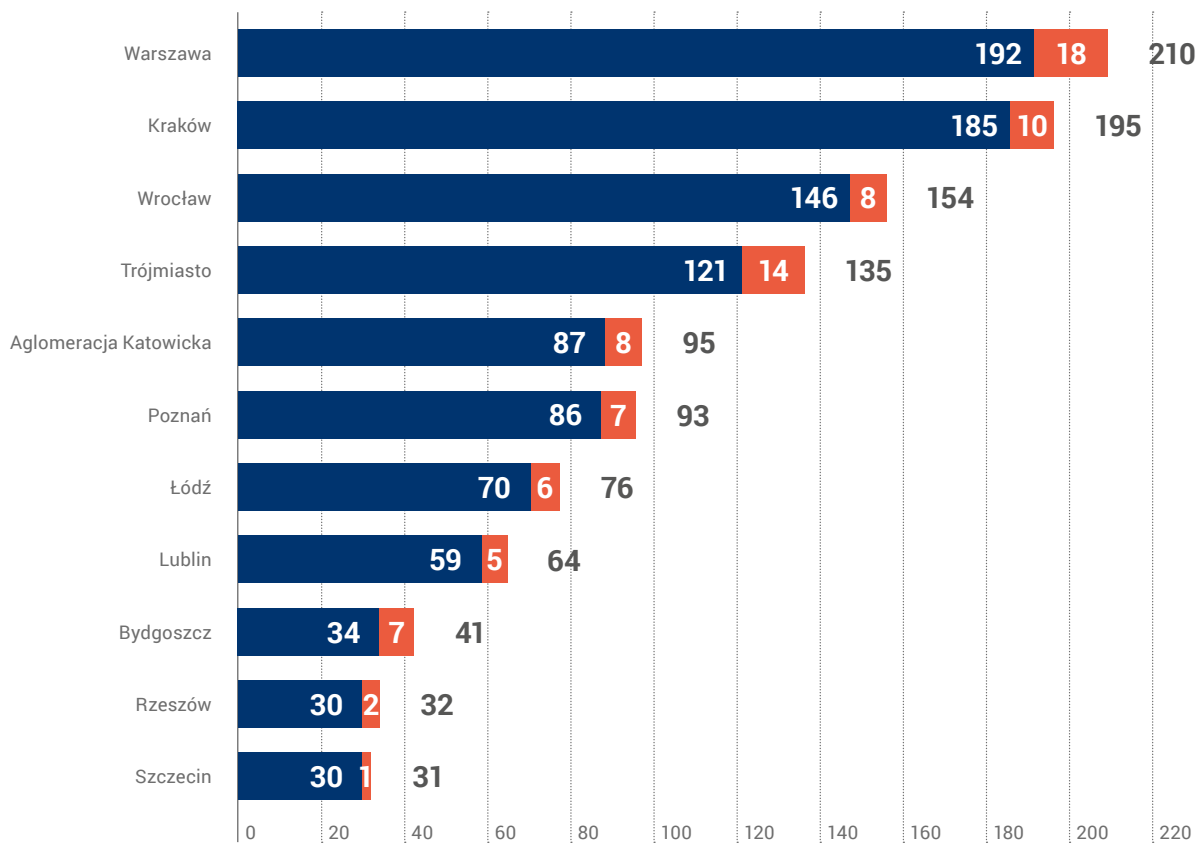
Pod względem liczby centrów usług pierwsze miejsce w Polsce zajmuje Warszawa (210 jednostek). W gronie ośrodków skupiających co najmniej 100 centrów znajdują się również: Kraków (195), Wrocław (154) i Trójmiasto (135). W okresie od początku I kw. 2017 r. do końca I kw. 2018 r. największa liczba nowych jednostek powstała w Warszawie (18), Trójmieście (14), Krakowie (10). Wymienione ośrodki skupiają blisko połowę ogólnokrajowej liczby inwestycji w centra usług, które rozpoczęły działalność od początku 2017 r.

Warto dodać, że wśród mniejszych ośrodków (Tier 3) bardzo pozytywnie pod względem liczby nowych inwestycji wyróżniły się Bydgoszcz (7 nowych centrów) i Lublin (5).

Przeciętna deklarowana przez nowe centra wielkość zatrudnienia to 157 osób (mediana = 60). W gronie nowych inwestycji są jednak centra, które deklarują zatrudnienie w ciągu najbliższych 2-3 lat kilkuset lub nawet kilku tysięcy pracowników.

RYCINA 8

LICZBA CENTRÓW BPO, SSC, IT, R&D W WYBRANYCH OŚRODKACH USŁUG BIZNESOWYCH W POLSCE

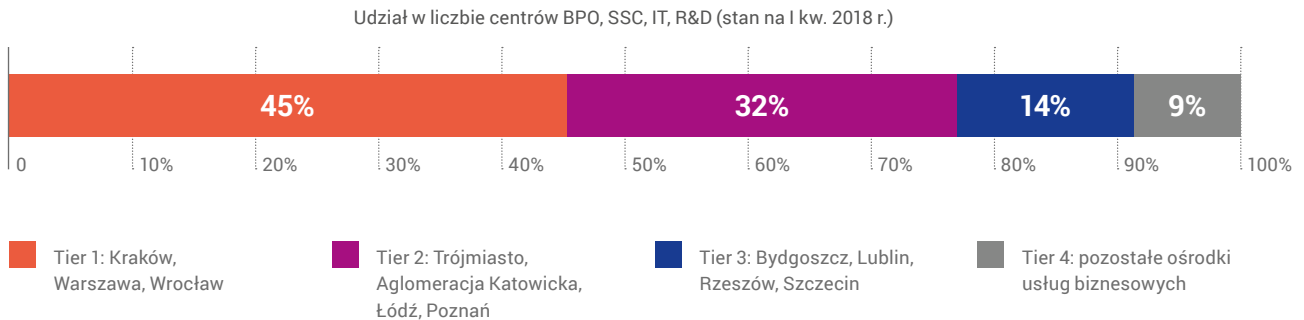


■ Liczba centrów na koniec 2016 r. ■ Liczba nowych centrów (2017 r., 2018 r.) **210** Liczba centrów ogółem w I kw. 2018 r.

Źródło: opracowanie własne ABSL

RYCINA 9

UDZIAŁ POSZCZEGÓLNYCH KATEGORII WIELKOŚCI (DOJRZAŁOŚCI) OŚRODKÓW USŁUG BIZNESOWYCH W LICZBIE CENTRÓW BPO, SSC, IT, R&D W POLSCE



Źródło: opracowanie własne ABSL

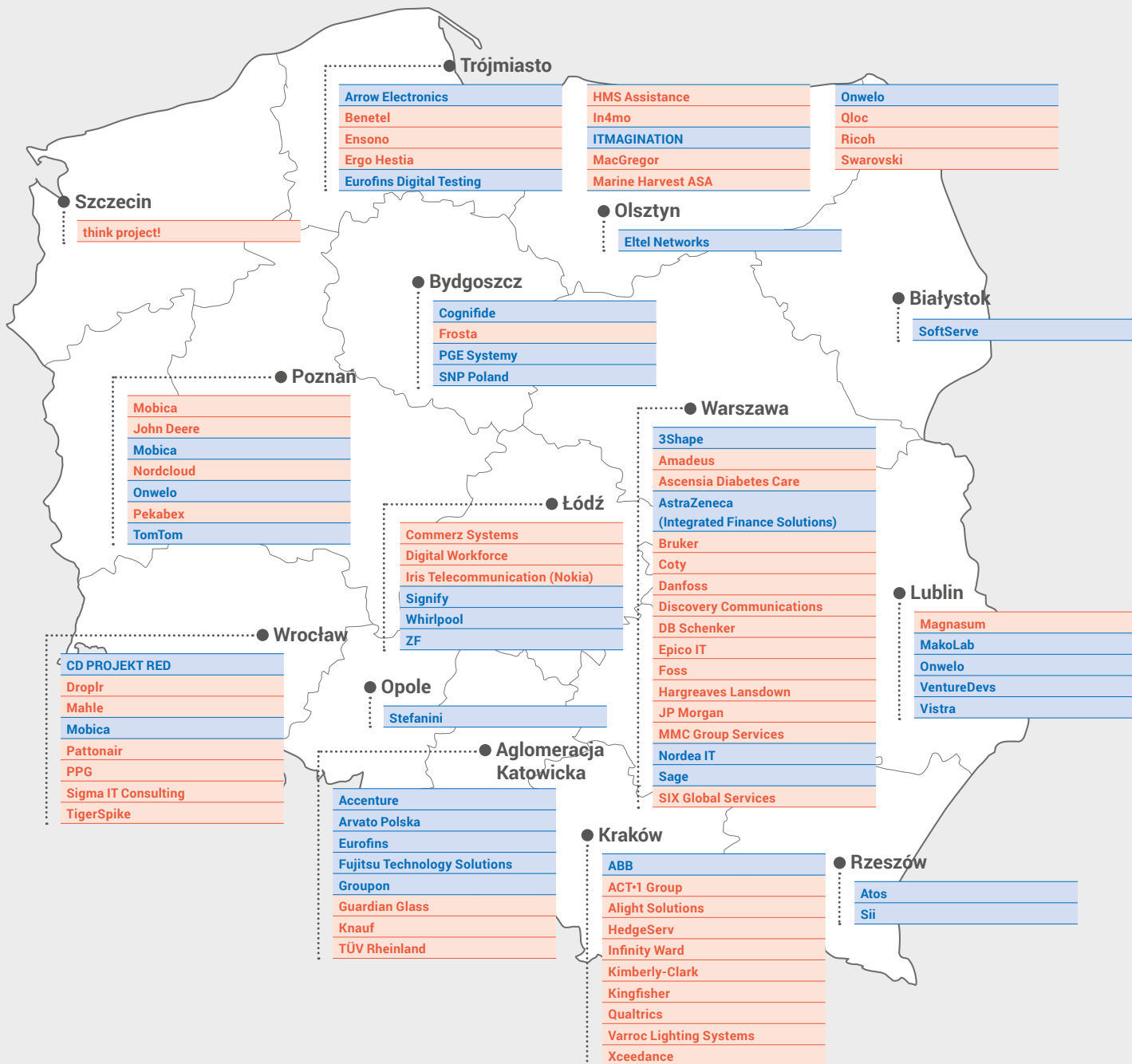
Wśród nowych centrów najczęściej jest inwestycji z USA (21). Polskie firmy utworzyły w analizowanym okresie 13 jednostek, niemieckie 11, a brytyjskie dziewięć. Bardzo widoczny był również napływ inwestycji z państw skandynawskich (łącznie 14 nowych centrów). Inne kraje odpowiadają za powstanie pozostałych 22 nowych centrów, wśród których znalazło się również kilka inwestycji z państw azjatyckich.

W okresie od początku 2017 r. do końca I kw. 2018 r. najczęściej nowo powstałych inwestycji to centra IT (42% ogółu). Następnymi w kolejności typami nowych podmiotów są centra usług wspólnych (39%), centra R&D (13%) oraz centra BPO (6%). W poprzednim z analizowanych okresów (I kw. 2016 r. do I kw. 2017 r.) kolejność poszczególnych typów w strukturze inwestycji była identyczna. Od chwili rozpoczęcia działalności nowe centra wygenerowały 5,5 tys. miejsc pracy odpowiadając za 17% nowego zatrudnienia w sektorze. W porównaniu do analizy z ubiegłego roku są to niższe wartości.

Warto podkreślić, że ponad 30 nowych jednostek (więcej niż 1/3 ogółu), które rozpoczęły działalność w okresie od początku 2017 r. do końca I kw. 2018 r. to reinwestycje firm, których centra usług już z powodzeniem funkcjonują w Polsce. Znaczna liczba reinwestycji stanowi potwierdzenie trendu, który wyraźnie wzbogaca krajobraz usług dla biznesu w Polsce. Można zauważyć, że reinwestycje przeważają w strukturze nowych wejść w miastach regionalnych poziomu trzeciego i czwartego (Tier 3 i 4). Odgrywają również istotną rolę w strukturze nowych inwestycji w ośrodkach Tier 2. Natomiast w największych ośrodkach usług biznesowych reinwestycje stanowią zdecydowaną mniejszość.

RYCINA 10

PRZYKŁADY NOWYCH INWESTYCJI W POSZCZEGÓLNYCH OŚRODKACH USŁUG BIZNESOWYCH W POLSCE (OD POCZĄTKU 2017 R. DO KOŃCA I KW. 2018 R.)



■ Nowi inwestorzy
= pierwsze centrum usług w Polsce

■ Nowe inwestycje dotychczasowych inwestorów
= kolejne centrum usług w Polsce

Źródło: opracowanie własne ABSL

ŚREDNIE ZATRUDNIENIE W OŚRODKACH USŁUG BIZNESOWYCH

Najwyższym średnim zatrudnieniem w centrach usług wśród siedmiu największych ośrodków usług biznesowych charakteryzuje się Kraków (328 osób). Wynika to z obecności w tym mieście największej liczby centrów, które zatrudniają ponad 1 tys. pracowników – jest ich 20, czyli 37% wszystkich w kraju. Duża skala działalności wyróżnia również grupę największych

podmiotów we Wrocławiu (dziewięć centrów zatrudniających ponad 1 tys. osób), co wpływa na drugie miejsce miasta w omawianym zestawieniu (293 pracowników). Wysoka pozycja Bydgoszczy (piąte miejsce) wynika m.in. z obecności w mieście dużych centrów informatycznych: Atos (ponad 3 500 pracowników), Nokia i iQor.

RYCINA 11

ŚREDNIE ZATRUDNIENIE W CENTRACH USŁUG W GŁÓWNYCH OŚRODKACH USŁUG BIZNESOWYCH W POLSCE

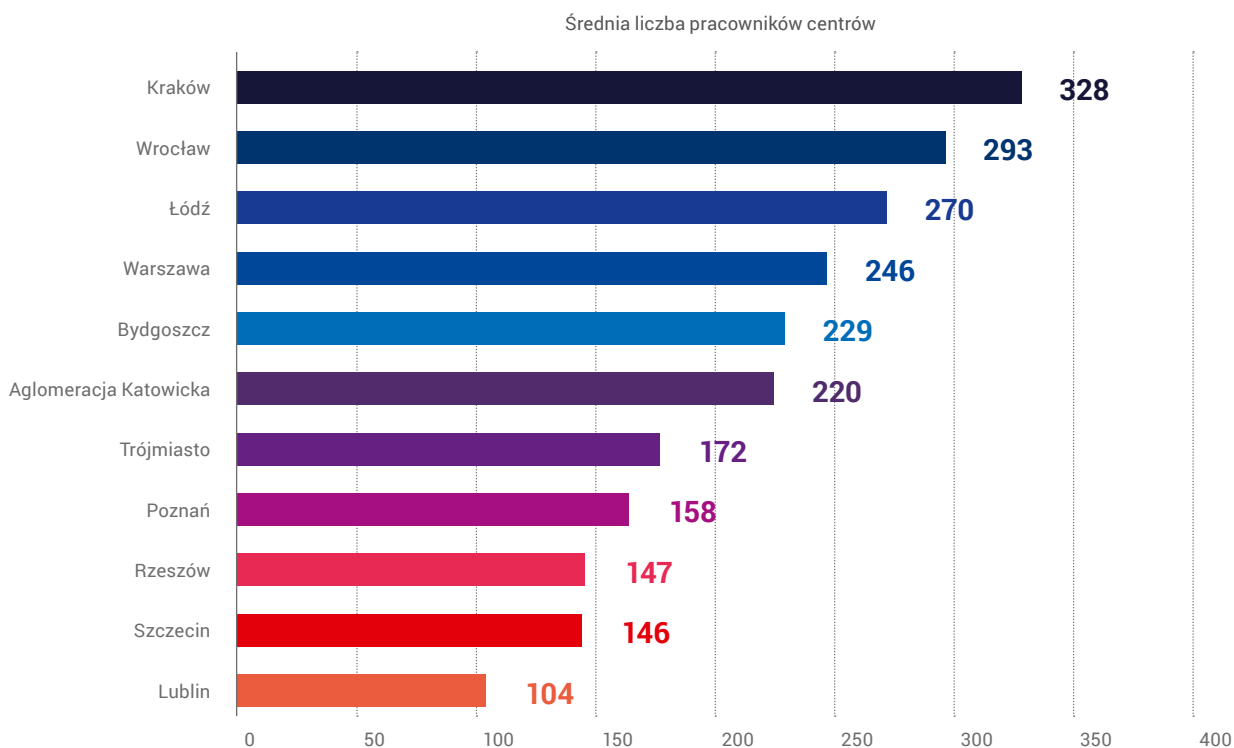


TABELA 5

ŚREDNIE ZATRUDNIENIE W POSZCZEGÓLNYCH TYPACH CENTRÓW USŁUG W PODZIALE NA KATEGORIE DOJRZAŁOŚCI (WIELKOŚCI) OŚRODKÓW USŁUG BIZNESOWYCH W POLSCE

Typ centrum	Średnia arytmetyczna	Mediana
Tier 1: Kraków, Warszawa, Wrocław		
SSC	414	171
BPO	309	103
IT/R&D	214	85
Tier 2: Trójmiasto, Aglomeracja Katowicka, Łódź, Poznań		
SSC	220	100
BPO	308	178
IT/R&D	167	57
Tier 3 i 4: Bydgoszcz, Lublin, Szczecin, Rzeszów i pozostałe ośrodki usług biznesowych		
SSC	272	250
BPO	175	112
IT/R&D	121	50

Źródło: opracowanie własne ABSL

Największa liczba nowych centrów usług (2017, 2018 r.):

TOP 3

1. Warszawa
2. Trójmiasto
3. Kraków

Najwyższy przyrost względny zatrudnienia w centrach usług w okresie I kw. 2017 r. – I kw. 2018 r. (ośrodki Tier 1 i 2):

TOP 3

1. Trójmiasto
2. Łódź
3. Warszawa

Najwyższy przyrost względny zatrudnienia w centrach usług w okresie I kw. 2017 r. – I kw. 2018 r. (ośrodki Tier 3 i 4 z zatrudnieniem co najmniej 1 tys. osób):

TOP 3

1. Opole
2. Szczecin
3. Białystok

Najwyższy przyrost bezwzględny zatrudnienia w centrach usług w okresie I kw. 2017 r. – I kw. 2018 r. (ośrodki Tier 1 i 2):

TOP 3

1. Warszawa
2. Kraków
3. Wrocław

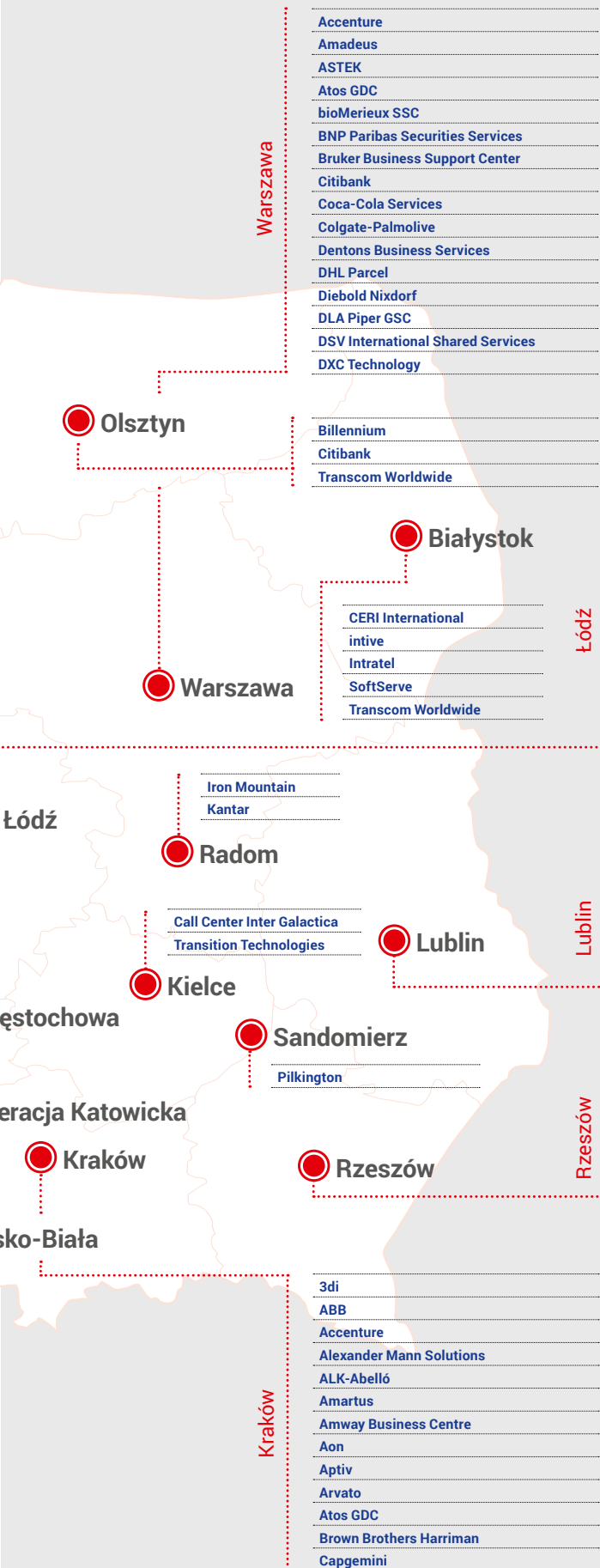
Najwyższy przyrost bezwzględny zatrudnienia w centrach usług w okresie I kw. 2017 r. – I kw. 2018 r. (ośrodki Tier 3 i 4 z zatrudnieniem co najmniej 1 tys. osób):

TOP 3

1. Bydgoszcz
2. Lublin
3. Szczecin



Źródło: opracowanie własne ABSL



Warszawa

Accenture
Amadeus
ASTEK
Atos GDC
bioMerieux SSC
BNP Paribas Securities Services
Brucker Business Support Center
Citibank
Coca-Cola Services
Colgate-Palmolive
Dentons Business Services
DHL Parcel
Diebold Nixdorf
DLA Piper GSC
DSV International Shared Services
DXC Technology

Olsztyn

Billennium
Citibank
Transcom Worldwide

Białystok

CERI International
intive
Intratel
SoftServe
Transcom Worldwide

Łódź

Iron Mountain
Kantar

Radom

Call Center Inter Galactica
Transition Technologies

Lublin

Pilkington

Kraków

3di
ABB
Accenture
Alexander Mann Solutions
ALK-Abelló
Amartus
Amway Business Centre
Aon
Aptiv
Arvato
Atos GDC
Brown Brothers Harriman
Capgemini

Elopak SSC
F5 Networks
Franke
Goldman Sachs
Google
Groupon Shared Services
IT Kontrakt
Jones Lang LaSalle
KMD
Linklaters
Lionbridge
Luxoft
Mercer Services
MMC Group Services
MoneyGram
National Westminster Bank (RBS)

Arvato
Barry Callebaut
Capita
CERI International
Clariant Services
Conduent
Cybercom
Deloitte Digital BPO
DXC Technology
Fujitsu Technology Solutions
GFT

Billennium
Convergys International
EMBIQ
Genpact
intive

Rzeszów

Asseco
BorgWarner
Deloitte CE Business Services
G2A
JCommerce

Capita
Euroclear Bank
Genpact
Hays Centre of Excellence
HEINEKEN Global Shared Services
Hitachi Vantara
HSBC Service Delivery
IBM BTO
IBM Software Lab
innogy Business Services
International Paper
JACOBS
Lufthansa Global Business Services

Nokia
OEX Group
Procter & Gamble
ProService Finteco
Randstad Payroll Solutions
Roche Global IT Solution Centre
RR Donnelley
Sage
Schneider Electric
Siemens
Sii
Stanley Black & Decker
Teleperformance
UniCredit Business Integrated Solutions
Wipro IT Services
Zoetis

Infosys
MakoLab
McCormick
Nordea Bank
OEX Group
Signify
Sii
Tate & Lyle Global Shared Services
UniCredit Business Integrated Solutions
UPS Global Business Services
Veolia Centrum Usług Wspólnych

MIKROBIT
OEX Group
Orange
Randstad Payroll Solutions
Sii

MTU Aero Engines
Nestlé
Pratt & Whitney
Unicall Communication Group
UTC Aerospace Systems

Lumesse
Lundbeck
Luxoft
Motorola Solutions Systems
Nokia
PMI Service Center
Relativity
Shell
State Street Bank
Stefanini
TTEC
UBS
WilsonHCG

OCENA MIEJSCA PROWADZENIA DZIAŁALNOŚCI

Każdego roku w ogólnopolskim badaniu ABSL pada pytanie o opinię przedstawicieli firm na temat poszczególnych czynników, które mają istotny wpływ na prowadzenie działalności centrów usług w polskich miastach. Warto uściślić, że w przypadku firm mających centra w kilku miastach, ocena dotyczy rynku, na którym ich firma zatrudnia najwięcej pracowników.

Ogólnie zbiorcze oceny każdej z badanych cech przedstawiają się pozytywnie. Najbardziej pozytywnie oceniono: dostępność nowoczesnej powierzchni

biurowej (średnia 3,8 na skali od 1 do 5, gdzie 5 to najwyższa możliwa ocena), dostępność komunikacyjną (3,7), a także jakość komunikacji miejskiej (3,6). Wskazane oceny są prawie identyczne z wynikami poprzedniego badania (z 2017 r.). Warto uściślić, że respondenci z ośrodków Tier 2, 3, 4 oceniają dostępność nowoczesnej powierzchni biurowej i dostępność komunikacyjną swoich ośrodków niżej od respondentów z trzech największych ośrodków usług biznesowych (Tier 1).

RYCINA 13

OCENA MIEJSCA PROWADZENIA DZIAŁALNOŚCI PRZEZ CENTRA USŁUG (ŚREDNIA OCEN DLA WSZYSTKICH OŚRODKÓW OCENIANYCH PRZEZ RESPONDENTÓW)

Skala od 1 do 5, gdzie 5 to najwyższa możliwa ocena



Źródło: opracowanie własne ABSL na podstawie wyników ankiety skierowanej do centrów usług (N=211)

Ogólny poziom satysfakcji z miejsca prowadzenia działalności respondenci określili na 7,2 w skali od 1 do 10, gdzie 10 to najwyższa możliwa ocena. Co interesujące, firmy zatrudniające w swoich centrach w Polsce ponad 1 tys. osób charakteryzują się nieco wyższym poziomem satysfakcji (7,4) w porównaniu do mniejszych podmiotów (7,1). Wśród siedmiu głównych ośrodków

usług biznesowych, najlepiej ocenianymi pod względem ogólnej satysfakcji centrów usług z miejsca prowadzenia działalności są: Kraków (średnia 7,7 w skali od 1 do 10), Warszawa (7,6) i Wrocław (7,4). W przypadku opinii na temat poszczególnych czynników czołowe miejsca zajmują ośrodki wyszczególnione w Tabeli 6.

TABELA 6

RANKING OŚRODKÓW USŁUG DLA BIZNESU POD WZGLĘDEM OCENY CZYNNIKÓW WPŁYWAJĄCYCH NA PROWADZENIE DZIAŁALNOŚCI PRZEZ CENTRA BPO, SSC, IT, R&D*

Oceniany czynnik	 1	 2	 3
Dostępność nowoczesnej powierzchni biurowej	Trójmiasto	Warszawa	Wrocław
Dostępność komunikacyjna (lotniska, pociągi)	Warszawa	Kraków	Katowice
Jakość komunikacji miejskiej	Poznań	Warszawa	Trójmiasto
Współpraca z lokalnymi uczelniami	Łódź	Wrocław	Kraków
Współpraca z lokalnymi władzami	Wrocław	Łódź	Poznań
Dostępność puli talentów/wysoko wykwalifikowanej kadry	Kraków	Warszawa	Wrocław

* Ze względu na konieczność przeprowadzenia analizy w oparciu o wystarczająco liczne grono respondentów wzięto pod uwagę tylko oceny dla: Krakowa, Warszawy, Wrocławia, Trójmiasta, Katowic, Łodzi i Poznania. Warto pamiętać, że przedstawione informacje odzwierciedlają subiektywne opinie przedstawicieli centrów.

Źródło: opracowanie własne ABSL na podstawie wyników ankiety skierowanej do centrów usług (N=212 firm)

Najwyżej oceniane czynniki w poszczególnych ośrodkach to: dostępność nowoczesnej powierzchni biurowej (w Trójmieście i Wrocławiu), dostępność komunikacyjna (w Warszawie, Krakowie i Katowicach), jakość komunikacji miejskiej (w Poznaniu) oraz współpraca z lokalnymi uczelniami (w przypadku Łodzi).

Najniżej ocenianą cechą w większości analizowanych miast jest dostępność wysoko wykwalifikowanej kadry. W przypadku Krakowa i Warszawy czynnikiem charakteryzującym się najniższą oceną respondentów jest współpraca z lokalnymi władzami.

Jak wynika z zestawienia, dostępność puli talentów jest najwyżej oceniana w najbardziej dojrzałych ośrodkach usług dla biznesu (Kraków, Warszawa, Wrocław). Nie zmieniło się to w porównaniu do poprzedniego badania z 2017 r. Warto również wspomnieć o utrzymaniu przez Wrocław i Łódź miejsc w czołowej trójce ośrodków najlepiej ocenianych pod kątem współpracy z lokalnymi władzami. W przypadku oceny dostępności nowoczesnej powierzchni biurowej pierwsze trzy ośrodki (Trójmiasto, Warszawa, Wrocław) są tymi samymi, co w 2017 r. – zmieniła się jedynie ich kolejność. Warszawa i Katowice niezmiennie pozostają w gronie miejsc najlepiej ocenianych pod kątem dostępności komunikacyjnej, Trójmiasto i Warszawa w zakresie jakości komunikacji miejskiej, podobnie jak Łódź w kontekście współpracy centrów usług z uczelniami. Powtarzalność wysokich pozycji poszczególnych ośrodków w omawianym rankingu stanowi istotny wyznacznik ich wizerunku w opinii przedstawicieli sektora.

Centra usług BPO, SSC, IT, R&D oceniają poziom konkurencji na lokalnych rynkach pracy średnio na 3,5/10 pkt. (gdzie 1,0 oznacza bardzo dużą konkurencję między centrami). Oznacza to, że rywalizacja centrów jest wyraźnie dostrzegalna, jednak nie można pisać o „drenażu” dostępnej puli pracowników w większości ośrodków. Do miast, w których respondenci zauważyli zdecydowanie największą presję na rynku pracy, należą Kraków i Wrocław (2,9/10 pkt.). Wśród głównych ośrodków usług biznesowych w Polsce najniższa presja na obecnie działające podmioty z sektora charakteryzuje Poznań (3,7/10 pkt.) i Warszawę (3,5/10 pkt.). Warto dodać, że do ośrodków, w których presja na rynku pracy jest zdecydowanie mniej odczuwalna dla centrów usług, należy zaliczyć m.in.: Rzeszów, Bydgoszcz, Lublin, Szczecin i Opole, czyli miasta spoza grona siedmiu największych ośrodków usług biznesowych w Polsce. Respondenci ocenili, że potencjał tych ośrodków pozwala na kolejne inwestycje w centra usług bez widocznej presji na obecnie działające podmioty z sektora.

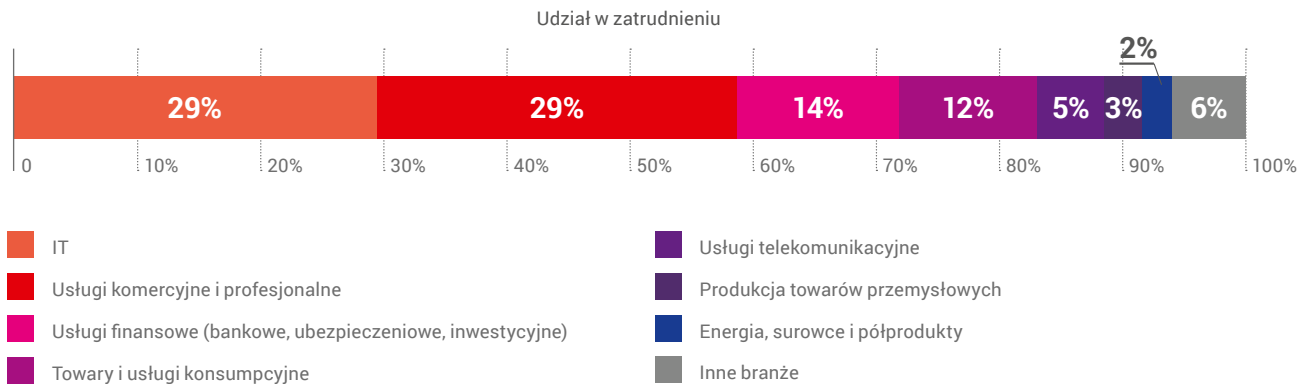
STRUKTURA ZATRUDNIENIA W PODZIALE NA BRANŻE FIRM MACIERZYSTYCH

Wyniki analizy struktury zatrudnienia sektora w zakresie podziału na branże firm macierzystych centrów usług pokazują, że większość miejsc pracy stworzyła branża IT oraz sektor usługi komercyjnych i profesjonalnych (łącznie 58%). Na trzecim miejscu pod względem udziału w strukturze zatrudnienia

jest BFSI (sektor bankowości, usług finansowych i ubezpieczeń). Oznacza to, że banki oraz instytucje finansowe i ubezpieczeniowe wygenerowały 14% miejsc pracy w sektorze. Pozostałe branże odpowiadają łącznie za 28% udział w strukturze zatrudnienia.

RYCINA 14

STRUKTURA ZATRUDNIENIA CENTRÓW USŁUG W PODZIALE NA BRANŻE ICH FIRM MACIERZYSTYCH



Źródło: opracowanie własne ABSL



Szczecin



INVEST
in Szczecin

- Swobodny dostęp do powierzchni biurowej o najwyższym standardzie
- 14 uczelni wyższych
- 9 700 absolwentów
- 36 000 studentów

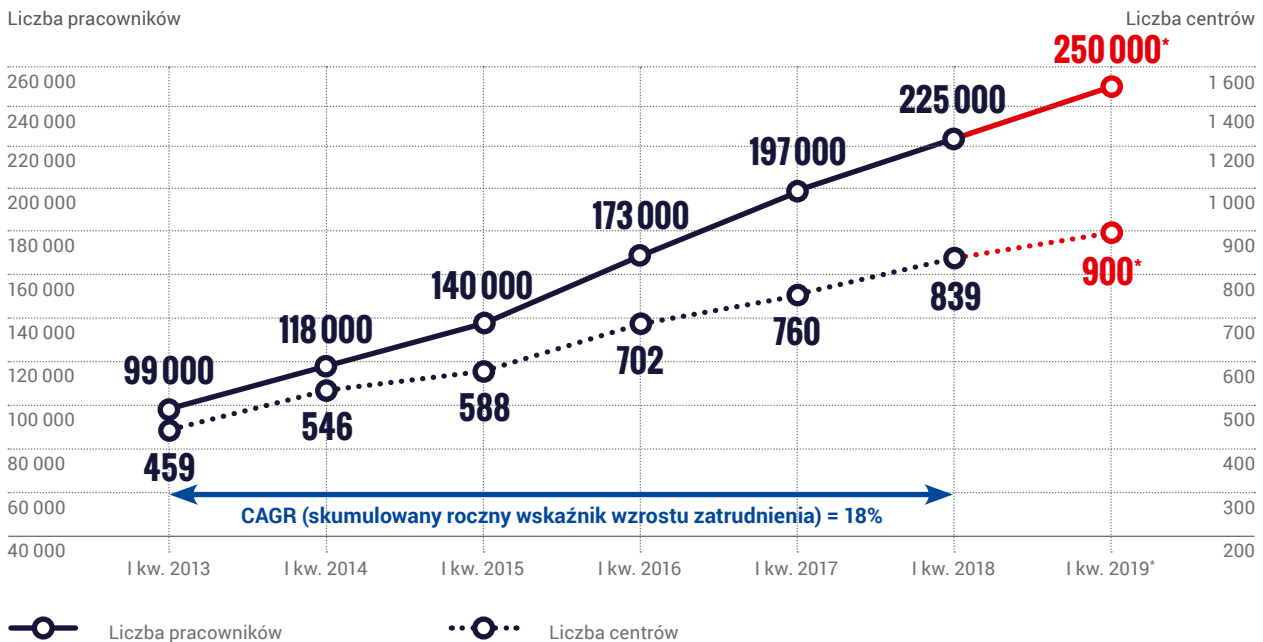
INWESTYCJE ZAGRANICZNE

W 839 centrach zagranicznych w Polsce pracuje 225 tys. osób (I kw. 2018 r.). Oznacza to, że inwestorzy zagraniczni odpowiadają za 81% zatrudnienia w sektorze, zarządzając zdecydowaną większością centrów usług (68%). W okresie od I kw. 2017 r. do I kw. 2018 r. firmy zagraniczne wygenerowały 29 tys. nowych miejsc pracy w sektorze. Oznacza to przyrost zatrudnienia na poziomie 15%, czyli wyższy niż wartość dla całego sektora (13%). Od początku 2013 r. średnioroczny przyrost zatrudnienia w centrach zagranicznych wyniósł 18%. Bazując na dotychczasowym wzroście omawianego segmentu, można szacować, że w 2019r. w zagranicznych centrach usług w Polsce będzie zatrudnionych 250 tys. osób.

Zagraniczne centra usług zlokalizowane w Polsce zatrudniają przeciętnie 270 osób (czyli zdecydowanie więcej niż firmy polskie, w których średnia to 136 osób). Wartość ta z roku na rok wzrasta (w sumie o 60 osób od 2013 roku). Średnia deklarowana docelowa wielkość zatrudnienia nowo powstałych centrów (I kw. 2017 r. – I kw. 2018 r.) jest niższa i wynosi 174 osoby. Należy jednak wyjaśnić, że w zdecydowanej większości przypadków założenia pierwotnie przyjmowane przez inwestorów są ostrożniejsze od rzeczywistego, późniejszego przyrostu zatrudnienia w centrach.

RYCINA 15

ZATRUDNIENIE W ZAGRANICZNYCH CENTRACH USŁUG W POLSCE



Uwaga: wartości w zakresie zatrudnienia i liczby centrów dla lat ubiegłych zweryfikowano zgodnie z obecną wiedzą ABSL. W ramach aktualizacji danych uwzględniono także różnice wynikające ze zmian właścicielskich oraz zakończenia prowadzenia działalności w Polsce przez niektórych inwestorów.

* Prognoza

Źródło: opracowanie własne ABSL

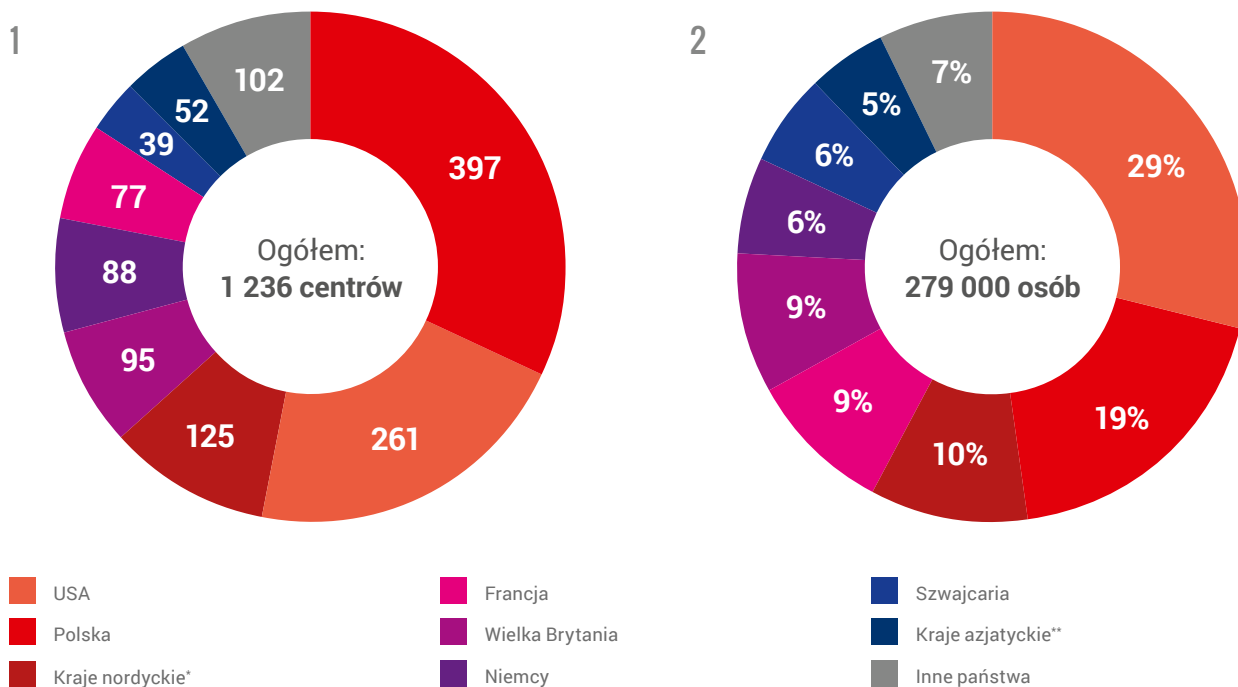
KRAJE POCHODZENIA CENTRÓW USŁUG

Największą grupę podmiotów w strukturze centrów (397) stanowią centra polskie. Wśród 839 centrów zagranicznych najwięcej jest centrów amerykańskich (261). Na trzecim miejscu w strukturze centrów znajduje się grupa podmiotów, których firmy macierzyste mają siedziby w krajach nordyckich (125). Warto uszczegółowić, że w Polsce funkcjonują

centra firm z 40 państw (oraz przedsiębiorstwa, którym nie można przypisać miejsca siedziby centrali firmy macierzystej). W strukturze zatrudnienia centrów najwyższy jest udział centrów z USA (29%). Podmioty rodzime odpowiadają za 19% miejsc pracy, a centra z krajów nordyckich za 10%.

RYCINA 16

STRUKTURA LICZBOWA CENTRÓW USŁUG (1) ORAZ STRUKTURA ZATRUDNIENIA W CENTRACH USŁUG (2) W PODZIALE NA MIEJSCE SIEDZIBY CENTRALI FIRMY MACIERZYSZEJ



* Kraje nordyckie: Szwecja, Finlandia, Dania, Norwegia

** Kraje azjatyckie: Indie, Japonia, Korea Południowa, Chiny, Izrael, Katar, Turcja, Singapur

Źródło: opracowanie własne ABSL na podstawie bazy danych centrów usług

Struktura zatrudnienia sektora w głównych ośrodkach usług biznesowych w podziale na miejsce siedziby centrali firm macierzystych centrów cechuje się przeciętnym zróżnicowaniem.

Choć podobieństwa między ośrodkami przeważają, widoczne są także istotne różnice w zakresie udziału państw w zatrudnieniu w poszczególnych miastach.

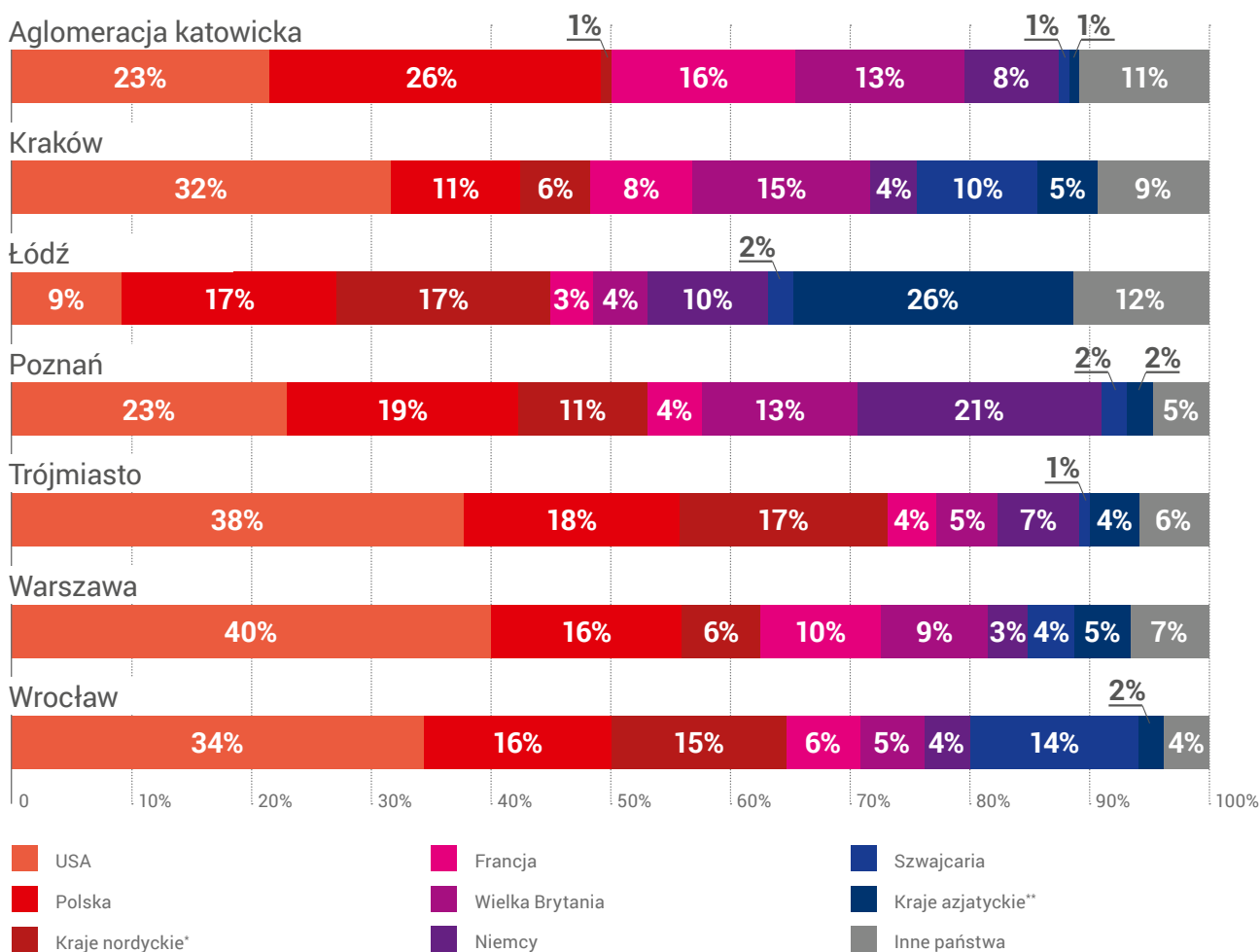
Charakterystyka sektora usług biznesowych

Pracownicy centrów amerykańskich stanowią największy odsetek zatrudnionych w pięciu z siedmiu głównych ośrodków usług biznesowych (w Warszawie, Trójmieście, Wrocławiu, Krakowie i Poznaniu). Najwyższy udział centrów z USA charakteryzuje Warszawę, gdzie zatrudniają 40% pracowników sektora (spadek o 7 p.p. na rzecz innych państw w porównaniu do 2017 r.). Firmy polskie zajmują pierwsze miejsce w strukturze zatrudnienia w Aglomeracji Katowickiej (26%), a podmioty azjatyckie – w Łodzi (26%).

Warto zwrócić uwagę na znaczny, zdecydowanie wyższy niż wartość w skali kraju, udział centrów z krajów nordyckich w strukturze zatrudnienia Trójmiasta (17%), Łodzi (17%) i Wrocławia (15%), centrów niemieckich w Poznaniu (21%), szwajcarskich we Wrocławiu (14%) oraz brytyjskich w Krakowie (15%). Najbardziej zróżnicowany rozkład udziału poszczególnych państw w strukturze zatrudnienia charakteryzuje Trójmiasto oraz Warszawę.

RYCINA 17

STRUKTURA ZATRUDNIENIA CENTRÓW USŁUG W GŁÓWNYCH OŚRODKACH USŁUG BIZNESOWYCH W PODZIALE NA MIEJSCE SIEDZIBY CENTRALI FIRMY MACIERZYSTEJ



* Kraje nordyckie: Szwecja, Finlandia, Dania, Norwegia

** Kraje azjatyckie: Indie, Japonia, Korea Południowa, Chiny, Izrael, Katar, Turcja, Singapur

Źródło: opracowanie własne ABSL na podstawie bazy danych centrów usług

RODZAJE USŁUG ŚWIADCZONYCH PRZEZ CENTRA

Struktura usług dla biznesu świadczonych w centrach w Polsce cechuje się znacznym zróżnicowaniem. Na szeroki wachlarz obsługiwanych procesów składa się kilkadziesiąt kategorii i podkategorii. Należy dodać, że zdecydowana większość podmiotów świadczy usługi w zakresie kilku kategorii procesów biznesowych.

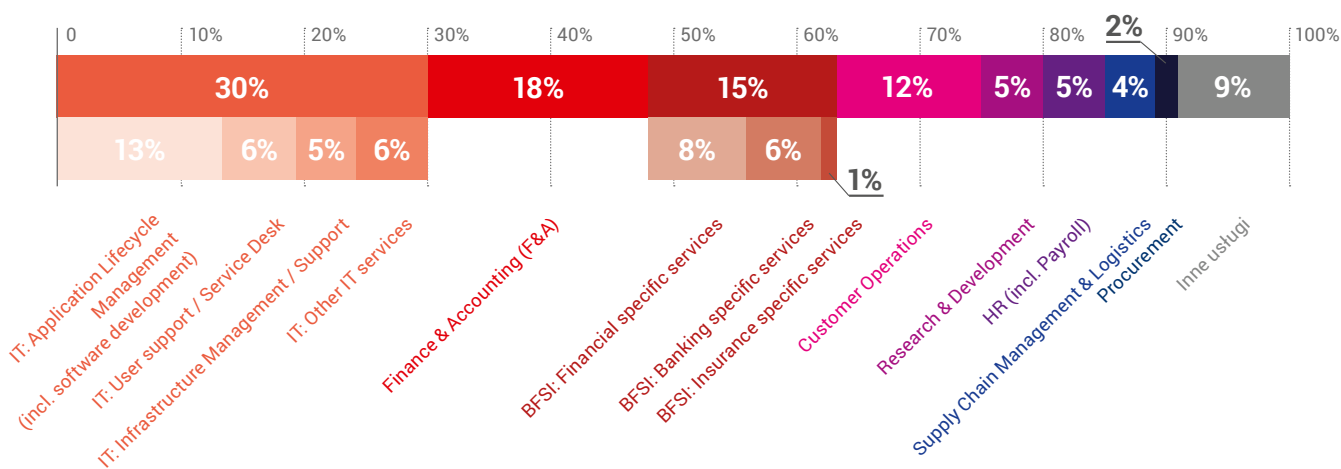
W niniejszej części raportu zaprezentowano strukturę zatrudnienia centrów usług, w podziale na obsługiwane kategorie procesów. Zestawienie oparto na odpowiedziach 207 firm zatrudniających łącznie 144 tys. osób. Warto zauważyć, że działalność IT oraz usługi finansowo-księgowo (F&A) generują łącznie blisko połowę zatrudnienia w branży (48%). Na trzecim miejscu pod względem udziału w strukturze zatrudnienia znajdują się usługi bankowe, finansowe i inwestycyjne (BFSI) odpowiadające

łącznie za 15% miejsc pracy w sektorze. Ważną rolę w strukturze zatrudnienia odgrywają również – z 12% udziałem – usługi kontaktu z klientem. Łącznie cztery wspomniane wyżej kategorie procesów generują ¾ zatrudnienia w sektorze.

Co oczywiste, struktura zatrudnienia prezentuje się bardzo podobnie do tej z poprzedniego badania (2017 r.). Kolejność poszczególnych kategorii usług nie zmieniła się. Warto jednak zwrócić uwagę na wyższy o 1 p.p. udział zatrudnienia w kategorii „Zarządzanie łańcuchem dostaw i logistyka” (ang. *Supply Chain Management & Logistics*), wyższy łączny udział BFSI (o 1 p.p.), a także niższy udział zatrudnienia w usługach finansowo-księgowych i działalności badawczo-rozwojowej (o 2 p.p. w porównaniu do 2017 r.). Interpretacja wspomnianych zmian wymaga jednak ostrożności.

RYCINA 18

STRUKTURA ZATRUDNIENIA CENTRÓW USŁUG W PODZIALE NA OBSŁUGIWANE KATEGORIE PROCESÓW

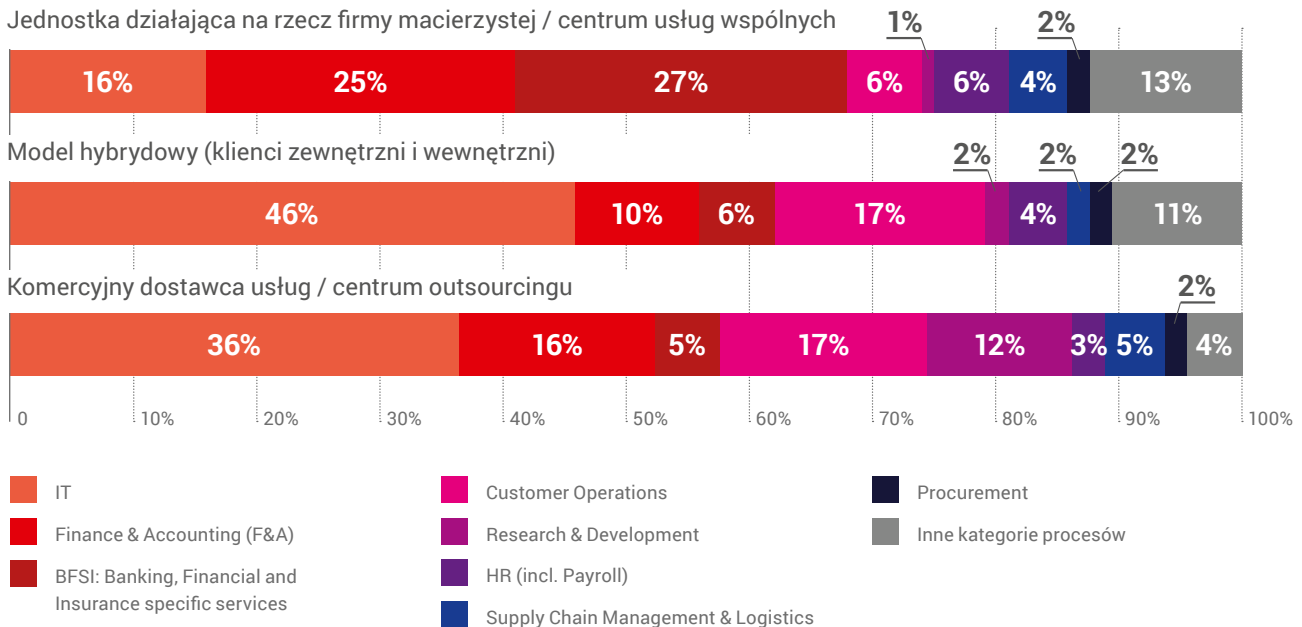


Źródło: opracowanie własne ABSL na podstawie wyników ankiety skierowanej do centrów usług (N=207 firm zatrudniających 144 tys. osób)

Charakterystyka sektora usług biznesowych

RYCINA 19

STRUKTURA ZATRUDNIENIA CENTRÓW USŁUG W PODZIALE NA OBSŁUGIWANE KATEGORIE PROCESÓW W MODELACH ORGANIZACYJNYCH CENTRÓW




Źródło: opracowanie własne ABSL na podstawie wyników ankiety skierowanej do centrów usług (N=207 firm zatrudniających 144 tys. osób)

RYCINA 20

RANKING PAŃSTW, DLA KTÓRYCH ŚWIADCZONE SĄ USŁUGI (NA RZECZ KLIENTÓW WEWNĘTRZNYCH I ZEWNĘTRZNYCH) PRZEZ CENTRA W POLSCE



Najważniejszymi państwami docelowymi, dla których świadczone są usługi realizowane w Polsce pozostają niezmiennie: Niemcy, Wielka Brytania i USA. Na kolejnym miejscu znajduje się Polska. Pierwszą piątkę uzupełniają Francja.

1  Niemcy

2  Wielka Brytania

3  USA

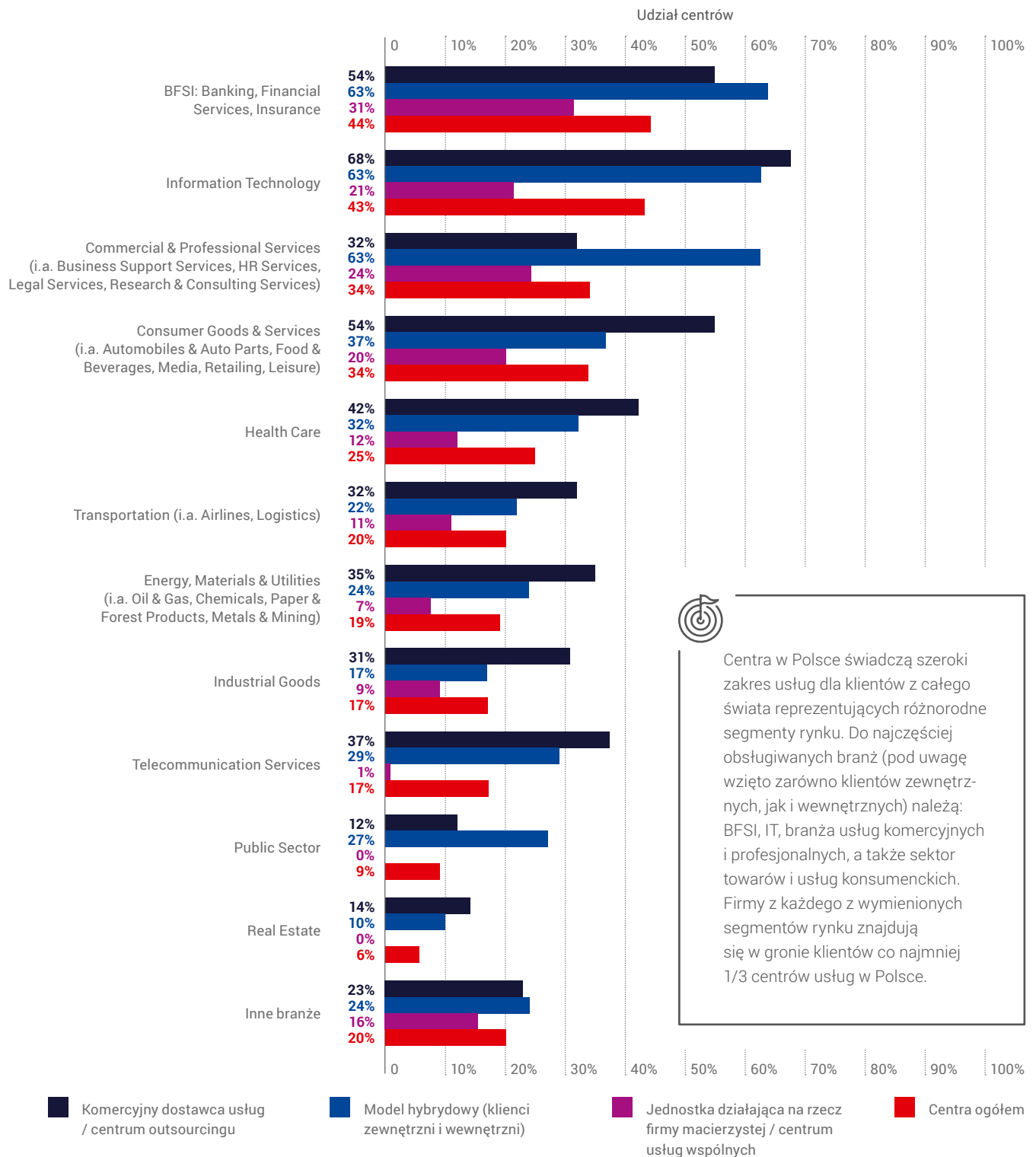
1	Niemcy
2	Wielka Brytania
3	USA
4	Polska
5	Francja
6	Szwajcaria
7	Dania
8	Holandia
9	Szwecja
10	Belgia
11	Finlandia
12	Hiszpania
13	Norwegia
14	Włochy
15	Rosja

Uwaga: sposób konstrukcji rankingu – respondentów poproszono o wskazanie trzech najważniejszych państw, dla których świadczone są usługi reprezentowanych przez nich centrów. Państwu wskazanym na pozycji nr 1 przydzielano po 3 pkt, państwu na pozycji nr 2 – po dwa pkt, a państwu na pozycji nr 3 po jednym punkcie. Na wykresie zaprezentowano państwa w kolejności odzwierciedlającej łączną liczbę otrzymanych punktów.

Źródło: opracowanie własne ABSL na podstawie wyników ankiety skierowanej do centrów usług (N=210 firm)

RYCINA 21

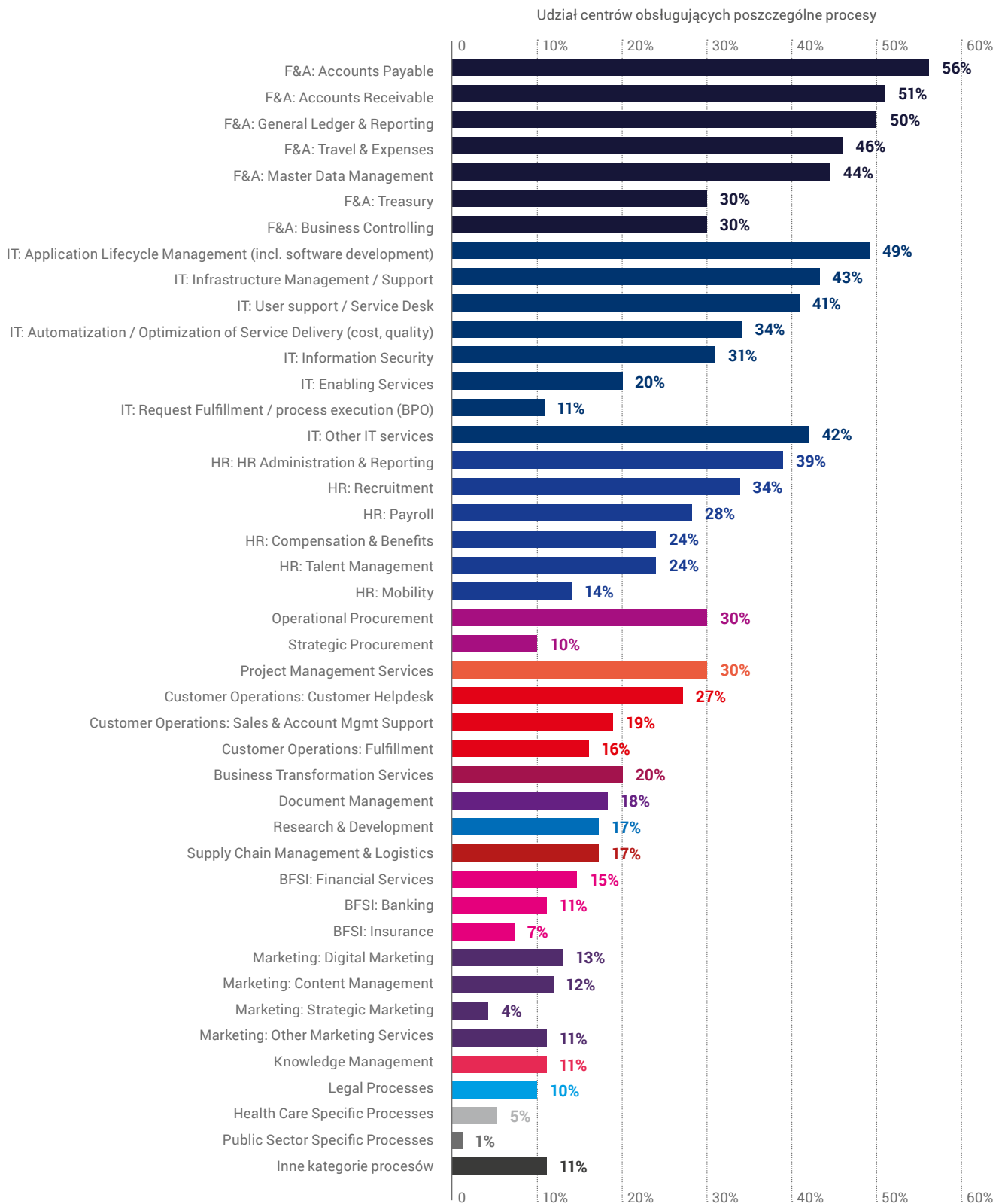
STRUKTURA BRANŻOWA FIRM (KLIENTÓW ZEWNĘTRZNYCH I WEWNĘTRZNYCH) OBSŁUGIWANYCH PRZEZ CENTRA USŁUG ZLOKALIZOWANE W POLSCE



Źródło: opracowanie własne ABSL na podstawie wyników ankiety skierowanej do centrów usług (N=214 firm)

RYCINA 22

KATEGORIE PROCESÓW OBSŁUGIWANYCH W CENTRACH USŁUG W POLSCE



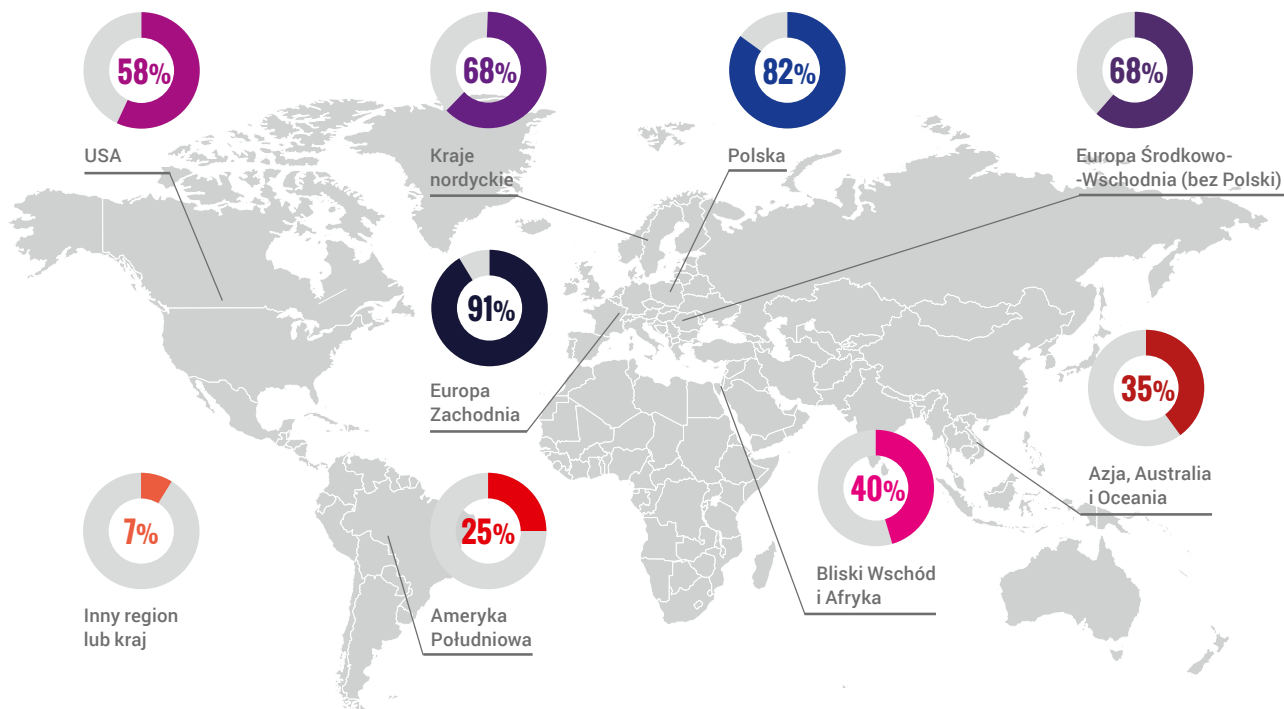
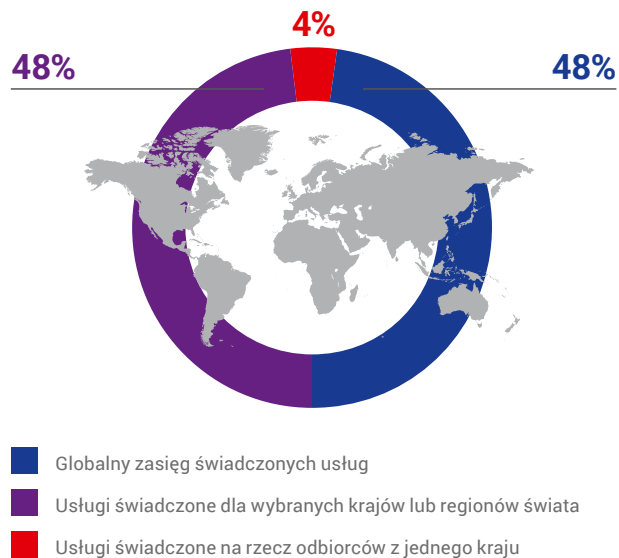
Źródło: opracowanie własne ABSL na podstawie wyników ankiety skierowanej do centrów usług (N=214 firm)

ZASIĘG GEOGRAFICZNY ŚWIADCZONYCH USŁUG

RYCINA 23

ZASIĘG GEOGRAFICZNY USŁUG ŚWIADCZONYCH PRZEZ CENTRA USŁUG W POLSCE

Blisko połowa analizowanych firm (48%) działa w skali globalnej, na rzecz klientów (wewnętrznych i zewnętrznych) z różnych części świata. Jednakowy udział charakteryzuje usługi świadczone dla klientów z wybranych krajów lub regionów świata. Obsługa procesów 4% firm jest skierowana do odbiorców z jednego kraju. Niezmiennie największy odsetek centrów koncentruje się na obsłudze klientów z Europy Zachodniej, a następnie Polski. Warto podkreślić, że udział krajów nordyckich, czyli kierunku numer trzy w analizowanej strukturze zasięgu geograficznego świadczonych usług, jest wyraźnie większy (o 8 p.p.) niż w 2017 r.



Źródło: opracowanie własne ABSL na podstawie wyników ankiety skierowanej do centrów usług (N=213 firm)

PLANY FIRM W ZAKRESIE PROWADZONEJ DZIAŁALNOŚCI



82%

Udział firm, które w ciągu ostatniego roku zwiększyły zakres realizowanych usług (N=211 firm). Wartość o 6 p.p. mniejsza niż w badaniu z 2017 r.



83%

Udział firm mających w planach zwiększenie zatrudnienia w okresie od I kw. 2018 r. do I kw. 2019 r. (N=214 firm). Wartość o 4 p.p. mniejsza niż w badaniu z 2017 r. (dla okresu I kw. 2017 r. do I kw. 2018 r.). Brak zmian w zatrudnieniu w analizowanym okresie zakłada 14% firm, a zmniejszenie zatrudnienia – 3% firm.

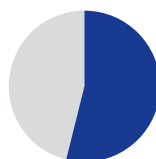


74%

Udział centrów planujących w ciągu najbliższego roku poszerzyć zakres swojej działalności (N=211 firm). Wartość o 10 p.p. mniejsza niż w badaniu z 2017 r. – głównie kosztem stabilizacji i optymalizacji obecnej działalności (udział o 8 p.p. większy w porównaniu z poprzednim badaniem). Różnicę można odczytywać jako jeden z efektów procesu dojrzwania sektora w Polsce.

RYCINA 24

PLANY CENTRÓW USŁUG DOTYCZĄCE ROZSZERZENIA DZIAŁALNOŚCI



Rozszerzenie działalności – nowe aktywności, nowi klienci

2018 r. (%)	Zmiana 2018/2017
54%	-7 p.p. ↓

54%

-7 p.p. ↓



Rozszerzenie działalności – nowe aktywności, ci sami klienci

2018 r. (%)	Zmiana 2018/2017
20%	-3 p.p. ↓

20%

-3 p.p. ↓



Stabilizacja i optymalizacja obecnej działalności

2018 r. (%)	Zmiana 2018/2017
22%	+8 p.p. ↑

22%

+8 p.p. ↑



Brak planów zmiany obecnych aktywności

2018 r. (%)	Zmiana 2018/2017
3%	+1 p.p. ↑

3%

+1 p.p. ↑



Redukcja działalności

2018 r. (%)	Zmiana 2018/2017
1%	+1 p.p. ↑

1%

+1 p.p. ↑

Źródło: opracowanie własne ABSL na podstawie wyników ankiety skierowanej do centrów usług (N=211 firm)

JĘZYKI WYKORZYSTYWANE W CENTRACH USŁUG

31

Największa liczba języków wykorzystywanych w pojedynczym centrum usług (N=213 firm).

8

Średnia liczba języków wykorzystywanych w centrach usług (N=213 firm).
Mediana = 6.

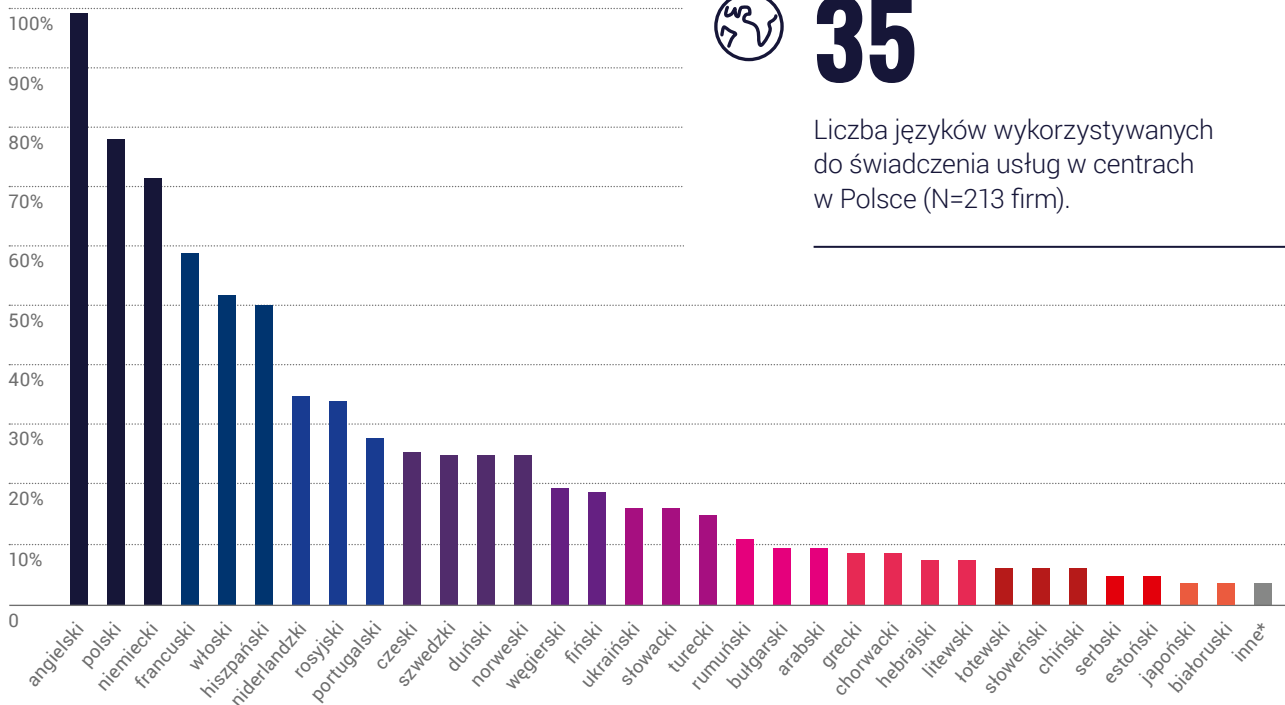
29%

Udział centrów wykorzystujących do świadczenia usług co najmniej 10 języków (N=213 firm).

RYCINA 25

JĘZYKI UŻYWANE W CENTRACH USŁUG

Udział centrów



35

Liczba języków wykorzystywanych do świadczenia usług w centrach w Polsce (N=213 firm).

* w kategorii „inne” znalazły się: hindi, koreański, urdu

Źródło: opracowanie własne ABSL na podstawie wyników ankiety skierowanej do centrów usług (N=213 firm)

CUDZOZIEMCY PRACUJĄCY W CENTRACH USŁUG



90%

Udział centrów usług zatrudniających cudzoziemców (N=208 firm). Wartość o 5 p.p. wyższa niż w badaniu z 2017 r.



25 000 osób

Liczba cudzoziemców pracujących w centrach usług BPO, SSC, IT, R&D w Polsce wg ostrożnego szacunku ABSL. Alternatywnie można założyć, że całkowita liczba cudzoziemców mieści się w przedziale 25-30 tys. osób.



10,6%

Całkowity udział cudzoziemców zatrudnionych w analizowanych przez ABSL centrach usług (N=208 firm zatrudniających 144 tys. osób).



85%

Maksymalny udział cudzoziemców w strukturze zatrudnienia pojedynczego centrum usług (N=208 firm). Należy jednak pamiętać, że centra zatrudniające co najmniej 50% cudzoziemców stanowią niewielki odsetek analizowanych podmiotów (2,5%).



9%

Przeciętny udział cudzoziemców zatrudnionych w analizowanych przez ABSL centrach usług (11% w firmach zatrudniających w swoich centrach ponad 1 tys. osób, w porównaniu do 8% w mniejszych podmiotach). Można szacować, że ponad 2/3 obcokrajowców zatrudnionych w centrach usług w Polsce pracuje w największych firmach sektora, zatrudniających ponad 1 tys. osób (N=208 firm).



38%

Udział centrów usług zatrudniających co najmniej 10% cudzoziemców wśród ogółu swoich pracowników (N=208 firm).



Ukraina niezmiennie pozostaje państwem zdecydowanie najczęściej wskazywanym jako miejsce pochodzenia cudzoziemców pracujących w centrach usług. Analiza danych pokazuje, że w 46% firm zatrudniających cudzoziemców Ukraińcy stanowią najliczniejszą grupę obcokrajowców. Co więcej, Ukraińcy zostali wymienieni w gronie trzech największych grup obcokrajowców przez 43% ogółu badanych firm. Drugą narodowością pod względem liczby wskazań respondentów są Włosi, a trzecią Hiszpanie. Poza zmianą kolejności Włoch i Hiszpanii, grono trzech głównych krajów pochodzenia cudzoziemców pracujących w centrach usług jest takie samo jak w 2017 r. Generalnie, w gronie trzech krajów pochodzenia największej liczby cudzoziemców w danym centrum usług wymieniono 24 państwa. Co oczywiste, liczba wszystkich państw, z których pochodzą zagraniczni pracownicy centrów usług w Polsce jest wyższa.



RYCINA 26

GLÓWNE KRAJE POCHODZENIA CUDZOZIEMCÓW PRACUJĄCYCH W CENTRACH USŁUG

	Ukraina	1		Finlandia	9
	Włochy	2		Czechy	10
	Hiszpania	3		Brazylia	11
	Indie	4		Portugalia	12
	Niemcy	5		Holandia	13
	Francja	6		Rumunia	14
	Wielka Brytania	7		Turcja	15
	Białoruś	8			

Uwaga: sposób konstrukcji rankingu – respondentów poproszono o wskazanie trzech państw, z których pochodzi największa liczba cudzoziemców pracujących w reprezentowanych przez nich centrach. Państwu wskazanemu na pozycji nr 1 przydzielano po 3 pkt, państwu na pozycji nr 2 – po dwa pkt, a państwu na pozycji nr 3 po jednym punkcie. Na wykresie zaprezentowano państwa w kolejności odzwierciedlającej łączną liczbę otrzymanych punktów.

Źródło: opracowanie własne ABSL na podstawie wyników ankiety skierowanej do centrów usług (N=184 firmy)

POZOSTAŁE CHARAKTERYSTYKI BRANŻOWE

UDZIAŁ KOBIET W STRUKTURZE ZATRUDNIENIA



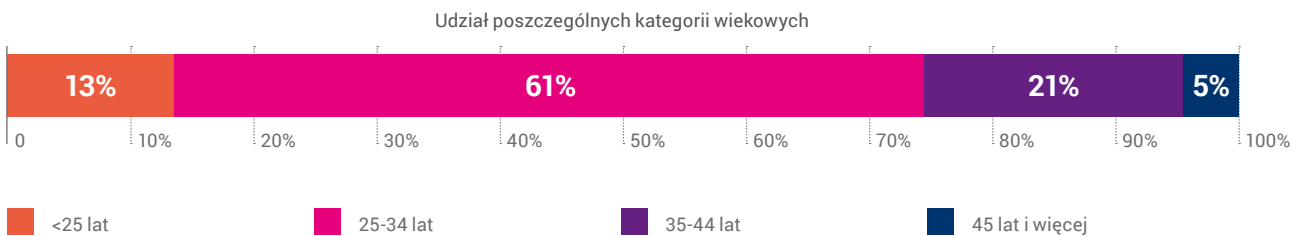
52%

Udział kobiet w strukturze zatrudnienia analizowanych centrów usług. W przypadku kadry zarządzającej przeciętny udział kobiet wynosi 36%. Warto dodać, że wśród firm zatrudniających w swoich centrach usług w Polsce co najmniej 1 tys. osób udział kobiet w strukturze zatrudnienia jest o dwa p.p. niższy (N=206 firm).

STRUKTURA ZATRUDNIENIA CENTRÓW USŁUG W PODZIALE NA PRZEDZIAŁY WIEKOWE PRACOWNIKÓW

RYCINA 27

STRUKTURA ZATRUDNIENIA CENTRÓW USŁUG W PODZIALE NA PRZEDZIAŁY WIEKOWE PRACOWNIKÓW

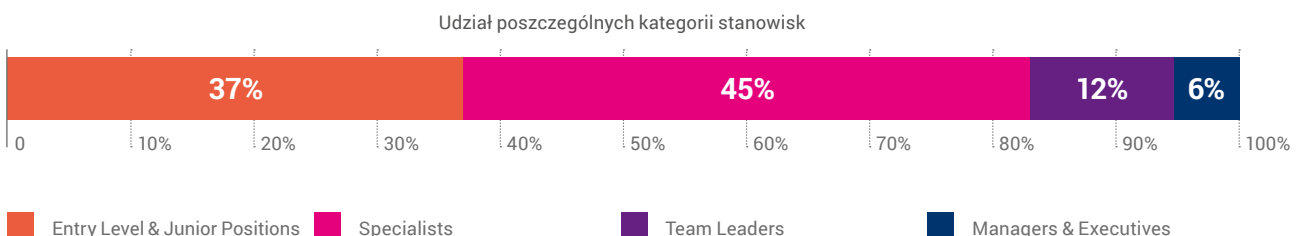


Źródło: opracowanie własne ABSL na podstawie wyników ankiety skierowanej do centrów usług (N=207 firm zatrudniających 137 000 pracowników).

STRUKTURA ZATRUDNIENIA W PODZIALE NA KATEGORIE STANOWISK

RYCINA 28

STRUKTURA ZATRUDNIENIA CENTRÓW USŁUG W POLSCE W PODZIALE NA KATEGORIE STANOWISK

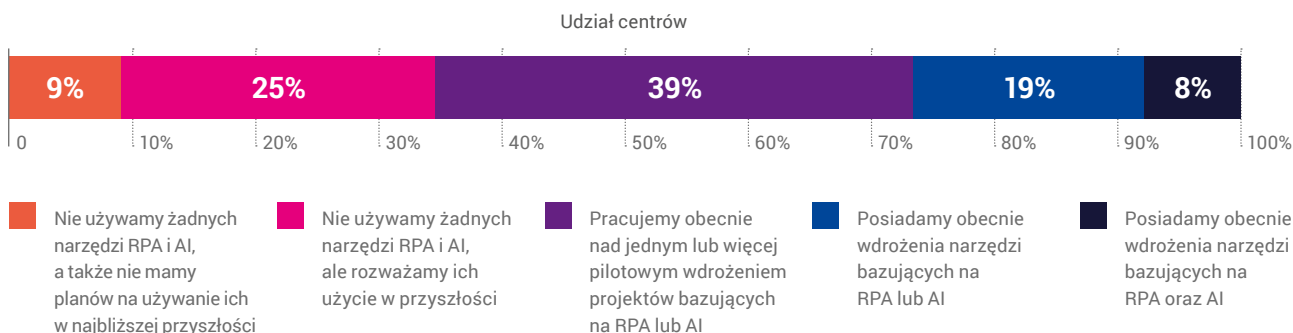


Źródło: opracowanie własne ABSL na podstawie wyników ankiety skierowanej do centrów usług (N=207 firm zatrudniających 137 000 pracowników).

AUTOMATYZACJA PROCESÓW BIZNESOWYCH

RYCINA 29

POZIOM WDROŻENIA ROZWIĄZAŃ Z ZAKRESU ZROBOTYZOWANEJ AUTOMATYZACJI PROCESÓW BIZNESOWYCH (RPA) I SZTUCZNEJ INTELIGENCJI (AI) W CENTRACH USŁUG*



* Respondenci wskazywali poziom wdrożenia rozwiązań, który w ich opinii w najlepszym stopniu odpowiada charakterystyce obsługi procesów w firmie.

Źródło: opracowanie własne ABSL na podstawie wyników ankiety skierowanej do centrów usług (N=204 firmy)

JAK MYŚLISZ, GDZIE MOŻESZ ZNALEŹĆ...

atrakcyjną
ofertę
inwestycyjną?

2 milionowy
potencjał ludzki?

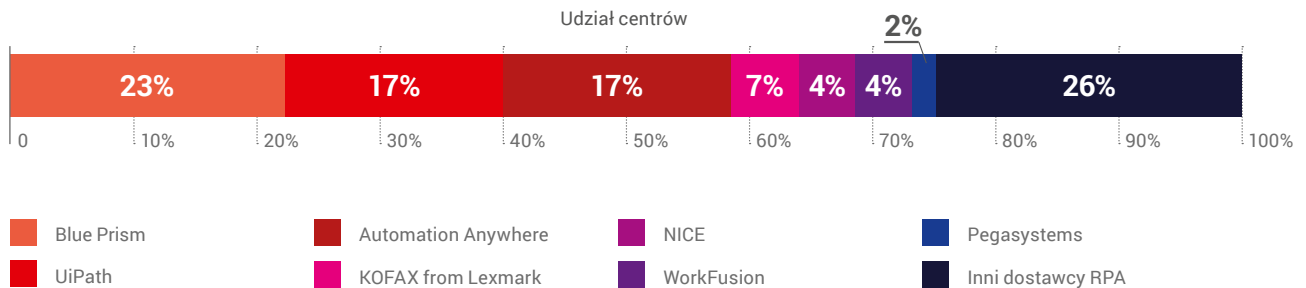
dobrze rozwiniętą
infrastrukturę?

Odpowiedź jest oczywista - w KATOWICACH!

Charakterystyka sektora usług biznesowych

RYCINA 30

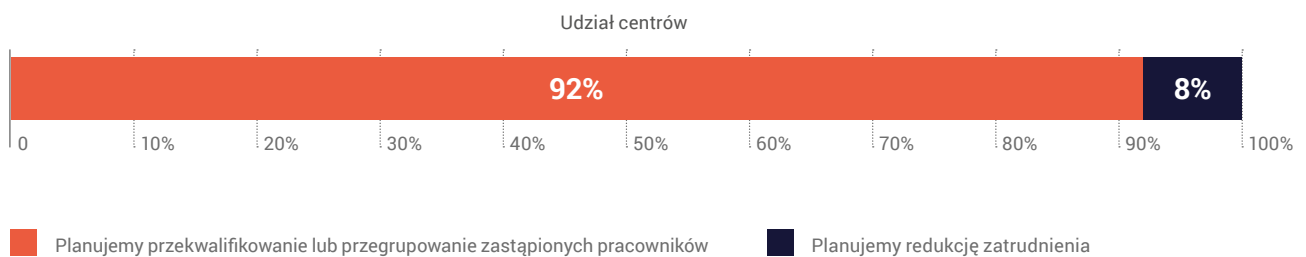
NARZĘDZIA Z OBSZARU ZROBOTYZOWANEJ AUTOMATYZACJI PROCESÓW BIZNESOWYCH (RPA) I SZTUCZNEJ INTELIGENCJI (AI) NAJCZĘŚCIEJ WYKORZYSTYWANE W CENTRACH USŁUG



Źródło: opracowanie własne ABSL na podstawie wyników ankiety skierowanej do centrów usług

RYCINA 31

WPŁYW ZROBOTYZOWANEJ AUTOMATYZACJI PROCESÓW BIZNESOWYCH (RPA) I SZTUCZNEJ INTELIGENCJI (AI) NA ZMIANY ZATRUDNIENIA W CENTRACH USŁUG



Źródło: opracowanie własne ABSL na podstawie wyników ankiety skierowanej do centrów usług (N=106 firm).

ROTACJA PRACOWNIKÓW

Poziom rotacji dobrowolnej w analizowanych przez ABSL centrach usług za 2017 r. wyniósł 16,4%. W przypadku rotacji niedobrowolnej (niezależnej od pracownika) odsetek ten wyniósł 4%.

Wartość poziomu rotacji dobrowolnej w firmach zatrudniających w centrach w Polsce co najmniej 1 tys. osób jest nieco wyższa niż w pozostałych podmiotach.

TABELA 7

STRUKTURA POZIOMU ROTACJI DOBROWOLNEJ W CENTRACH USŁUG W POLSCE

Poziom rotacji dobrowolnej	Centra usług ogółem	Firmy zatrudniające w swoich centrach co najmniej 1 000 osób
Ponad 20%	17%	20%
11-20%	52%	57%
1-10%	29%	23%
Poniżej 1%	2%	0%

Źródło: opracowanie własne ABSL (N=192 firmy zatrudniające 125 tys. osób)



ProService Finteco konsekwentnie buduje globalny Fintech, oferujący usługi middle office oraz IT dla TFI, Banków i Ubezpieczycieli.

● 800 pracowników

● 24 lata na rynku

● 62 mld w zarządzaniu

● 4,5 mln transakcji

GRUPA KAPITAŁOWA



www.psfinteco.pl | office@psfinteco.pl

2 USŁUGI BIZNESOWE W POLSCE: TRENDY, WYZWANIA, KIERUNKI ROZWOJU

Branża nowoczesnych usług dla biznesu to jeden z najszybciej rozwijających się sektorów w Polsce. Rozwój ten możliwy jest m.in. dzięki nowoczesnym technologiom. Cyfryzacja, rozwiązania mobilne, wykorzystanie sztucznej inteligencji, robotyzacja procesów, rzeczywistość rozszerzona – to pojęcia, o których mówi się coraz częściej. I choć technologia pozostaje w centrum uwagi, to czy powinniśmy bezkrytycznie podchodzić do wszystkich tych zjawisk? Jak w praktyce zaawansowana technologia będzie wpływała na branżę w perspektywie najbliższych lat? Czy równie ważne nie jest odpowiednie podejście do sposobu pracy, dbanie o jakość talentów, bezpieczeństwo systemów? Jakie trendy i wyzwania czekają sektor nowoczesnych usług dla biznesu w nadchodzących latach? Odpowiedzi na te pytania postanowili znaleźć członkowie Rady Strategicznej i Komitetu Audytu ABSL.

DOSTĘPNE TECHNOLOGIE A PRAKTYCZNE WDROŻENIE

Codziennie można przeczytać w prasie branżowej lub mediach społecznościowych o nowych wdrożeniach robotic process automation (RPA), machine learning (ML) oraz – czasami – o sztucznej inteligencji (*artificial intelligence*, AI). Szczególnie sceptycznie należy podchodzić do wdrożeń sztucznej inteligencji, definiowanej jako technologia zdolna do zachowań inteligentnych oraz autonomicznego podejmowania decyzji poza ściśle określonymi skryptami, ponieważ ten *buzzword* jest często nadużywany. W niektórych przypadkach próbuje się przedstawiać zlepek kilku RPA pod mianem AI tylko po to, aby sprzedać klientowi produkt „najbardziej zaawansowany”. Czasy sztucznej inteligencji jeszcze nadejdą, zapewne szybciej niż się nam dziś wydaje, natomiast do tego czasu branża powinna skupić się na mniejszych krokach.

RPA poświęcono niezliczone artykuły oraz konferencje. Jest to termin dobrze rozumiany, a sama technologia z powodzeniem wdrażana w wielu firmach sektora usług biznesowych (BSS). Inaczej sprawa wygląda z machine learning – technologią bardziej zaawansowaną od RPA, która dąży do udoskonalania się za pomocą zgromadzonych danych.

WŁAŚCIWA KOLEJNOŚĆ WDRAŻANIA TECHNOLOGII

Często spotkać można opinię, że drogę do automatyzacji należy rozpocząć od wdrażania technologii najprostszej, a skończyć na najbardziej zaawansowanej. Idąc tym tokiem rozumowania, najpierw wdraża się RPA, następnie ML, a na końcu AI.

Błąd polega na tym, że technologia bardziej zaawansowana wcale nie musi być bardziej odpowiednia dla prostszego procesu od zwykłego RPA lub czasem nawet makra w Excelu.

Kluczem do sukcesu przy wdrożeniach automatyzacji na dużą skalę jest umiejętność dopasowania właściwej technologii do danego procesu oraz

pozyskiwanie synergii przez wykorzystanie kompatybilności różnych rozwiązań technologicznych.

Dlatego portfolio rozwiązań osoby zarządzającej automatyzacją powinno być możliwie szerokie, aby móc odpowiednimi nakładami osiągnąć maksimum korzyści.

TECHNOLOGIE SPOZA GŁÓWNEGO NURTU

Istnieje wiele innych rozwiązań, technologii, narzędzi oraz platform poza trzema wspomnianymi i najbardziej rozpoznawalnymi. Poniżej przytoczony został przegląd niektórych z nich, które mogą zostać szybko zaadaptowane w sektorze nowoczesnych usług biznesowych.

- » **Deep learning:** rodzaj zaawansowanego ML na wzorze sieci neuronowych, który będzie analizował otrzymane dane i przypisywał im wartości dotyczące wagi przekazywanych informacji na rzecz wspieranych procesów. Zbędne informacje będą odrzucane lub archiwizowane, aby nie obciążać mocy obliczeniowej systemu. Szczególnie przydatne przy optymalizacji szybkości automatyzacji procesów bazujących na dużych zbiorach danych.
- » **Explainable AI:** Branże regulowane (bankowość, branża medyczna) będą musiały w szybki i zrozumiały sposób przedstawić zastosowaną logikę na bazie, w której została podjęta przez AI konkretna decyzja. Wszelkie decyzje muszą być możliwe do audytowania oraz odtworzenia. Ta cecha AI będzie mogła być również wykorzystywana do symulacji typu „what-if”, w których będzie możliwa symulacja decyzji przy innych/nowych zmiennych.
- » **AI-Enabled RPA:** technologia na etapie prac badawczych, która będzie autonomicznie grupowała zadania w procesie oraz rekomendowała możliwości automatyzacji oraz dążyła do eliminacji wyjątków.

SZTUCZNA INTELIGENCJA OSTATECZNYM ETAPEM?

Obecnie dostępne formy sztucznej inteligencji daleko odbiegają od wyobrażeń z filmów science-fiction. Należy spodziewać się, że pierwsze wdrożenia AI będą skupione na jednym procesie. Dopiero na dalszych

etapach możliwe będą wieloprocessowe wdrożenia, które będą mogły kompleksowo zarządzać procesami oraz samodzielnie podejmować decyzje. Rodzi to oczywiście wiele obaw związanych z kontrolą – szczególnie w branżach mocno regulowanych.

ELASTYCZNE PODEJŚCIE ZREWOLUCJONIZUJE SEKTOR

ZMIENNOŚĆ DZISIEJSZEGO ŚWIATA JAKO WYZWANIE BIZNESOWE

Podjęcie elastyczne (*agile*) od wielu lat rewolucjonizuje tryb pracy w wielu firmach na całym świecie. Prym w tym obszarze wiodą obszary okołotechnologiczne, gdzie to podejście jest stosowane z sukcesem od lat.

Środowisko biznesowe, polityczne czy społeczne to przestrzeń, w której zmiana stała się czymś tak codziennym, że firmy wplatają ją do swojego organizacyjnego DNA, starając się przygotować na niespodziewane. W takich przypadkach budowanie kultury organizacyjnej, która będzie cechowała się elastycznością, pomoże budować przewagę konkurencyjną nad innymi.

W obszarze nowoczesnych usług biznesowych, bez względu na ich profil operacyjny, elastyczne podejście pomaga skupić się na wartości, jaką zespoły – zarówno te projektowe jak i operacyjne – dostarczają klientom. Nikt nie zwolni ich z działań, których wymaga ustawodawca, natomiast pomoże ono z szeregu obszarów wybrać te, które wesprą organizację i firmę w odniesieniu sukcesu.

JAK MOŻNA DOSTOSOWAĆ ORGANIZACJĘ PRACY DO WSPÓŁCZESNYCH WYMAGAŃ?

Centra, którym uda się wdrożyć taką kulturę pracy, przykładać będą mniejszą wagę do struktur organizacyjnych, a dużo większą do zespołów

gdzie różnorodność – zarówno kompetencyjna, jak i ta kulturowa, będą kluczowe.

Różnorodność kompetencyjna nie odnosi się jedynie do umiejętności technicznych czy też procesowych, ale również do aktywnego uczestnictwa w takich zespołach osób, które na co dzień są odbiorcami usług dostarczanych przez centra usług biznesowych, wnosząc swoje doświadczenie i perspektywę, ale również pomagając promować pomysły w dalszych strukturach organizacji.

Jednym z obecnych wyzwań, z jakimi zмага się sektor nowoczesnych usług biznesowych, jest pozyskanie i późniejsze utrzymanie talentów w organizacjach. Praca w elastycznym środowisku z pewnością zachęci nowych pracowników, będzie też bardziej angażować i inspirować istniejące zespoły.

Około 78% osób z pokolenia „*millenialsów*” po podjęciu pracy w danej firmie twierdzi, iż nie ma pewności, w jakim kierunku chce rozwijać swoją karierę zawodową. Elastyczne środowisko pracy pomoże firmom uwolnić ich potencjał, zwiększy zaangażowanie tej grupy w działania w zróżnicowanych zespołach, co przełoży się na efektywność i innowacyjność, pomagając budować konkurencyjność rynkową.

Jednym z szeroko omawianych trendów, jakimi żyje sektor nowoczesnych usług biznesowych, jest automatyzacja procesów i robotyzacja. Jest to doskonały przykład obszaru, w którym organizacje powinny rozważać

budowanie elastycznych zespołów projektowych, zapraszając do nich osoby z różnych pionów organizacji, o zróżnicowanych umiejętnościach i perspektywach, budując ich cele i priorytety w oparciu o wartości firmy.

WYZWANIA

Kluczowym wyzwaniem przy budowaniu elastycznych organizacji jest zmiana w sposobie myślenia, nie tylko osób które pracują w centrach usług, ale również w innych działach firmy.

Budowanie takiej organizacji w ramach jednostki organizacyjnej, jaką jest centrum usług biznesowych, jest możliwe, ale dużo bardziej efektywne będzie, jeśli cała organizacja i klienci zechcą do takiej zmiany dołączyć.

Drugie ważne wyzwanie – to umożliwienie organizacji i osobom pracującym w trybie elastycznym ponieść porażki. Nie wszystkie pomysły i eksperymenty,

jakie zainicjują pracownicy, odniosą od razu sukces, a to co w takich przypadkach będzie ważne, to płynąca z nich nauka i doświadczenie.

Oczywiście nie każdy obszar i proces nadaje się do eksperymentowania. Na pewno nie są nimi silnie regulowane obszary, gdzie ustawodawca wymaga sprecyzowanego podejścia lub zachowań.

Trzecim wyzwaniem mogą – choć nie muszą – być stereotypy. Podejście elastyczne wywodzi się z organizacji o profilu technologicznym, które już dawno uznały, że praca w takim stylu przynosi dużo lepsze efekty. Mimo że wiele osób w organizacji może sceptycznie postrzegać elastyczne podejście, to wszyscy się zgodzą, iż kultura organizacji nie ma nic wspólnego z tym, w jakim departamencie się znajdują, czy są to finanse, HR, czy dział sprzedaży.



TECHNOLOGIA NADAL STYMULUJE ROZWÓJ SEKTORA NOWOCZESNYCH USŁUG

Jak technologia zmienia oblicze outsourcingu?
Gdzie szukać wzrostu i na czym budować wartość?
Co dalej w sektorze usług IT?

TECHNOLOGIA W CENTRUM UWAGI

Kilkanaście lat temu model outsourcingu przeżywał prawdziwy rozkwit, a wśród pierwszych kategorii procesów wydzielanych z wewnętrznych struktur przedsiębiorstw, obok finansowo-księgowych i kadrowych, były usługi IT. Po kilku latach okazało się, że wewnętrzne kompetencje IT to jednak poważna przewaga, ponieważ kluczowe procesy oparte są o technologię. Nie da się jednak przeciwz wszystkiego robić samemu, zwłaszcza jeśli IT nie jest podstawą naszego biznesu. Podobne dylematy determinowały zmiany w zakresie usług wydzielanych i wcielanych na powrót w struktury wewnętrzne. Wydaje się, że w ostatnich latach proces ten doprowadził do pewnego rodzaju balansu, w którym dzięki dynamicznemu rozwojowi technologii jest miejsce dla wszystkich. Dlatego nie jest chyba nadużyciem stwierdzenie, że w dużej mierze to właśnie IT nadaje rytm rozwojowi sektora nowoczesnych usług dla biznesu. Obok regulacji i wymagań prawnych, to właśnie szeroko pojęte technologie informacyjne wywierają największy wpływ na znaczenie centrów usług. Wydaje się więc zasadne wsłuchanie się w to, co obserwujemy na dynamicznie rozwijającym się rynku IT.

POTENCJAŁ JEST!

Cały rynek ICT w Polsce szacowany jest na około 40 mld PLN (IDC, 2017). Należałoby do tego dodać wiele procesów w sektorach bankowym, ubezpieczeniowym czy medycznym, które w sposób nierozzerwalny i bezpośredni korzystają z rozwiązań

opartych o technologię. Tak zdefiniowany rynek jest zapewne znacznie większy. To, co najbardziej interesuje członków ABSL, czyli pula usług IT w całym rynku ICT, szacowana jest na kilkanaście miliardów PLN.

Co ciekawe, pomimo stabilności czy nawet niewielkiej redukcji wielkości całego rynku, część usługowa nadal rośnie, a prym wiodą małe i średnie firmy, które w 2017 r. notowały kilkudziesięcio – czy nawet kilkusetprocentowe wzrosty obrotów.

CO DALEJ?

Połączenie wiedzy i doświadczenia ABSL z wartościowymi rozmowami przeprowadzonymi z kilkoma wiodącymi firmami IT w Polsce daje ciekawy obraz tego, na czym warto się skupić. Dobrym materiałem do rozważań jest również rozwój polskich firm oferujących szeroki wachlarz usług dla różnych sektorów. Z tej analizy wyłaniają się następujące spostrzeżenia:

Liderzy aktywnie szukają wartości dodanej

- » Na czele zmian. Robotyka i automatyzacja, zwłaszcza prostych, powtarzalnych procesów, to już od dawna rzeczywistość. Szacuje się, że w roku ubiegłym w Indiach ok. 50-60 tys. stanowisk IT zostało zlikwidowanych. Zastąpiły je roboty. Wniosek dla progresywnie myślącego CIO będzie taki, że zawsze należy być liderem takich zmian, być o krok przed tym, co nieuchronnie i proaktywnie przewodzić zmianie.
- » Wyjść z ofertą za granicę. W tej kwestii polskie firmy IT są znakomitym przykładem dla reszty rodzimych centrów. Bez kompleksów, z pełną wiarą w swoje umiejętności. Wyjście z ofertą poza

Polskę wydaje się dla nich tak naturalne jak fakt, że dla technologii nie ma granic. To zdecydowanie jest wskazówka dla tych, którzy cały czas wahają się czy warto albo zastanawiają się, jak to zrobić. Wokół jest sporo dobrych przykładów.

- » Myśleć całym ekosystemem. O synergii wynikającej z połączenia świata korporacji, akademii, startupu i administracji mówiliśmy już wielokrotnie. Cieszy zatem, że coraz więcej firm, w tym tych stricte wyrosłych z branży IT, wprowadza w życie konkretne i praktyczne alianse. To może być wspólny ThinkTank, fundacja, pojedynczy projekt biznesowy, czy stworzenie wraz z wybraną uczelnią wspólnego programu, którego celem nie jest wyłącznie zatrudnienie absolwentów. ABSL od lat jest mocno zaangażowany w tego typu projekty.
- » Działać globalnie z domu. Na pewno martwi exodus talentów. Tutaj działania ustawodawcy, przedsiębiorców, miast i również ABSL mogą znacząco wpływać na skuteczność przyciągania inwestycji i tworzenia wartościowych miejsc pracy w Polsce. Bardzo sprzyjającą okolicznością jest sposób, w jaki młodzi profesjonaliści szukają balansu. To pokolenie ceni sobie swobodę działania, ale też relacje, dobry poziom życia, usług, przekonanie, że pieniądze to nie wszystko. Najlepsi otrzymują znakomite oferty w kraju.

A CO Z TECHNOLOGIĄ?

- » Rozwiązania mobilne? Według niektórych rozwiązania mobilne nie decydują już dziś o przewadze konkurencyjnej. Łatwo je skopiować, stanowią jedynie jeden z wielu kanałów komunikacji (interface), których liczbę chcemy przecież ograniczać. Dlatego szansę mają „asystenci”, którzy poprowadzą nas przez ten labirynt. Google Now, Siri, Alexa to niektóre z nich. Podpowiedzą, co i gdzie znaleźć, a w tle rozwiążą zagadnienie podłączenia się do odpowiedniej usługi. Oznaczać to będzie konieczność integracji z systemami usługodawców poprzez API.
- » Nadciąga era Asystentów. Dziś porównujemy ceny, usługi lub ich całe „koszyki”. Za chwilę możemy porównywać Personalnych Asystentów sztucznej inteligencji, którzy zrobią to za nas i wyszukają według zadanych kryteriów osobistych takie usługi, które kompleksowo odpowiedzą na nasze potrzeby.
- » Blockchain jest tuż-tuż. Nie tylko w zakresie bezpieczeństwa transakcji i wielopoziomowej ochrony danych. Pomimo początkowej nieufności, ta technologia zyskuje coraz większą rzeszę zwolenników. Jest też mocno promowana przez instytucje rządowe, a nawet konserwatywne organy kontroli rynku. Za chwilę może się okazać, że rozwiązania zbudowane na blockchain spełniające warunki nośnika trwałego otworzą całkiem nowe możliwości i usuną bariery, które w XX wieku wydawały się nie do pokonania.
- » Powrót do korzeni. Urozmaicenie i mnożenie sposobów kontaktu wszystkimi możliwymi kanałami sięga kresu. Przykładem niech będą instytucje finansowe, z których każda oferuje chyba wszystkie możliwe wersje interface’u. Dlatego nie stanowi to już przewagi konkurencyjnej. O różnicy natomiast niezmiennie świadczą: segmentacja, zrozumienie klienta, czytanie rynku. I chyba tu firmy technologiczne powinny upatrywać potencjału rozwoju swojego biznesu. Wracamy do zaawansowanej analityki i rekomendacji.
- » Łączenie kropek. Konsolidacja, przejęcia, ale również burzenie sztucznych barier wewnątrz przedsiębiorstw daje możliwość tworzenia dłuższych łańcuchów procesowych. Takie kompletne rozwiązania są po pierwsze znacznie bardziej interesujące dla klientów, a po drugie tworzą nową unikalną wartość, łącząc na pozór rozłączne kompetencje, upraszczając i zwiększając produktywność. Technologia stanowi klucz do takiej integracji.

Niewątpliwie jesteśmy świadkami kolejnego przesilenia rynku, a technologia jak dotychczas jest w samym centrum zmian.

Sektor usług IT ma bardzo dużo do zaoferowania. Firmy IT stają się coraz bardziej wartościowymi partnerami biznesowym myślącymi kompleksowo i kompletnie. Łączenie usług, trafne czytanie trendów, wychodzenie naprzeciw potrzebom klienta i konsumenta daje

znakomitą szansę dalszego rozwoju. Natomiast wiara we własne umiejętności i wartość powinna umożliwić eksport usług z jednoczesnym zatrzymaniem najbardziej wartościowych specjalistów.

Podziękowania dla firm: Billon, ITKontrakt, ITMagination, Lingaro, Divante i OEX E-Business za pomoc w tworzeniu tekstu.

CENTRA USŁUG W DOBIE TRANSFORMACJI TECHNOLOGII CYFROWYCH

Spojrzenie na biuro przyszłości w dobie technologii cyfrowej nasuwa na myśl trzy określenia:

- » mobilność,
- » elastyczność,
- » skalowalność.

Każde z nich ma nieco odmienne znaczenie w różnych kontekstach związanych z praktyką pracy. Jeśli dodać do tego industrializacyjne elementy technologii mobilnych i automatyzacji, to w dalekiej przyszłości można sobie wyobrazić biura bez pracowników.

Mobilne rozwiązania mogą być postrzegane jako przedłużenie elastycznego działania, ale także jako zupełnie inny paradygmat. Obejmuje ono wiele definicji, które koncentrują się bardziej na tym, co ludzie muszą robić i czy to robią, a mniej na tym kiedy i gdzie to robią. Mobilni pracownicy mogą dostarczać efekty swojej pracy z każdego miejsca. Takie podejście wynika z posiadania rozwiązań technologicznych, jak i odpowiednich praktyk oraz procesów silnie wspieranych zaangażowaniem kierownictwa i personelu.

Elastyczna praca jest formą pracy dostosowującą się do potrzeb pracownika. Wykorzystuje dostępne mechanizmy prawa pracy, będąc silnym beneficjentem owoców współczesnej technologii.

Połączenie mobilności z elastycznością umożliwia nieskończoną wręcz skalowalność pracy ludzkiej, a w zależności od sposobu działania nie jesteśmy w żaden sposób ograniczeni miejscem ani konstelacją zespołów.

Pełne wykorzystanie mobilnego modelu pracy, przy zachowaniu korzyści dla pracownika, pozostawia zdecydowanie większą korzyść dla firmy. Pracownicy mają więcej swobody w pracy tam, gdzie chcą i kiedy chcą być, ale rezultatem powinna być bardziej skoncentrowana na wydajności, responsywna i efektywna organizacja. Pod kątem technologicznym elastyczna i mobilna forma pracy wykorzystuje wiele tych samych narzędzi. Jednakże elastyczne zasady pracy mogą silnie wspierać mobilność, która wymaga większej zmiany technologii IT, oferując opcje ujednoliconych platform komunikacyjnych, platform pozwalających działać wspólnie w jednym czasie na tych samych danych oraz zapewniając, że każdy pracownik ma wszystko, czego potrzebuje do wykonywania swojej pracy.

Gdy jednak forma pracy czy reguły kontaktu z klientem lub użytkownikiem będą wymagały interakcji? Jeżeli tylko klient czy użytkownik (odbiorca końcowy usługi) nie będzie forsował jedyne go tradycyjnego kanału wymiany informacji, wówczas

rozwiązania w postaci wirtualnego asystenta, wirtualnego agenta czy też „chatbot” lub automatyczne portale zarządzające naszymi potrzebami staną się podstawowymi kanałami komunikacyjnymi.

Wówczas można sobie wyobrazić dzień w kalendarzu, gdzie łącząc elastyczność form pracy z mobilnymi rozwiązaniami technologiczno-organizacyjnymi, wspieranymi zindustrializowanymi kanałami komunikacyjnymi, nasze biuro stanie się puste, dostępne wyłącznie pod domeną @office.com. Biuro to będzie funkcjonowało, wspierało nasze działania co najmniej tak samo efektywnie jak zapełniony pracownikami cały budynek w obrębie kilkunastu pięter.

Pozostaje więc pytanie nie czy, ale w jakim stopniu „Digital Office” (oparty o najnowsze technologie, rozumiany jako połączenie technologii mobilnych, mobilności w stylu pracy, elastyczności stworzonych przez legislację i wreszcie wirtualne kanały komunikacyjne) zmieni sposób wykorzystania obecnych powierzchni biurowych.

Wiele mniejszych czy jedna większa powierzchnia w formule pracy „Digital Office” pozostanie nadal do analizy lidera organizacji, ale pewnym jest, że skalowalność procesu zarządzania pracownikami oraz mobilność wspierana przez elastyczność pozostawi nieograniczone możliwości decyzyjne.



ZAPEWNIENIE KONTYNUACJI DZIAŁANIA I BEZPIECZEŃSTWO IT – CZY JESTEŚMY GOTOWI ZAPEWNIĆ JE KLIENTOM CENTRÓW BPO/SSC?

1. Zapewnienie kontynuacji działania – krytyczna rola operacyjnej infrastruktury zapasowej i jej jakości dla bezpieczeństwa świadczonych usług.
2. Bezpieczeństwo IT – strategia dla infrastruktury technicznej i strony software.
3. Zapewnienie bezpieczeństwa danych wrażliwych dla centrów usług biznesowych i ich klientów.

Czarne łabędzie (black swans) – określenie teorii bardzo trudnych do przewidzenia (lub nieprzewidywalnych) zdarzeń mających ogromny wpływ na rzeczywistość (twórca – Nassim Nicholas Taleb).

Jak sprawnie można oceniać przyszłe ryzyka i jak się do nich przygotowywać? Doświadczenie uczy, że mamy bardzo ograniczoną umiejętność przewidywania i przygotowywania się do ważnych zdarzeń w przyszłości. Przykładowo: zatonięcie Titanica, krach giełdowy 1929 r. w USA, upadek Lehman Brothers w 2008 r. – nie były powszechnie rozważanymi w charakterze ryzyka przed ich wystąpieniem.

W świecie, który staje się coraz bardziej skomplikowany, a zarazem jest w nim coraz więcej powiązań trudnych do zauważenia i zrozumienia, szczególnej wagi nabiera element strategii i przygotowania na ryzyka przyszłości.

Dla sektora nowoczesnych usług biznesowych ocena przyszłych ryzyk i przygotowanie na ich wystąpienie koncentruje się wokół zabezpieczenia kontynuacji działania (business continuity management – BCM) oraz zapewnienia bezpieczeństwa IT (IT security).

W zakresie BCM kluczowym elementem wydaje się potrzeba dogłębnej oceny przewidywanego ryzyka i próba zaplanowania reakcji (*risk responses strategies*). W sektorze usług biznesowych częstą odpowiedzią na przewidywanie ryzyka będzie zapewnienie fizycznej infrastruktury zapasowej (operacyjne centra zapasowe – *business recover sites* i zapasowe centra IT – *recovery centers*).

Bezpieczeństwo IT jest również skoncentrowane, oprócz wspomnianej wyżej fizycznej infrastruktury zapasowej, na tematach oceny ryzyka i planowania odpowiedzi w zakresie zdarzeń dotyczących cyberprzestrzeni i aktywności, które mogą w tym obszarze wystąpić. Wydaje się, że w kontekście sektora usług dla biznesu trendem jest centralizacja odpowiedzi na zagrożenia świata elektronicznego, ponieważ zakres zagrożeń i kapitałochłonność przygotowywania się na nie buduje uzasadnienie dla centralnej odpowiedzi na tego typu ryzyka.

Szczególnie ważną kwestią jest zapewnienie bezpieczeństwa danym wrażliwym (dane klientów i kontrahentów, objęte tajemnicą przedsiębiorstwa lub będące przedmiotem praw własności intelektualnej).

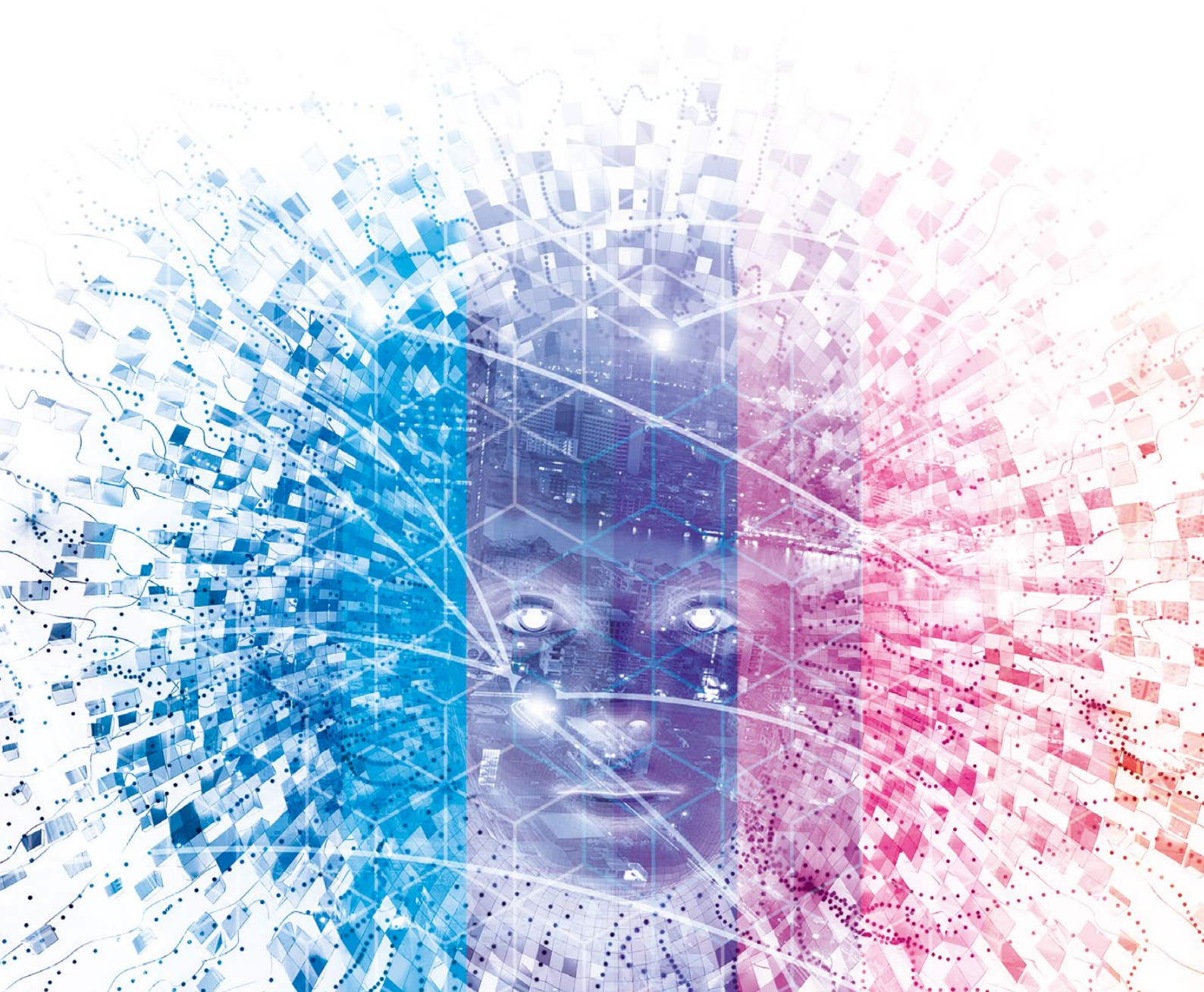
Dane wrażliwe mogą być transferowane zarówno w formie fizycznej, jak i zdigitalizowanej, co powoduje, że odpowiedzi na ryzyka związane z niewłaściwym ich użyciem muszą dotyczyć zarówno sfery zmaterializowanej (dla przykładu dokumenty papierowe), jak i sfery elektronicznej.

Osobnym tematem jest potrzeba symulacji wystąpienia wyżej wspomnianego ryzyka i ćwiczenia reakcji. Trend wskazuje na konieczność coraz częstszego organizowania ćwiczeń odpowiedzi na wydarzenia kryzysowe (*crisis management response exercise*) i symulacji odzwierciedlających wystąpienie zdarzeń kryzysowych.

Podsumowując, prowadzenie operacji typu BPO/SSC w świecie VUCA (*Volatility* – zmienność, *Uncertainty* – niepewność, *Complexity* – złożoność, *Ambiguity* – niejednoznaczność) będzie stawiać

wiele wyzwań w zakresie planowania i wdrażania strategii odpowiedzi na ryzyka, jak również zwiększać znaczenie struktur BCM w obrębie struktury BPO/SSC.

Biorąc pod uwagę skalę i dynamikę sektora usług biznesowych w Polsce, jest jeszcze sporo do zrobienia w zakresie zapewnienia bezpieczeństwa, zarówno w zakresie infrastruktury fizycznej, jak i *cyber security*. Analiza, wysiłek i inwestycje są niezbędne zarówno wewnątrz sektora, jak i wśród dostawców specjalizujących się w rozwiązaniach BCM i IT Security.



PRZYSPIESZONA (R)EWOLUCJA CUW

W Polsce powstało ponad 1200 centrów usług wspólnych (CUW), IT, badań i rozwoju (B+R) oraz centrów BPO. Lata spokojnego, pasywnego wzrostu branża ma już za sobą i tempo nakręcanych postępowaniem technologicznym zmian wymusza szybką ewolucję modeli organizacji CUW, aby obronić koncepcję centrów kompetencji i podnieść ich rangę w definiowaniu agendy transformacji doskonałości operacyjnej globalnych korporacji. W ocenie ABSL wskazane poniżej modele będą głównym motorem zmian strukturalnych sektora w ciągu kolejnych 5 lat.

MODEL HYBRYDOWY – ROSNĄCA INTEGRACJA WEWNĘTRZNYCH CENTRÓW USŁUG I PROGRAMÓW BPO

Modele organizacji CUW dynamicznie ewoluują w kierunku rozwiązań hybrydowych. BPO nie jest już tylko szybkim sposobem obniżenia kosztów operacyjnych połączonym z ryzykowną utratą wiedzy i kontroli nad procesami biznesowymi. Jest to świadoma i bardzo dobrze skalkulowana decyzja większości firm, które jeszcze kilka lat temu nie planowały przenoszenia swoich procesów do dostawców BPO. Kluczowe stają się proporcje i spójna strategia w zakresie zadań, które chcemy wykonywać sami oraz budowa skutecznego modelu zarządzania hybrydą w połączeniu z wdrożeniem zintegrowanych rozwiązań automatyzacyjnych, komunikacyjnych, analitycznych, z wykorzystaniem uczenia maszynowego (*machine learning*), przez coraz bardziej wyspecjalizowanych technicznie dostawców BPO.

Większość globalnych organizacji tworzących własne CUW nie zdecyduje się na poniesienie w krótkim okresie wysokich nakładów inwestycyjnych w kosztowne rozwiązania technologiczno-procesowe w obszarach niewspierających bezpośrednio głównej działalności firmy. Na taką skalę robią to tylko zewnętrzne firmy BPO, dla których jest to działalność podstawowa. Dodatkowo, tempo dostosowywania modeli organi-

zacyjnych do sprawnej współpracy ludzi i technologii jest znacznie wyższe w BPO, gdzie powstaje baza wiedzy i doświadczeń pracy z wieloma różnymi klientami w tym samym okresie. Dzisiaj jest to walka z czasem, której działające w izolacji CUW nie wygra.

Dzisiejsze CUW powinno budować kompetencje do zarządzania hybrydą, co znacznie podnosi wymagania kompetencyjne kadry kierowniczej, która oprócz zarządzania operacjami firmy, musi skutecznie przewodzić relacjom z zewnętrznymi dostawcami BPO w oparciu o wieloletnie kontrakty.

W Polsce występuje coraz więcej przypadków akwizycji centrów usług przez firmy BPO w ramach globalnych rozwiązań hybrydowych. W ostatnim roku miało miejsce kilka dużych transakcji w tym obszarze, a co najmniej drugie tyle jest na etapie negocjacji.

Wbrew pozorom dyrektorzy CUW nie powinni się wcale obawiać takich przejęć. Ich aktywne zaangażowanie na wczesnym etapie budowania nowego modelu będzie miało ogromny wpływ na wzmocnienie ich pozycji w nowej strukturze, która stopniowo będzie przejmowała szersze kompetencje głównego nurtu agendy CTO, COO, CFO i CDO.

MODEL EWOLUCYJNY (ZORGANIZUJ, ZARZĄDZAJ I PRZEKAŻ, ANG. BOT – BUILD, OPERATE AND TRANSFER)

Największe nakłady inwestycyjne, ryzyko i wysiłek organizacyjny przypadają na okres tworzenia strategii transformacji i pierwszego etapu budowania CUW. Mnogość centrów usług i umacniający się rynek pracownika zwiększają ryzyko porażki nowych projektów. Nowi inwestorzy muszą korzystać z armii doradców od rynku nieruchomości biurowych, strategii lokalizacyjnej lub rekrutacji, co wpływa na czasochłonność i kompleksowość projektów.

Odpowiedzią na te wyzwania staje się coraz bardziej popularny model BOT. Jest on przeznaczony dla inwestorów, którzy nie są gotowi na outsourcing w pierwszej fazie tworzenia koncepcji CUW, jednak chcą znacznie ograniczyć ryzyko porażki, tworząc własne centrum od podstaw.

W ramach BOT dostawcy usług BPO zobowiązują się do przydzielenia własnych pracowników i biura oraz zorganizowania pełnej migracji procesów włącznie z okresem stabilizacji i optymalizacji całej organizacji. Cały proces może być nawet o sześć do dziesięciu miesięcy krótszy. Głównym wyróżnikiem tego modelu w porównaniu do tradycyjnego outsourcingu jest pełna przejrzystość finansowa, połączony zespół kierowniczy inwestora i dostawcy BPO oraz wbudowana w kontrakt opcja przejęcia wszystkich pracowników, budynku i całej infrastruktury przez inwestora nawet po 12-24 miesiącach od rozpoczęcia projektu. Model ewolucyjny zdejmuje

z inwestora ryzyko i wysiłek utworzenia centrum, włącznie z rekrutacją, gwarantując ekspresowy proces przekazania i integracji organizacji dostawcy BPO w struktury wewnętrznego centrum usług.

Rozdział został przygotowany przez członków Rady Strategicznej i Komitetu Audytu ABSL:

Maciej Borkowski,
Credit Suisse, Wiceprezydent ABSL

Sebastian Drzewiecki,
GSK IT, Wiceprezydent ABSL

Janusz Dziurzyński,
OEX, Wiceprezydent ABSL

Marcin Nowak,
Capgemini, Wiceprezydent ABSL

Marcin Nowakowski,
BNP Paribas, Członek Komitetu Audytu ABSL

Wojciech Poptawski,
Accenture, Wiceprezydent ABSL



3 RYNEK NIERUCHOMOŚCI BIUROWYCH

W 2017 r. polski rynek biurowy znacząco zyskał na sile i po raz kolejny udowodnił, że jest jednym z najdynamiczniej rozwijających się ryków w Europie oraz niekwestionowanym liderem w regionie Europy Środkowo-Wschodniej. 10 milionów m² podaży nowoczesnej przestrzeni biurowej w Warszawie, Krakowie, Wrocławiu, Trójmieście, Katowicach, Poznaniu, Łodzi, Lublinie oraz Szczecinie zapewnia korporacjom szerokie spektrum opcji najmu, które charakteryzują się zarówno optymalnością kosztową, jak i wysoką jakością. Dodatkowo nowe lokalizacje biurowe jak Białystok, Bydgoszcz, Kielce, Olsztyn, Opole, Radom, Rzeszów czy Toruń w kolejnym stopniu zwiększają atrakcyjność biznesową Polski.

Obecnie wszystkie główne miasta w Polsce charakteryzuje nieprzerwany wzrost aktywności ekonomicznej, co ma bezpośrednie przełożenie na lokalne rynki biurowe. Kraków przekroczył próg jednego miliona metrów kwadratowych podaży nowoczesnych biur, a Wrocław może osiągnąć ten poziom jeszcze w tym roku. Trójmiasto szczyli się dużymi i rozpoznawalnymi debiutantami na rynku, poziom pustostanów w Katowicach systematycznie spada, a Poznań charakteryzował w zeszłym roku rekordowy popyt na biura. W Łodzi ma miejsce najbardziej spektakularny projekt przebudowy i rewitalizacji części miasta, a Lublin i Szczecin nabierają tempa.

Zarówno popyt, jak i podaż na głównych rynkach biurowych w Polsce nieustannie rosną w rezultacie stale poprawiającej się sytuacji gospodarczej w kraju. Popyt brutto osiągnął spektakularne 1,5 miliona m² w 2017 r., deweloperzy oddali do użytku 740 000 m² biur, a kolejne 1,8 miliona m² pozostaje w realizacji. Podobnie jak w ubiegłych latach, kluczowym najemcą pozostawał sektor usług dla biznesu, który wygenerował łącznie około 60% całkowitego wolumenu najmu zarejestrowanego na rynkach biurowych poza Warszawą oraz 30% w całej Polsce. Taka dynamika przekłada się na 500 000 m² wynajętych biur. Równowaga pomiędzy nową podażą i popytem na biura pozytywnie wpływa na poziom pustostanów w kraju. Co więcej, Polska pozostaje bardzo atrakcyjną lokalizacją pod względem wysokości czynszów za nieruchomości biurowe.



Opracowanie treści rozdziału: JLL

JLL jest międzynarodową firmą doradczą świadczącą kompleksowe usługi na rynku nieruchomości, sklasyfikowaną na liście Fortune 500. JLL zatrudnia 77 000 osób i obsługuje klientów w 80 krajach w ramach 300 oddziałów na całym świecie. Więcej informacji: www.jll.pl

RYCINA 32

RYNEK NOWOCZESNYCH POWIERZCHNI BIUROWYCH W LICZBACH

**10 000 000** m²

Całkowite zasoby nowoczesnej powierzchni biurowej w Polsce. Największy rynek biurowy w CEE.

**9**

Liczba rozwiniętych rynków biurowych.

**60%**

Udział popytu wygenerowanego przez centra usług biznesowych na rynkach poza Warszawą, 30% – wliczając Warszawę.

**1 800 000** m²

Powierzchnia biurowa w budowie.

**800 000** m²

Powierzchnia biurowa przewidziana do oddania do użytku w 2018 r.

**10,50-14,50** €

Miesięczne transakcyjne stawki czynszu za m² na regionalnych rynkach biurowych w Polsce, w Warszawie mogą przekraczać 20 €.

**500 000** m²

Powierzchnia biurowa wynajęta przez firmy z sektora nowoczesnych usług biznesowych w 2017 r.

**1 300**

Liczba umów najmu zawartych w 2017 r.

**800 000** m²

Rekordowa absorpcja powierzchni biurowej.

**1 500 000** m²

Łączny wolumen umów najmu w 2017 r.

**10,8%**

Współczynnik pustostanów w Polsce

**20**

Liczba umów najmu przekraczających 10 000 m² w 2017 r.

WARSZAWA

Warszawa jest niekwestionowanym liderem regionalnym, a prognozy dla rynku biurowego pozostają niezwykle pozytywne. Stolica nieustannie wykorzystuje swój potencjał. Kwartał po kwartale udowadnia, że jej sukces to nie przypadek, tylko długoterminowe zjawisko. Odzwierciedleniem zaufania inwestorów jest niedawna decyzja J.P. Morgan o wejściu na polski rynek, właśnie do Warszawy. Firma ta dostrzegła różnorodne możliwości, jakie oferuje Warszawa i ta decyzja może być impulsem do podobnych ruchów innych globalnych graczy. Kolejnym trendem, który jest coraz bardziej widoczny na stołecznym rynku, jest zapotrzebowanie na elastyczne biura. Operatorzy coworkingowi dynamicznie się rozwijają i stają się ważnym graczem na rynku. Tak dobre warunki rynkowe wpłynęły na zainteresowanie ze strony firm, które wynajęły 820 100 m² biur w stolicy w 2017 r. Do największych

umów należały: przednajem City Service Poland na 18 600 m² w budynku Generation Park X, odnowienie Millennium Bank na 18 300 m² w Harmony Office Centre oraz nowa umowa J.P. Morgan na 15 600 m² w Atrium Garden. W zeszłym roku do użytku oddano 275 400 m² biur, z czego 77% znajduje się poza szerokim centrum Warszawy. W budowie znajduje się obecnie 750 000 m², z czego większość zostanie ukończona po 2018 r. Co ciekawe, 78% budowanych biur znajduje się w centrum stolicy, co w perspektywie kilku lat może mieć swoje konsekwencje w ewentualnym niedoborze nowych obiektów poza centrum. Wysoki popyt w połączeniu z niższą niż w ubiegłym roku nową podażą doprowadził do stopniowego spadku poziomu pustostanów w 2017 r. w Warszawie. Obecnie współczynnik ten osiągnął najniższy poziom od 2013 r. Prognozy na 2018 r. pozostają równie optymistyczne.



20,5-23,0 / 21,0 €

Czynsze transakcyjne (za m²/miesiąc)
(Najwyższe / Średnie) / Centrum

11,0-15 / 12,0-14,0 €

Czynsze transakcyjne (za m²/miesiąc)
(Najwyższe / Średnie) / Poza Centrum

750 000 m²

Powierzchnia biurowa w budowie

820 100 m²

Popyt brutto w 2017 r.

5 283 500 m²

Całkowita podaż

275 400 m²

Nowa podaż w 2017 r.

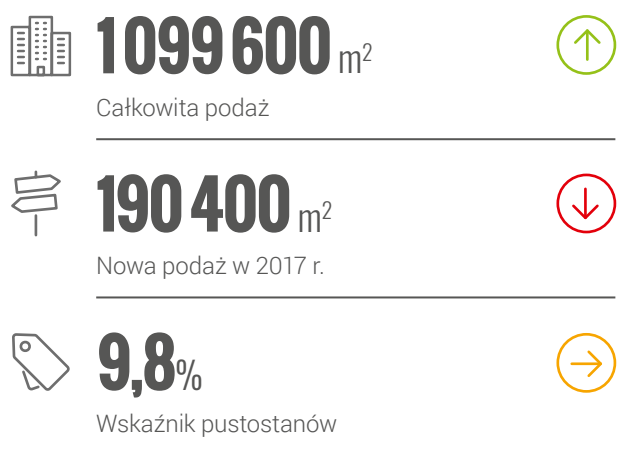
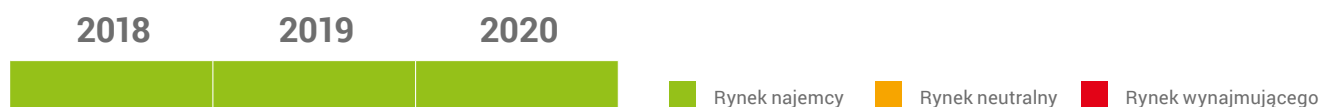
11,7%

Wskaźnik pustostanów

KRAKÓW

Kraków zawsze był najważniejszym rynkiem biurowym w Polsce poza Warszawą. Jest najlepszą lokalizacją w Europie dla inwestycji z sektora nowoczesnych usług biznesowych i nieustannie się rozwija: w 2017 r. przekroczył granicę 1 miliona m² całkowitej podaży biur. Taki wzrost jest rezultatem silnego popytu na powierzchnie biurowe, co doprowadziło do rozwoju licznych lokalizacji biznesowych w mieście. Aktywność deweloperska w Krakowie utrzymuje się na wysokim poziomie. W 2017 r. do użytku oddano 190 400 m² (41% łącznej nowej podaży na rynkach regionalnych), a kolejne 338 000 m² znajduje się w budowie. Tak wysoka aktywność po stronie podażowej jest napędzana nieśląbnącym zainteresowaniem ze strony firm. W 2017 r. Kraków ponownie dowiódł, że jest najbardziej popularną lokalizacją biurową poza Warszawą, z popytem

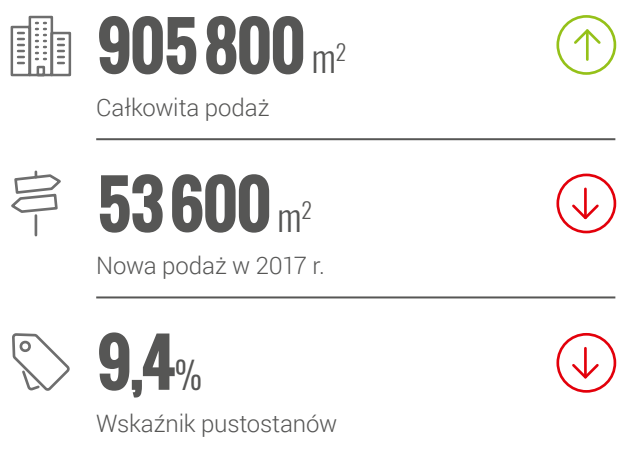
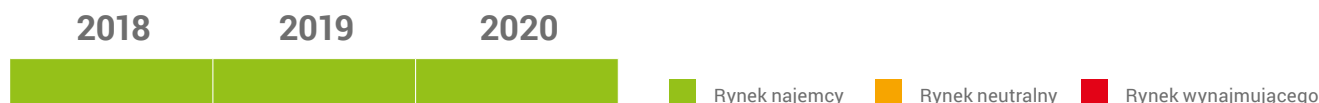
na poziomie 200 800 m², z czego ponad 100 000 m² wynajęły firmy z sektora nowoczesnych usług biznesowych. Do korporacji, które postanowiły podpisać umowy najmu w Krakowie w zeszłym roku, należały: ABB, Brown Brothers Harriman, Cisco, Deutsche Bank, Grand Parade, HSBC, Motorola Solutions, UBS oraz wiele innych. W 2017 r. poziom pustostanów wzrósł nieznacznie do 9,8%, ale dostępna powierzchnia znajduje się głównie w starszych nieruchomościach. Ich właściciele będą musieli zrewidować swoją strategię najmu, aby przyciągnąć nowych najemców. Najwyższe czynsze transakcyjne były dość stabilne w ostatnich pięciu latach, jednak pewna presja jest zauważalna, szczególnie w centrum miasta. Obecnie najwyższe stawki czynszowe kształtują się na poziomie 13,5-14,6 €/m²/miesiąc.



WROCLAW

Wrocław jest trzecim największym rynkiem biurowym w Polsce oraz niezwykle dynamicznie rozwijającą się aglomeracją. Stałe zainteresowanie najemców przyczyniło się do wzmożonej aktywności deweloperskiej, która z kolei spowodowała znaczący wzrost podaży biurowej w mieście. W 2017 r. do użytku oddano 53 600 m² biur, a w budowie jest kolejne 286 000 m². Warto podkreślić, że aż 35% tego wolumenu jest już zabezpieczone umowami przednajmu. Wrocław jest jedną z kluczowych lokalizacji dla sektora nowoczesnych usług biznesowych w Polsce i zatrudnienie w tej branży stale rośnie. Rok 2017 był szczególnie udany dla Wrocławia pod kątem popytu na biura, który osiągnął rekordowy poziom. Jedną z wyróżniających charakterystyk miasta jest jego zdolność do przyciągania nowych inwestorów, co z kolei prowadzi do wzmożonej aktywności najemców. W 2015 r. firmy podpisały

umowy na 127 000 m², co było znakomitym wynikiem. Ten rezultat został powtórzony również w 2016 r. Z kolei 2017 r., jak już wspomniano, był rekordowy dla miasta, a popyt brutto osiągnął spektakularne 169 500 m². Taki rezultat był możliwy dzięki licznym dużym umowom najmu. Co więcej, Wrocław notuje także bardzo wysokie poziomy przednajmów w całkowitym popycie (29%). Do największych transakcji zeszłego roku należały: przednajem Credit Agricole na 15 500 m² w kompleksie Business Garden, odnowienie Credit Suisse na 14 200 m² w budynku Grunwaldzki Center oraz nowa umowa Capgemini na 13 100 m² również w Business Garden. Wysoka absorpcja powierzchni biurowej we Wrocławiu doprowadziła do spadku wakatu w 2017 r. do poziomu 9,4% i możliwa jest kontynuacja tego trendu. Najwyższe czynsze transakcyjne kształtują się poziomie od 13,7 do 14,5 €/m²/miesiąc.



TRÓJMIASTO

Silne zaufanie, jakie deweloperzy komercyjni pokładają w Trójmieście, jest nieustannie potwierdzane przez wysoką aktywność budowlaną w aglomeracji. Obecnie 172 000 m² nowoczesnej powierzchni biurowej jest w trakcie realizacji w całym regionie, a z końcem 2020 roku Trójmiasto może przekroczyć próg 1 miliona m² podaży. Rynek biurowy stale i dynamicznie rośnie, co jest rezultatem debiutów coraz to nowych globalnych marek w regionie (takich jak State Street, Swarovski czy Thyssenkrupp) oraz gwałtownego rozwoju podmiotów już obecnych w Trójmieście. Co więcej, rosnąca skala rynku związana jest z powiększającym się zasobem wykwalifikowanych kadr w Trójmieście. Ten trend powinien się utrzymać ze względu na bardzo wysoką jakość życia w regionie, co jest niezwykle istotnym czynnikiem przy stale

rosnącej rywalizacji o pracownika. Ma to swoje odbicie w rosnącym zapotrzebowaniu na powierzchnie biurowe. W 2017 r. popyt na biura w Trójmieście osiągnął najwyższy wynik w historii rynku – 113 200 m². Do największych transakcji zeszłego roku należały: odnowienie Energii na 15 100 m² w kompleksie Olivia Business Centre, odnowienie i ekspansja Amazon na 7 100 m² w Olivia Business Centre oraz przedajem Swarovski na 6 100 m² w budynku Yoko (debiut na rynku Trójmiejskim). Wysoki popyt oraz absorpcja powierzchni biurowych doprowadziły do spadku współczynnika pustostanów, który na koniec 2017 r. kształtował się na poziomie 8,2% (najniżej wśród głównych rynków biurowych w Polsce). Obecnie najwyższe czynsze transakcyjne w Trójmieście wahają się w przedziale od 12,75 do 14,0 €/m²/miesiąc.

2018

2019

2020



■ Rynek najemcy ■ Rynek neutralny ■ Rynek wynajmującego



12,75-14,0 €



13,2 €

Czynsze transakcyjne (za m²/miesiąc)
(Najwyższe / Średnie)



697 800 m²



Całkowita podaż



65 800 m²



Nowa podaż w 2017 r.



172 000 m²



Powierzchnia biurowa w budowie



8,2%



Wskaźnik pustostanów



113 200 m²



Popyt brutto w 2017 r.

KATOWICE

Katowice są największym miastem i stolicą województwa śląskiego. Miasto wyróżnia doskonała infrastruktura, dostęp do wykwalifikowanych kadr w aglomeracji przekraczającej 2 miliony mieszkańców oraz silna pozycja środowiska akademickiego. Łączna podaż biur kształtuje się na poziomie 460 600 m², co plasuje Katowice na piątym miejscu w rankingu największych rynków biurowych. Kolejne 34 000 m² pozostaje w realizacji, a zdecydowana większość nowych projektów zlokalizowana jest w centrum Katowic. Od 2010 roku motorem napędowym katowickiego rynku biurowego pozostaje sektor nowoczesnych usług biznesowych, który obecnie zajmuje około połowy biur w mieście. Popyt w 2015 r. osiągnął bardzo dobry wynik 63 000 m², co stanowiło 31% wzrost rok do roku, a w 2016 wyniósł 40 900 m². W zeszłym roku zapotrzebowanie na biura osiągnęło 30 900 m², a niewielki

spadek wiązał się głównie z niską dostępnością nowego produktu na rynku. W 2018 roku aktywność najemców powinna znacznie wzrosnąć ze względu na spodziewane zakończenie znaczących procesów najmu.

Współczynnik powierzchni niewynajętej w Katowicach cechował w ostatnim czasie systematyczny spadek.

Na koniec 2017 roku dostępnych było 52 000 m² biur, co przekłada się na poziom pustostanów 11,3% (spadek o 2,7 p.p. r/r). Warto podkreślić, że znaczna część dostępnej powierzchni znajduje się w budynkach, które nie są preferowane przez duże korporacje, a dodatkowo wakat rozproszony jest w prawie 50 obiektach.

Najwyższe czynsze transakcyjne w Katowicach były relatywnie stabilne w ostatnich latach, ale ze względu na niską dostępność opcji najmu w mieście ostatnio pozostawały pod presją zwyżkową. Obecnie kształtują się na poziomie 12,5-14,5 €/m²/miesiąc.



 **12,5-14,5** € 

11,8-13,0 €

Czynsze transakcyjne (za m²/miesiąc)
(Najwyższe / Średnie)

 **34 000** m² 

Powierzchnia biurowa w budowie

 **30 900** m² 

Popyt brutto w 2017 r.

 **460 600** m² 

Całkowita podaż

 **17 500** m² 

Nowa podaż w 2017 r.

 **11,3%** 

Wskaźnik pustostanów

POZNAŃ

Poznań, pomimo mniejszej podaży biur, jest dynamicznym rynkiem. Znajduje się tu szereg charakterystycznych budynków biurowych, które przyciągnęły znanych i prestiżowych najemców. Dzięki wielu nowym inwestycjom zwiększył się wybór dostępnych powierzchni, co w efekcie doprowadziło do rozwoju miasta. Obecnie Poznań jest szóstym co do wielkości rynkiem biurowym w Polsce, a łączne zasoby nowoczesnej powierzchni wynoszą 455 300 m². Rynek nieustannie się rozwija, w budowie pozostaje 105,000 m² biur, a dwiema największymi realizowanymi inwestycjami są Business Garden oraz Nowy Rynek. W 2016 roku popyt na biura w Poznaniu wyniósł 64 100 m², co potwierdza wysokie zainteresowanie Poznaniem ze strony korporacji. Z kolei rok 2017 był zupełnie wyjątkowy dla miasta. Wynajęto rekordowe

78 200 m², z czego 25 500 m² przypadło dla poufnego najemcy w kompleksie Nowy Rynek. W Poznaniu działa wiele firm z sektora nowoczesnych usług biznesowych, do których należą Franklin Templeton Investments, GSK Services, MAN Accounting Center, Roche Global IT Solutions Center, Sii oraz wiele innych. Stopniowa absorpcja nowej podaży w Poznaniu doprowadziła do spadku współczynnika pustostanów w mieście, który obecnie jest jednym z najniższych w Polsce i wynosi 8,6%, co przekłada się na 39 300 m² powierzchni dostępnej od zaraz. Wskaźnik ten powinien utrzymać trend spadkowy w 2018 roku, w związku z rosnącym popytem na biura w mieście. Obecnie najwyższe czynsze transakcyjne w Poznaniu kształtują się na poziomie 13,6-14,5 €/m²/miesiąc, co stanowi wzrost w porównaniu z poprzednimi latami.



 **13,6-14,5** € 

13,0-13,5 €

Czynsze transakcyjne (za m²/miesiąc)
(Najwyższe / Średnie)

 **105 000** m² 

Powierzchnia biurowa w budowie

 **78 200** m² 

Popyt brutto w 2017 r.

 **455 300** m² 

Całkowita podaż

 **26 300** m² 

Nowa podaż w 2017 r.

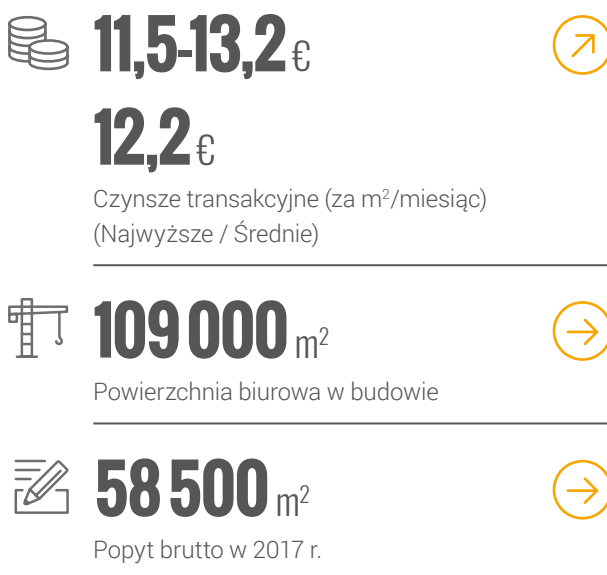
 **8,6%** 

Wskaźnik pustostanów

ŁÓDŹ

Łódź jest siódmym największym rynkiem biurowym w Polsce i jednym z najdynamiczniej rozwijających się. Właśnie tutaj ma miejsce najbardziej spektakularny projekt przebudowy i rewitalizacji części miasta i Łódź odnosi na tym polu wyraźny sukces. Projekt Nowego Centrum Łodzi (NCL) całkowicie przekształcił sposób postrzegania miasta, dzięki czemu Łódź staje się jednym z czołowych, nowoczesnych polskich miast. Deweloperzy komercyjni dostrzegają potencjał Łodzi, co podkreślają transakcje kupna gruntów pod inwestycje takich gigantów jak Ghelamco Poland, Skanska Property Poland, HB Reavis (który wybrał Łódź na swoją pierwszą inwestycję poza Warszawą), Echo Investment oraz innych. W 2017 r. na rynek trafiło rekordowe 74 000 m² nowoczesnej powierzchni biurowej, a największymi nowo oddanymi budynkami były Przystanek mBank (24 700 m² w całości wynajętych dla mBanku) oraz Nowa Fabryczna (19 400 m², z największymi

najemcami Fujitsu Technology Solutions oraz Whirpool), oba zlokalizowane w Nowym Centrum Łodzi. Stałe zwiększanie zasobów biurowych Łodzi jest rezultatem silnego zainteresowania miasta ze strony zarówno międzynarodowych, jak i lokalnych firm. Nastąpiła widoczna zmiana postrzegania miasta z ośrodka o charakterze głównie przemysłowym na nowoczesną lokalizację biznesową oferującą wysokiej klasy kapitał ludzki oraz przestrzenie biurowe. W 2016 r. oraz 2017 r. gwałtowny rozwój podmiotów obecnych na rynku łódzkim oraz wiele nowych inwestycji zdecydowało o świetnych wynikach popytowych. Znacząca aktywność deweloperska w połączeniu z silnym popytem spowodowały sukcesywny spadek poziomu pustostanów w Łodzi. Pod koniec 2017 r. w Łodzi współczynnik powierzchni niewynajętej wyniósł 9,5%. Łódź jest również jednym z najatrakcyjniejszych rynków pod względem czynszów za powierzchnie biurowe.



SZCZECIN

W ciągu ostatnich kilku lat Szczecin przeszedł znaczące zmiany. Od 2010 r. (m.in.: od ukończenia budynku Oxygen) łączna podaż w mieście wzrosła o prawie 100 000 m², co stanowi 64% całego wolumenu powierzchni biurowej w Szczecinie (157 100 m²). Wraz z nowymi projektami w trakcie budowy i planowanymi, rynek biurowy Szczecina stale się rozwija. Na koniec 2017 r. w budowie pozostawało 30 000 m² w trzech budynkach biurowych, a największy z nich to rozpoznawalny w całym mieście Posejdon. W ubiegłym roku aktywność najemców była bardzo wysoka w porównaniu z poprzednimi latami i wyniosła 14 700 m². Co więcej, wzrost zapotrzebowania na biura w Szczecinie powinien utrzymać się w następnych

latach wraz z rozwojem miasta. Firmy z sektora bankowość i finanse, ubezpieczenia oraz IT są głównymi wynajmującymi powierzchnię biurową w Szczecinie. W ostatnich latach widać wyraźne zainteresowanie także ze strony firm z sektora nowoczesnych usług biznesowych (BPO/SSC), zarówno tych już działających, jak i planujących dopiero rozpoczęcie działalności w mieście. W 2017 r. współczynnik pustostanów spadł w Szczecinie do poziomu 10%. Najwyższe czynsze transakcyjne w mieście kształtują się na poziomie od 11,5 do 14 €/m²/miesiąc. Czynsze w nowoczesnych budynkach podawane są głównie w €, natomiast w przypadku starszych budynków i odnowionych kamienic w PLN.



11,5-14,0 €

12,0 €

Czynsze transakcyjne (za m²/miesiąc)
(Najwyższe / Średnie)

30 000 m²

Powierzchnia biurowa w budowie

14 700 m²

Popyt brutto w 2017 r.

157 100 m²

Całkowita podaż

2 900 m²

Nowa podaż w 2017 r.

10,0%

Wskaźnik pustostanów

LUBLIN

Całkowite zasoby nowoczesnej powierzchni biurowej w Lublinie wynoszą około 170 900 m² i jest to ósmy co do wielkości rynek biurowy w Polsce. Na koniec 2017 roku w budowie znajdowało się około 34 000 m² nowoczesnej powierzchni biurowej, z czego największym realizowanym obiektem był budynek przy ul. Spokojnej 2. Kolejne 100 000 m² pozostaje w fazie planów i może zwiększyć zasoby nowoczesnej powierzchni biurowej w Lublinie w nadchodzących latach. Cechą charakterystyczną rynku biurowego w Lublinie jest silna koncentracja budynków przy ulicy Zana. Obszar ten jest obecnie największym obszarem biurowym miasta. Popyt zarejestrowany w Lublinie pozostaje umiarkowany, aczkolwiek korporacje coraz częściej biorą pod uwagę właśnie Lublin

jako lokalizację dla swoich kolejnych inwestycji. Jest to konsekwencją dynamicznego wzrostu aktywności biznesowej w mieście. W 2016 r. i 2017 r. aktywność najemców na lubelskim rynku biurowym była raczej ograniczona. Dominującymi najemcami w mieście były firmy z takich sektorów jak: bankowość, finanse oraz ubezpieczenia. Lublin coraz częściej wymieniany jest też jako jedna z preferowanych lokalizacji firm z sektora nowoczesnych usług biznesowych i IT. Spodziewamy się, że w następnych latach to zjawisko będzie się nasilało i coraz więcej korporacji będzie się decydowało na rozpoczęcie działalności w mieście. Najwyższe czynsze transakcyjne w Lublinie kształtują się na poziomie od 10,5 do 11,5 €/m²/miesiąc, co daje miastu znaczną przewagę konkurencyjną.



Czynsze transakcyjne (za m²/miesiąc)
(Najwyższe / Średnie)

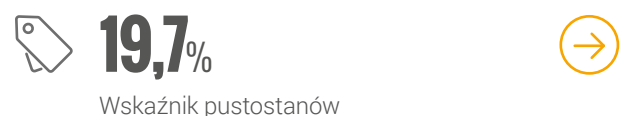
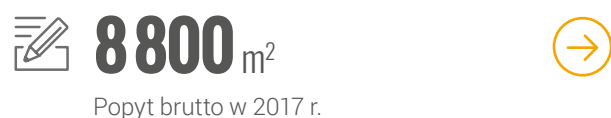


TABELA 8

ROZWIJAJĄCE SIĘ LOKALIZACJE BIUROWE W POLSCE

	Rzeszów	Bydgoszcz	Kielce	Białystok	Toruń	Olsztyn	Opole	Radom
Całkowita podaż (m ²)	105 800	77 000	64 600	62 300	57 400	42 200	39 300	25 600
Współczynnik pustostanów (%)	11,9%	9,9%	6,0%	9,9%	9,5%	15,50%	12,1%	9,2%
Oddane do użytku w 2017 r. (m ²)	0	3 500	0	2 300	5 100	0	9 000	1 800
Powierzchnia w budowie (m ²)	13 000	28 000	0	0	5 000	11 000	6 000	0
Najwyższe czynsze transakcyjne (€/m ² /miesiąc)	9-12	8,5-10,5	9,5-10,5	8-10	9-10	8,5-10	8-11	8,5-10
Prognoza	→	→	→	→	→	→	→	→

Źródło: JLL, dane aktualne na marzec 2018 r.

bazabiur.pl



Think Big

Achieve ambitious office ideas.
For your people, with our people.

4 RYNEK PRACY I WYNAGRODZENIA

W niniejszym rozdziale przedstawiono najważniejsze informacje o rynku pracy i potencjale edukacyjnym w Polsce. Oszacowano również znajomość języków obcych wśród polskich pracowników.

Istotną część rozdziału stanowi analiza wynagrodzeń w centrach usług w obszarach F&A GL, F&A, AP/AR, Banking, Customer Service, Procurement, HR, IT oraz R&D. Dobór i kolejność miast są podyktowane wielkością zatrudnienia w sektorze.

Wymieniono najczęściej oferowane świadczenia pozapłacowe wraz ze wskazaniem tych, które są szczególnie cenione przez pracowników sektora nowoczesnych usług biznesowych.

Rozdział uzupełniono o omówienie trendów i wyzwań rynku pracy. W tekście zawarto wskazówki dla pracodawców, w jaki sposób można stworzyć spójną strategię zatrudnienia centrów usług.

 randstad

 randstad sourceright

Opracowanie treści rozdziału: **Randstad Polska i Randstad Sourceright**

Randstad Polska jest jedną z największych firm doradztwa personalnego i usług HR. Łącząc pasję naszych specjalistów z siłą zaawansowanych technologii, wspieramy ludzi i firmy w spełnianiu ich pełnego potencjału.

Randstad Sourceright to światowy lider HR wspierający pracodawców w budowaniu strategii pozyskiwania talentów i zarządzania kapitałem ludzkim. Nieustannie tworzymy i udoskonalamy rozwiązania z zakresu: recruitment process outsourcing (RPO), managed services programs (MSP) oraz zintegrowanych programów zarządzania talentami.

DANE DEMOGRAFICZNE I POTENCJAŁ EDUKACYJNY POLSKI

TABELA 9

LUDNOŚĆ, LUDNOŚĆ W WIEKU PRODUKCYJNYM I STOPA BEZROBOCIA W NAJWIĘKSZYCH OŚRODKACH USŁUG BIZNESOWYCH W POLSCE

	 Ludność (ogółem)	 Ludność w wieku produkcyjnym	 Stopa bezrobocia (%)
AGLOMERACJA KATOWICKA*	1 810 390	1 108 420	2,3**
WARSZAWA	1 758 140	1 033 260	2,0
KRAKÓW	766 740	466 350	2,7
TRÓJMIASTO	747 640	443 980	3,0***
ŁÓDŹ	693 800	405 800	6,5
WROCŁAW	638 360	386 140	2,2
POZNAŃ	539 550	323 850	1,5
SZCZECIN	404 400	244 170	3,3
BYDGOSZCZ	353 220	211 850	4,0
LUBLIN	340 230	205 540	6,3
RZESZÓW	189 110	117 550	5,7

* Aglomeracja Katowicka: Katowice, Bytom, Chorzów, Dąbrowa Górnicza, Gliwice, Jaworzno, Mysłowice, Piekary Śląskie, Ruda Śląska, Siemianowice Śląskie, Sosnowiec, Świętochłowice, Tychy, Zabrze.

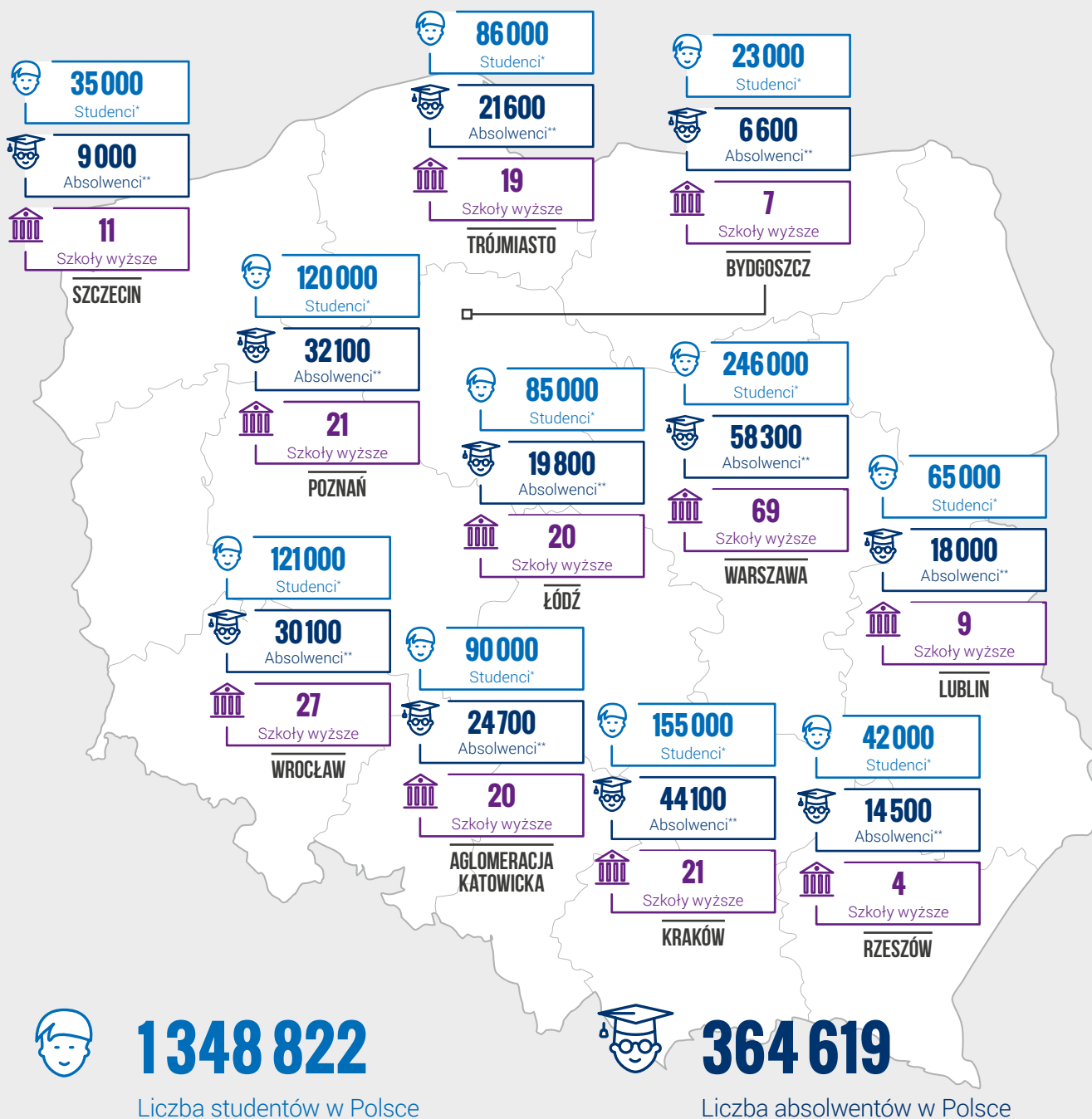
** Katowice

*** Gdańsk

Źródło: Główny Urząd Statystyczny (06.2017 r.), dane zaokrąglone

RYCINA 33

LICZBA STUDENTÓW, ABSOLWENTÓW I SZKÓŁ WYŻSZYCH W POLSCE W WYBRANYCH OŚRODKACH



Uwaga: na rycinie zaprezentowano tylko główne siedziby uczelni wyższych.

Wartości liczbowe odnoszą się do całkowitej liczby studentów w wymienionych uczelniach (w tym jednostkach zamiejscowych).

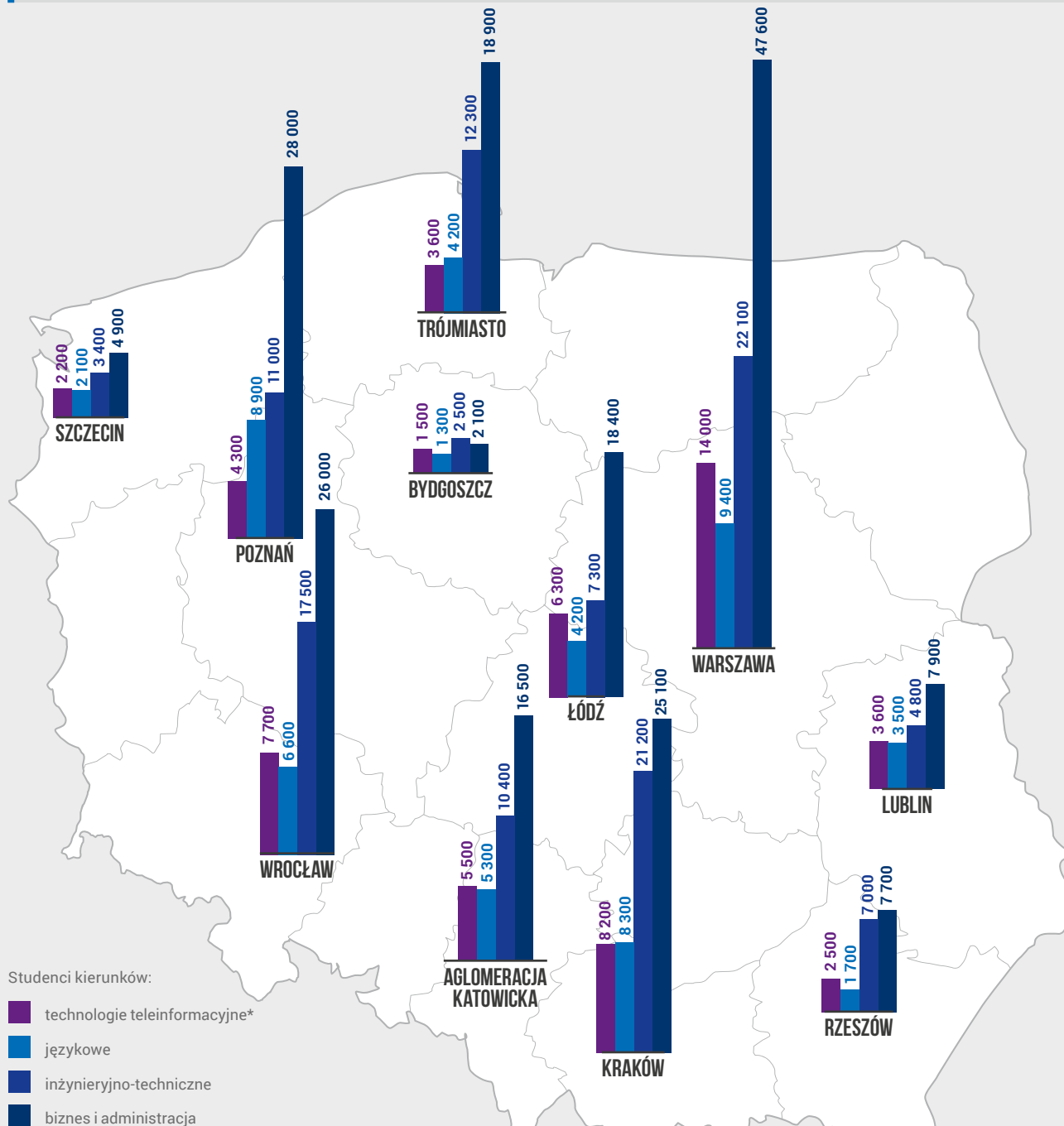
* zaokrąglenie do tysięcy

** zaokrąglenie do setek

Źródło: Główny Urząd Statystyczny: Szkolnictwo wyższe w roku akademickim 2016/2017, dane wstępne (studenci – stan na dzień 30.11.2016 r., absolwenci – stan na rok akademicki 2015/2016).

RYCINA 34

STUDENCI KIERUNKÓW JĘZYKOWYCH, BIZNESU I ADMINISTRACJI, TECHNOLOGII TELEINFORMACYJNYCH ORAZ KIERUNKÓW INŻYNIERYJNO-TECHNICZNYCH W WYBRANYCH OŚRODKACH W POLSCE (ROK AKADEMICKI 2016/2017)



Studenci kierunków:

- technologie teleinformacyjne*
- językowe
- inżynieryjno-techniczne
- biznes i administracja

Uwaga: wszystkie wartości zaokrąglono do setek

Na rycinie zaprezentowano tylko główne siedziby uczelni wyższych. Wartości liczbowe odnoszą się do całkowitej liczby studentów w wymienionych uczelniach (w tym jednostkach zamiejscowych).






* Wraz z podgrupą interdyscyplinarnych programów i kwalifikacji obejmujących technologie informacyjno-komunikacyjne

Źródło: Główny Urząd Statystyczny: Szkolnictwo wyższe w roku akademickim 2016/2017, dane wstępne (stan na 30.11.2016 r.).

TABELA 10

LICZBA POTENCJALNYCH KANDYDATÓW Z WYBRANYMI JĘZYKAMI OBCYMI

Tabela została przygotowana w oparciu o deklarowaną znajomość języków obcych na portalu LinkedIn (łącznie liczba użytkowników w Polsce to 2 282 000 osób). Zaprezentowane wartości są zależne od popularności portalu LinkedIn w poszczególnych ośrodkach.

	KRAKÓW	WARSZAWA	WROCŁAW	TRÓJMIASTO	AGLOMERACJA KATOWICKA	ŁÓDŹ	POZNAŃ
Elementary	1 901	4 041	1 257	625	814	466	662
Limited Working	820	1 571	424	229	240	171	241
 Professional Working	481	997	219	130	139	95	118
Full Professional	309	582	139	57	713	64	85
Native or Bilingual	448	633	261	93	44	72	64
Elementary	11 291	25 607	11 862	5 474	4 571	2 718	7 559
Limited Working	3 630	10 889	3 861	1 773	1 434	963	2 427
 Professional Working	1 577	4 162	1 748	669	568	384	1 135
Full Professional	910	2 440	954	313	298	205	706
Native or Bilingual	366	920	367	164	146	45	177
Elementary	3 990	9 508	2 394	1 826	1 141	1 076	1 920
Limited Working	1 510	3 800	995	590	376	393	705
 Professional Working	899	1 878	454	271	165	182	351
Full Professional	471	1 153	281	108	109	91	166
Native or Bilingual	581	872	274	111	70	107	125
Elementary	4 202	10 311	2 343	1 422	1 171	906	1 660
Limited Working	1 573	4 590	903	538	426	337	685
 Professional Working	953	2 379	532	257	298	225	378
Full Professional	640	1 685	352	139	176	166	205
Native or Bilingual	531	1 349	249	107	99	102	113
Elementary	725	1 347	382	620	158	216	296
Limited Working	238	450	117	177	49	63	101
 Professional Working	130	251	50	105	18	22	61
Full Professional	66	122	24	85	6	9	44
Native or Bilingual	97	265	47	79	29	25	30

Źródło: opracowanie Randstad Polska na podstawie danych z portalu LinkedIn

TABELA 11

NAUCZANIE JĘZYKÓW OBCYCH W SZKOŁACH DLA DZIECI I MŁODZIEŻY Z UWZGLĘDNIENIEM LICZBY JĘZYKÓW
(ROK SZKOLNY 2016/2017)

Uczniowie uczący się języka obcego:

	jednego	dwóch	trzech i więcej
KRAKÓW	40 670	46 960	1 030
WARSZAWA	96 620	104 830	2 510
WROCŁAW	30 400	34 020	450
TRÓJMIASTO	39 280	42 900	1 020
AGLOMERACJA KATOWICKA	186 160	88 120	1 480
ŁÓDŹ	35 150	33 640	1 120
POZNAŃ	32 770	34 660	350
BYDGOSZCZ	19 880	21 020	380
LUBLIN	21 950	24 130	670
SZCZECIN	21 610	23 460	260
RZESZÓW	7 210	22 270	350

Źródła: Główny Urząd Statystyczny – Kapitał ludzki w Polsce w latach 2012-2016, dane zaokrąglone

talent transformation begins with talent expertise.



randstadsourceright.com
randstad.pl



WYNAGRODZENIA W CENTRACH USŁUG

TABELA 12

MIESIĘCZNE WYNAGRODZENIA BRUTTO (W PLN) W CENTRACH BPO, SSC, IT, R&D DLA OSÓB ZNAJĄCYCH JĘZYK ANGIELSKI. PORÓWNANIE MIAST ODPOWIADAJĄCYCH PIERWSZEMU POZIOMOWI (KATEGORYZACJA WEDŁUG SKALI ZATRUDNIENIA W CENTRACH USŁUG)

Tabele wynagrodzeń zostały przygotowane w oparciu o analizę oferowanych wynagrodzeń w ramach procesów rekrutacyjnych w sektorze nowoczesnych usług biznesowych w Polsce. Dane aktualne na I kw. 2018 r.

	KRAKÓW	WARSZAWA	WROCŁAW
F&A: GL	min-max	min-max	min-max
Junior Accountant (1-2 lata doświadczenia)	4300-5800	5000-6200	4800-5500
Accountant (2-3 lata doświadczenia)	5500-7000	6500-8500	5300-7000
Senior Accountant (pow. 3 lat doświadczenia)	7000-9000	8000-9500	7000-9000
Team Leader (zespół 5-15 osób)	9200-14000	10000-15000	10000-14500
Manager (zespół do 50 osób)	14000-20000	15000-23000	16500-24000
F&A: AP / AR	min-max	min-max	min-max
Junior Accountant (1-2 lata doświadczenia)	4200-5300	4500-5800	4300-5500
Accountant (2-3 lata doświadczenia)	4700-6700	5800-7000	5300-6500
Senior Accountant (pow. 3 lat doświadczenia)	6500-8500	6600-8500	6100-7500
Team Leader (zespół 5-15 osób)	9000-13000	8500-12000	9500-12500
Manager (zespół do 50 osób)	13000-20000	14000-20000	14000-20000
Banking	min-max	min-max	min-max
Junior Fund Accountant (do 1 roku doświadczenia)	3800-5000	4500-6000	4300-5500
Fund Accountant (1-3 lata doświadczenia)	4800-6500	5500-8000	5000-7000
Senior Fund Accountant (pow. 3 lat doświadczenia)	6200-8500	7000-9500	6500-9000
AML/KYC Junior Analyst (do 1 roku doświadczenia)	4000-5000	4100-5100	4200-5200
AML/KYC Analyst (1-3 lata doświadczenia)	5500-7000	5400-7500	5000-6500
AML/KYC Senior Analyst (3-5 lat doświadczenia)	6500-8500	7000-9500	6200-8000
Junior Analyst (Product Control, Reporting, Business Analysis / do 1 roku doświadczenia)	4000-5500	5300-6500	5000-6000
Analyst (Product Control, Reporting, Business Analysis / 1-3 lata doświadczenia)	5500-8000	6000-8500	5700-8000
Senior Analyst (Product Control, Reporting, Business Analysis / pow. 3 lat doświadczenia)	7500-12000	8000-11000	7700-10500
Team Leader (zespół 5-15 osób)	9500-12500	10000-15500	11000-14000
Manager (zespół do 50 osób)	14000-20000	15000-25000	14000-23000
Customer Service	min-max	min-max	min-max
Junior Specialist (bez doświadczenia)	3500-4500	3700-5000	4000-4500
Specialist (pow. 1 roku doświadczenia)	3800-5000	4300-6000	4500-6000
Team Leader (zespół 5-15 osób)	7000-10000	7000-10000	7500-9000
Manager (zespół do 50 osób)	10000-17000	9000-16000	11000-17000

	KRAKÓW	WARSZAWA	WROCŁAW
Procurement / Order Management			
	min-max	min-max	min-max
Junior Specialist (do 1 roku doświadczenia)	4000-5200	4800-6200	4500-5500
Specialist (1-3 lata doświadczenia)	5200-7000	6200-8000	5500-7300
Senior Specialist (pow. 3 lat doświadczenia)	7000-9500	8500-11000	7500-8500
Team Leader (zespół 5-15 osób)	10000-14000	12000-17000	10000-15000
Manager (zespół do 50 osób)	14000-22000	16000-25000	15000-20000
HR processes			
	min-max	min-max	min-max
Junior Specialist (do 1 roku doświadczenia)	3500-4500	4000-4700	4000-5000
Specialist (1-2 lata doświadczenia)	4000-5500	4800-6000	4500-6000
Senior Specialist (pow. 2 lat doświadczenia)	5500-8000	6200-8000	6000-7000
Junior Payroll Specialist (do 1 roku doświadczenia)	3900-4800	4800-5500	4000-5000
Payroll Specialist (1-3 lata doświadczenia)	4800-6800	5800-8500	5500-6500
Senior Payroll Specialist (pow. 3 lat doświadczenia)	6500-9000	8000-10500	6500-8500
Team Leader (zespół 5-15 osób)	9000-14000	10000-15000	9500-16000
Manager (zespół do 50 osób)	14000-20000	14000-21000	15000-20000
IT			
	min-max	min-max	min-max
1st Line Support (2 lata doświadczenia)	4200-6200	4500-7000	4000-5800
2nd Line Support (2 lata doświadczenia)	5000-8200	6000-8000	6000-8500
3rd Line Support (2 lata doświadczenia)	8000-14000	8500-13000	8500-13000
IT Administration (3 lata doświadczenia)	7500-14000	8000-14000	6500-11000
Network / Security (3 lata doświadczenia)	9000-15000	11000-16000	8500-15500
Business / System Analyst (3 lata doświadczenia)	8000-14000	10000-16000	8700-13000
Developer (3 lata doświadczenia)	9000-17000	11500-16000	8000-18000
Tester (3 lata doświadczenia)	7500-12500	7500-14000	7000-13000
Team Leader (zespół 5-15 osób)	11000-18000	10000-18500	11000-18000
Project Manager (zespół do 50 osób)	12000-22000	13500-22000	12000-22000
R&D			
	min-max	min-max	min-max
Laboratory Specialist (pow. 2 lat doświadczenia)	4500-6300	4700-6200	4800-6000
Technologist (pow. 2 lat)	4500-7700	5500-9500	5500-7500
Design Engineer (2-4 lata doświadczenia)	4700-8300	6500-8500	5000-7500
Senior Design Engineer (pow. 4 lat doświadczenia)	7000-9500	7500-11500	7500-10000
Product Development / NPI Engineer (2-4 lata doświadczenia)	5000-8500	7500-9500	6000-8000
Senior Product Development / NPI Engineer (pow. 4 lat doświadczenia)	7500-11000	9500-14500	8000-10000
Quality Engineer (2-4 lata doświadczenia)	4500-8500	5700-8200	5500-7500
Senior Quality Engineer (pow. 4 lat doświadczenia)	7500-9500	7500-9500	7500-10000
R&D Manager (zespół do 50 osób)	15000-20000	14000-21000	15000-20000

TABELA 13

MIESIĘCZNE WYNAGRODZENIA BRUTTO (W PLN) W CENTRACH BPO, SSC, IT, R&D DLA OSÓB ZNAJĄCYCH JĘZYK ANGIELSKI. PORÓWNANIE MIAST ODPOWIADAJĄCYCH DRUGIEMU POZIOMOWI (KATEGORYZACJA WEDŁUG SKALI ZATRUDNIENIA W CENTRACH USŁUG)

Tabele wynagrodzeń zostały przygotowane w oparciu o analizę oferowanych wynagrodzeń w ramach procesów rekrutacyjnych w sektorze nowoczesnych usług biznesowych w Polsce. Dane aktualne na I kw. 2018 r.

	TRÓJMIASTO	AGLOMERACJA KATOWICKA	ŁÓDŹ	POZNAŃ
F&A: GL	min-max	min-max	min-max	min-max
Junior Accountant (1-2 lata doświadczenia)	4300-5400	4300-5400	4100-5500	4200-5200
Accountant (2-3 lata doświadczenia)	5200-6800	5200-6800	5000-6000	5000-6300
Senior Accountant (pow. 3 lat doświadczenia)	6500-8500	6500-8500	6000-8000	6500-8000
Team Leader (zespół 5-15 osób)	10000-14000	10000-14000	8000-13000	9000-13000
Manager (zespół do 50 osób)	15000-23000	15000-23000	13000-18000	15000-22000
F&A: AP / AR	min-max	min-max	min-max	min-max
Junior Accountant (1-2 lata doświadczenia)	4100-5200	3700-4500	4000-5000	4100-5200
Accountant (2-3 lata doświadczenia)	4800-6300	4800-5800	4500-5800	4600-6000
Senior Accountant (pow. 3 lat doświadczenia)	6100-7300	5500-8000	5600-7000	6000-7300
Team Leader (zespół 5-15 osób)	8500-12000	8000-13000	7500-10500	7700-12000
Manager (zespół do 50 osób)	12000-18000	11000-18000	11000-16000	13000-18000
Banking	min-max	min-max	min-max	min-max
Junior Fund Accountant (do 1 roku doświadczenia)	3800-5000	b/d	3500-4600	3800-4900
Fund Accountant (1-3 lata doświadczenia)	4700-6000	b/d	4600-5800	4700-5800
Senior Fund Accountant (pow. 3 lat doświadczenia)	6000-7500	b/d	6000-8000	6000-7500
AML/KYC Junior Analyst (do 1 roku doświadczenia)	4000-5000	b/d	3200-4300	4000-5000
AML/KYC Analyst (1-3 lata doświadczenia)	5000-7000	b/d	4000-5500	5000-7000
AML/KYC Senior Analyst (3-5 lat doświadczenia)	7000-9000	b/d	5500-7000	6500-8200
Junior Analyst (Product Control, Reporting, Business Analysis / do 1 roku doświadczenia)	4300-5500	b/d	4000-5000	4000-5000
Analyst (Product Control, Reporting, Business Analysis / 1-3 lata doświadczenia)	5300-8000	b/d	4700-6300	5000-7500
Senior Analyst (Product Control, Reporting, Business Analysis / pow. 3 lat doświadczenia)	7500-9500	b/d	6000-8400	7000-9500
Team Leader (zespół 5-15 osób)	9000-14000	b/d	7700-11000	9000-13000
Manager (zespół do 50 osób)	15000-22000	b/d	11500-19000	14000-20000
Customer Service	min-max	min-max	min-max	min-max
Junior Specialist (bez doświadczenia)	3500-4000	3500-5000	3200-4200	3500-4000
Specialist (pow. 1 roku doświadczenia)	4000-5500	4000-8000	4000-4800	4200-5000
Team Leader (zespół 5-15 osób)	6500-11000	7000-10000	5800-8000	6200-9000
Manager (zespół do 50 osób)	8500-14000	10000-15000	8000-10500	8200-11000

	TRÓJMIASTO	AGLOMERACJA KATOWICKA	ŁÓDŹ	POZNAŃ
Procurement / Order Management				
	min-max	min-max	min-max	min-max
Junior Specialist (do 1 roku doświadczenia)	3800-4500	4000-5000	4000-4700	3800-4900
Specialist (1-3 lata doświadczenia)	4700-6500	5000-7000	5000-6500	5000-6700
Senior Specialist (pow. 3 lat doświadczenia)	6300-8000	6000-8000	6500-8300	6400-8500
Team Leader (zespół 5-15 osób)	8500-13000	8500-12000	8500-12000	8000-13000
Manager (zespół do 50 osób)	13000-20000	10000-18000	12000-19000	13500-20000
HR processes				
	min-max	min-max	min-max	min-max
Junior Specialist (do 1 roku doświadczenia)	3800-4500	3500-5000	3000-3500	3800-4500
Specialist (1-2 lata doświadczenia)	4500-5500	4500-5500	3500-4600	4500-5700
Senior Specialist (pow. 2 lat doświadczenia)	5500-6500	5500-7000	4300-5600	5500-6600
Junior Payroll Specialist (do 1 roku doświadczenia)	4000-5000	4000-5000	3900-4500	4200-4500
Payroll Specialist (1-3 lata doświadczenia)	5000-6500	4500-6500	4800-6700	4600-6300
Senior Payroll Specialist (pow. 3 lat doświadczenia)	6500-8500	5500-8000	6500-9000	6500-8000
Team Leader (zespół 5-15 osób)	9500-14000	7500-12000	8500-12000	9000-12000
Manager (zespół do 50 osób)	13000-18000	9000-17000	12000-17000	13000-17000
IT				
	min-max	min-max	min-max	min-max
1st Line Support (2 lata doświadczenia)	4000-5500	4000-5500	3500-6000	4500-6000
2nd Line Support (2 lata doświadczenia)	5500-7500	4500-7500	4800-7000	5000-7000
3rd Line Support (2 lata doświadczenia)	7500-11000	7000-11000	6800-10500	7000-9000
IT Administration (3 lata doświadczenia)	6000-9500	6200-10500	6500-10800	6000-10000
Network / Security (3 lata doświadczenia)	7200-11000	8000-14500	8400-14000	7300-12000
Business / System Analyst (3 lata doświadczenia)	7000-12000	7000-12500	8000-12500	7500-11500
Developer (3 lata doświadczenia)	7500-13500	8000-15000	10000-15000	8000-15000
Tester (3 lata doświadczenia)	6500-10000	7000-11500	6000-11200	7000-15000
Team Leader (zespół 5-15 osób)	9000-17000	9200-15000	8500-16500	10000-16000
Project Manager (zespół do 50 osób)	12000-18000	11000-20000	11000-20000	13500-22000
R&D				
	min-max	min-max	min-max	min-max
Laboratory Specialist (pow. 2 lat doświadczenia)	4500-6000	4000-5500	4500-6000	4500-6000
Technologist (pow. 2 lat)	5000-8500	4500-7000	5500-9000	5000-9000
Design Engineer (2-4 lata doświadczenia)	5000-8000	5500-8500	6500-8000	6000-9000
Senior Design Engineer (pow. 4 lat doświadczenia)	8000-10000	6500-10000	7000-10000	8000-11000
Product Development / NPI Engineer (2-4 lata doświadczenia)	5500-8500	5000-8000	7500-8500	7000-9000
Senior Product Development / NPI Engineer (pow. 4 lat doświadczenia)	8000-10000	6000-9000	8000-12000	8500-12000
Quality Engineer (2-4 lata doświadczenia)	5000-8000	4800-7000	5500-7500	5500-9000
Senior Quality Engineer (pow. 4 lat doświadczenia)	8000-10000	6500-8500	7000-9000	8000-11000
R&D Manager (zespół do 50 osób)	13000-18000	15000-21000	12000-18000	14000-20000

TABELA 14

MIESIĘCZNE WYNAGRODZENIA BRUTTO (W PLN) W CENTRACH BPO, SSC, IT, R&D DLA OSÓB ZNAJĄCYCH JĘZYK ANGIELSKI. PORÓWNANIE MIAST ODPOWIADAJĄCYCH TRZECIEMU POZIOMOWI (KATEGORYZACJA WEDŁUG SKALI ZATRUDNIENIA W CENTRACH USŁUG)

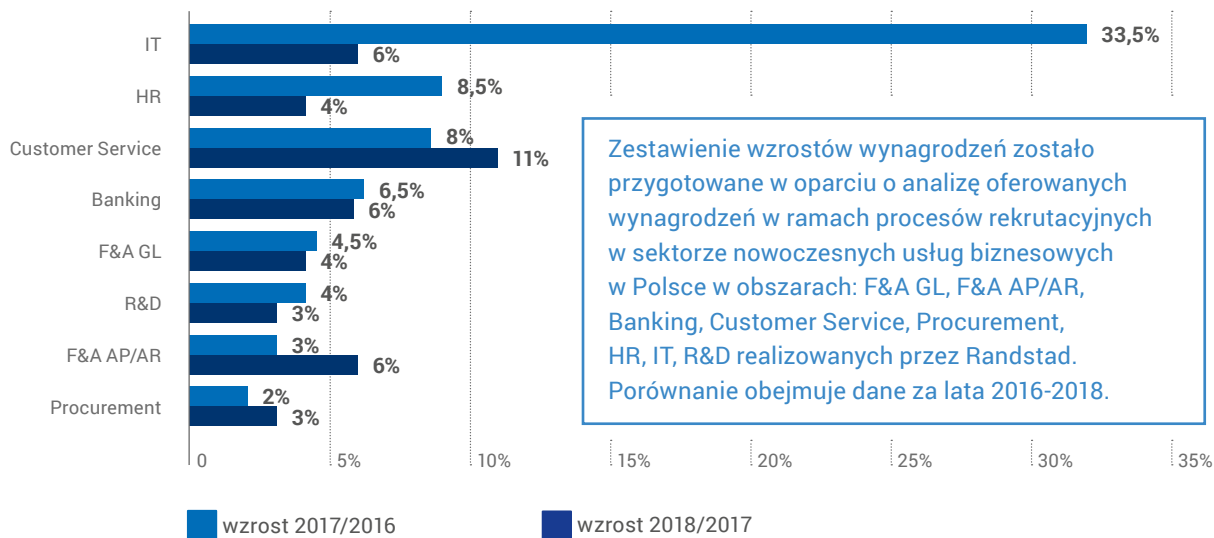
Tabele wynagrodzeń zostały przygotowane w oparciu o analizę oferowanych wynagrodzeń w ramach procesów rekrutacyjnych w sektorze nowoczesnych usług biznesowych w Polsce. Dane aktualne na I kw. 2018 r.

	BYDGOSZCZ	LUBLIN	SZCZECIN	RZESZÓW
F&A: GL	min-max	min-max	min-max	min-max
Junior Accountant (1-2 lata doświadczenia)	3500-4200	3500-4800	3200-3600	3300-4100
Accountant (2-3 lata doświadczenia)	4000-5200	4500-6500	4000-5000	4100-5300
Senior Accountant (pow. 3 lat doświadczenia)	5000-6500	5500-8500	5000-6500	5000-7500
Team Leader (zespół 5-15 osób)	7500-9000	8500-12000	7500-11000	7000-10000
Manager (zespół do 50 osób)	10000-16000	10000-16000	11000-18000	9000-12000
F&A: AP / AR	min-max	min-max	min-max	min-max
Junior Accountant (1-2 lata doświadczenia)	3200-4000	3200-4000	3000-3800	3200-3800
Accountant (2-3 lata doświadczenia)	3800-5000	4000-5500	3800-4500	3900-5000
Senior Accountant (pow. 3 lat doświadczenia)	4700-6200	5500-6500	4500-5700	4500-6000
Team Leader (zespół 5-15 osób)	6500-8500	7500-10000	7000-9000	6500-10000
Manager (zespół do 50 osób)	9000-14000	10000-15000	10000-15000	8500-11500
Customer Service	min-max	min-max	min-max	min-max
Junior Specialist (bez doświadczenia)	2800-3500	3200-4000	3000-5000	2600-3600
Specialist (pow. 1 roku doświadczenia)	3500-4500	3700-4700	3500-5500	3600-4600
Team Leader (zespół 5-15 osób)	5500-7500	5000-7500	6000-8000	4600-7500
Manager (zespół do 50 osób)	7500-12000	7500-12000	7500-10000	7500-11000
IT	min-max	min-max	min-max	min-max
1st Line Support (2 lata doświadczenia)	4000-5000	4000-5500	4000-5000	4100-5500
2nd Line Support (2 lata doświadczenia)	5000-6500	4600-7000	4300-7000	4600-6800
3rd Line Support (2 lata doświadczenia)	6500-9000	6500-9000	7000-9500	5500-9800
IT Administration (3 lata doświadczenia)	5000-8000	6500-10000	8000-10000	7000-10500
Network / Security (3 lata doświadczenia)	5500-9000	7000-13000	7000-12000	7600-13500
Business / System Analyst (3 lata doświadczenia)	5500-8500	7000-12000	8000-11000	7300-12500
Developer (3 lata doświadczenia)	7000-11000	7500-13000	8000-13500	7600-13300
Tester (3 lata doświadczenia)	5000-9000	5500-10000	7000-10000	5320-10260
Team Leader (zespół 5-15 osób)	8000-13000	8500-15500	9000-15000	8000-15500
Project Manager (zespół do 50 osób)	10000-15000	11000-19000	10000-17000	11000-20000

Źródło: Randstad Polska i Randstad Sourceright

RYCINA 35

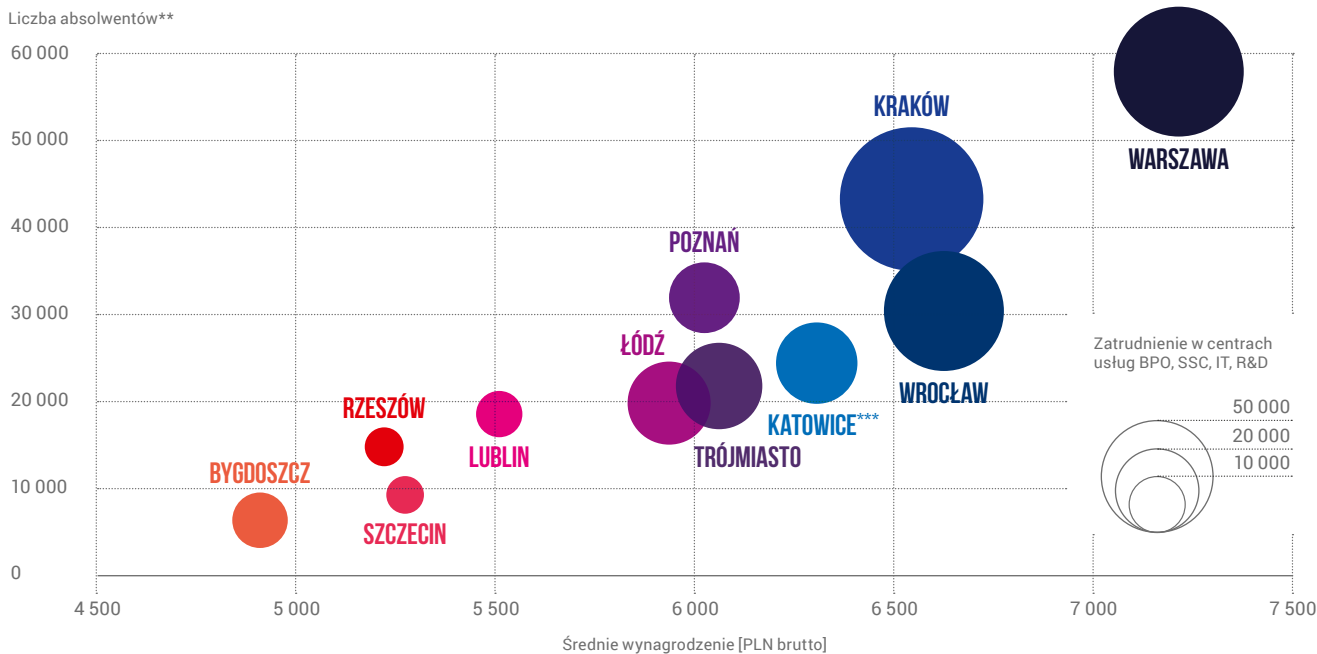
WZROST WYNAGRODZEŃ W WYBRANYCH KATEGORIACH USŁUG W POLSCE



Źródło: Randstad Polska i Randstad Sourceright

RYCINA 36

PORÓWNANIE ŚREDNIH WYNAGRODZEŃ W PROCESACH: F&A AP/AR, F&A GL, IT, CUSTOMER SERVICE DLA STANOWISK SPECJALISTYCZNYCH* W NAJWIĘKSZYCH OŚRODKACH USŁUG BIZNESOWYCH W POLSCE



* Porównania dotyczą średnich wynagrodzeń w procesach: F&A AP/AR, F&A GL, IT, Customer Service dla stanowisk specjalistycznych (młodszy specjalista, specjalista, starszy specjalista) i eksperckich

** Rok akademicki 2015/2016

*** Z aglomeracją

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS, ABSL oraz Randstad Polska i Randstad Sourceright.

TABELA 15

MIESIĘCZNE BONUSY JĘZYKOWE BRUTTO [PLN]

Rozpiętość stawek na stanowiskach specjalistycznych:*	min	max
hiszpański / portugalski / rosyjski / włoski	300	800
francuski	500	1 000
niemiecki	700	1 200
języki skandynawskie / fiński	800	2 000

* Stanowiska specjalistyczne = wszystkie stanowiska ujęte w tabelach wynagrodzeń, z wyłączeniem managerów i team leaderów

Źródło: Randstad Polska

ŚWIADCZENIA POZAPŁACOWE

WŚRÓD ASPEKTÓW PRACY, KTÓRE NAJBARDZIEJ CENIĄ SOBIE PRACOWNICY SEKTORA NOWOCZESNYCH USŁUG BIZNESOWYCH ZNAJDUJĄ SIĘ:

strefy relaksu w miejscu pracy (w tym udostępnianie pracownikom różnorodnych gier grupowych, jak „piłkarzyki”, „rzutki”),

fundusze socjalne (są to świadczenia skierowane do osób otrzymujących najniższe zarobki),

pomoc materialna okazywana rodzinom pracowników w wyjątkowych sytuacjach (przykładem może być pożar, powódź itp.),

zwroty kosztów dojazdów do miejsca pracy,

dofinansowania do posiłków,

możliwość współfinansowania kolonii dla dzieci pracowników firmy (w tym organizowanie różnorodnych wycieczek, jak wyjście do zoo),

atrakcyjne zniżki na produkty bądź usługi firmy.

Źródło: Badanie postrzegania sektora nowoczesnych usług dla biznesu jako miejsca pracy zrealizowane przez Randstad Polska we współpracy z agencją badawczą ARC Rynek i Opinia od września do listopada 2016 r. (N=100, badanie zrealizowane wśród pracowników sektora nowoczesnych usług biznesowych).

Do najczęściej oferowanych benefitów pozapłacowych należą: opieka medyczna i zdrowotna, dofinansowanie do szkoleń, kursów, organizowanie tzw. stref relaksu w miejscu pracy czy oferowanie atrakcyjnych zniżek na produkty bądź usługi firmy.

Podczas gdy granice między życiem prywatnym a zawodowym zacierają się, większe znaczenie

zaczynają odgrywać programy well-being. Oferowana jest możliwość pracy zdalnej, elastyczny czas pracy, systemy kafeteryjne (pracownik z pewnej puli benefitów w zależności od własnych potrzeb wybiera benefity, z których chciałby skorzystać). To właśnie po te rozwiązania coraz częściej sięgają pracodawcy w sektorze nowoczesnych usług dla biznesu.

TRENDY I WYZWANIA NA RYNKU PRACY

POZYSKIWANIE TALENTÓW I STRATEGIA BIZNESOWA STAŁY SIĘ NIEROZŁĄCZNE.

Dyrektorzy i prezesi firm, stojąc w obliczu wyzwania związanego z pozyskiwaniem talentów, częściej niż kiedykolwiek rozumieją, że podejście do strategii zatrudnienia wymaga skoncentrowania się na poszukiwaniu kandydatów o odpowiednich kwalifikacjach. Konkurencja na rynku pracy staje się coraz bardziej zagorzała. Podejmowanie niewłaściwych działań w obszarze zatrudnienia sprawia, że firmy tracą kandydatów na rzecz swojej bezpośredniej konkurencji. Dlatego osoby zarządzające firmą coraz częściej polegają na opinii liderów HR, którzy pomagają im lepiej wykorzystywać istniejący potencjał na rynku pracy (z włączeniem zwiększającej się liczby pracowników nieetatowych). Wyzwaniem, przed którym stoją liderzy, jest pozyskanie do organizacji pracowników o pożądanym profilu. Co istotne, wykorzystywane w tym celu rozwiązania powinny być elastyczne, zrównoważone i zoptymalizowane kosztowo tak, aby można z nich było swobodnie korzystać adekwatnie do pojawiających się potrzeb firmy.

KOMPETENTNI PRACOWNICY KLUCZEM DO WIĘKSZEJ WYDAJNOŚCI FIRMY.

Uwaga pracodawców skoncentrowana jest przede wszystkim na dotarciu do kandydatów o pożądanym umiejętnościach, a nie na przyswójowym zapełnieniu etatu jakimkolwiek pracownikiem. Kolejnym wyzwaniem, które stoi przed pracodawcą, jest utrzymanie pracowników, na co wpływa zwiększająca się mobilność pracowników, a co za tym idzie, rotacja w firmach. Stąd tak ważne na etapie rekrutacji jest poszukiwanie osób utożsamiających się z kulturą, wartościami i misją firmy. W wielu przypadkach

widać, że zatrudnienie odpowiednich osób pozwala im awansować wewnątrz spółki i obejmować role przywódcze. Obecnie wśród najbardziej poszukiwanych pracowników są osoby posiadające specjalistyczne umiejętności z zakresu zarządzania projektami. Poszukiwani są specjaliści ds. sprzedaży, którzy szybko adaptują się do zmieniających się warunków i radzą sobie z obsługiwaniem nowych technologii. W centrach usług nadal będą poszukiwani specjaliści posiadający wiedzę z zakresu łańcucha dostaw, kadr, pozyskiwania talentów i innych umiejętności z obszarów wspierających funkcjonowanie firmy. Ze względu na szybko rozwijający się w obszarze nowych technologii rynek rośnie zapotrzebowanie na pracowników z doświadczeniem w analizie danych, technologii blockchain czy sztucznej inteligencji.

DBAŁOŚĆ O CAŁOŚCIOWE DOŚWIADCZENIA PRACOWNIKÓW KLUCZEM DO POZYSKIWANIA TALENTÓW.

Przedsiębiorstwo pragnące efektywnie pozyskiwać talenty do swojej firmy powinno zadbać o stworzenie inspirującego środowiska pracy. Dzisiejszy rynek cechuje transparentność. Oznacza to, że pracownicy więcej wiedzą na temat warunków zatrudnienia u poszczególnych pracodawców niż kiedykolwiek wcześniej. Oczekują, że pracodawcy będą otwarcie mówić o swojej ofercie pracy, w tym o oferowanych benefitach pozapłacowych i ścieżce rozwoju zawodowego. Organizacje, które już mają w swojej ofercie zatrudnienia wszystkie oczekiwane przez pracowników wartości (EVP), będą mieć największe szanse na pozyskanie talentów.

Zarządzanie doświadczeniami pracowników wyłącznie na etapie rekrutacji nie jest wystarczające. Ważne jest, aby osobom, które już zostały zatrudnione stworzyć spójne i angażujące

środowisko pracy, w którym będą chciały pozostać. Dlatego właśnie coraz bardziej świadomi wyzwania na rynku pracy pracodawcy oferują ogrom dodatkowych korzyści w ramach swoich przedsiębiorstw, od finansowania kształcenia, po opiekę nad dziećmi w biurze i elastyczne godziny pracy – wszystko po to, by zatrzymać u siebie najbardziej wartościowych pracowników.

SPÓJNA STRATEGIA ZATRUDNIENIA W DOBIE ELASTYCZNYCH FORM PRACY.

Firmy coraz częściej korzystają z elastycznych form zatrudnienia. Sięgają po niezależnych wykonawców i freelancerów oraz osoby pracujące na zlecenie. Ma to zarówno swoje dobre, jak i złe strony. Takie warunki zatrudnienia zapewniają większą elastyczność oraz możliwości oszczędności dla pracodawców. Równocześnie tak różnorodne środowisko pracy niesie za sobą dodatkową odpowiedzialność za zatrudnianie, monitorowanie czy odpowiednie wynagrodzenie tej grupy osób. Ważne jest tu przyjęcie spójnej strategii zatrudnienia. Firmy, w których traktuje się pracowników stałych oraz zatrudnionych w ramach innych umów (jak umowy tymczasowe czy kontrakt) jako całość, są lepiej przygotowane, aby poradzić sobie z wyzwaniem, jakim jest różnorodność w miejscu pracy wynikająca z formy zatrudnienia. To trend, który będzie się utrzymywał. Ważne jest zastanowienie się nad taką strategią firmy, która pozwoli się przystosować do postępujących zmian na rynku pracy.

STRATEGIA HUMAN FORWARD DAJE PRZEWAGĘ KONKURENCYJNĄ.

Czym jest strategia Human Forward? W czasach, gdy procedury opierają się na technologiach, czynnik ludzki jest wartością ważniejszą niż kiedykolwiek. Jest to cecha, której żadna maszyna nie jest zdolna

naśladować, a jej zalety w usługach dla biznesu są nie do przecenienia. Technologia przyspiesza komunikację i dostęp do wykwalifikowanych pracowników na całym świecie. Firma może się wyróżnić już na etapie rekrutacji pracowników, angażowania ich w pracę lub rozwijania umiejętności przywódczych z wykorzystaniem strategii Human Forward, łączącej innowacyjność z inteligencją emocjonalną. Połączenie siły człowieka z nową technologią przyniesie najlepsze rezultaty we wszystkich wymienionych obszarach.

PRZEDSIĘBIORSTWA STAJĄ SIĘ UCZELNIAMI.

W czasach, kiedy obserwujemy niedobór talentów, trudno oczekiwać, że uda się znaleźć kandydata, który będzie cechował się wszystkimi pożądanymi umiejętnościami. Rozwiązaniem staje się organizowanie różnorodnych staży, programów dla absolwentów szkół wyższych, programów umożliwiających przekwalifikowanie się pracownikom czy dawanie możliwości zdobywania dodatkowych umiejętności, jak rozwój zdolności przywódczych. Jest to nie tylko wartość podkreślana na etapie pozyskiwania talentów do firm, ale również efektywna metoda na utrzymanie najlepszych pracowników (np. poprzez poszerzenie kompetencji pracowników o nowe umiejętności związane z obsługą złożonych systemów czy technologii, na które aktualnie panuje zapotrzebowanie wewnątrz firmy). W dalszej perspektywie przekwalifikowanie pracowników pozwala się im rozwijać, a pracodawca unika zwolnień. W najbliższym czasie należy oczekiwać, że firmy zwiększą budżet przeznaczony na szkolenia czy rozwój swoich pracowników.

10 kluczowych wyzwań na rynku pracy można poznać zamawiając raport Talent Trends 2018 Randstad Sourceright.



5 ZACHĘTY INWESTYCYJNE. PREFERENCJE DLA SEKTORA NOWOCZESNYCH USŁUG BIZNESOWYCH

Polityka zachęt inwestycyjnych przyznaje szczególne preferencje sektorowi nowoczesnych usług biznesowych, będącemu jednym z priorytetowych kierunków rozwoju polskiej gospodarki. Inwestorzy planujący realizację inwestycji tego typu mogą liczyć na wsparcie w postaci bezzwrotnych dotacji, ulg podatkowych czy obszernego pakiet instrumentów dedykowanego działalności badawczo-rozwojowej (B+R).

Rok 2018 przyniósł dalsze, korzystne zmiany! Wyższe poziomy wsparcia w ramach Ulgi B+R czy też możliwość uzyskania zwolnienia z CIT bez względu na lokalizację inwestycji stymulować będą rozwój sektora. Umiejętne połączenie wsparcia z całego wachlarza dostępnych źródeł może znamienne przełożyć się na lokalizację, a także rentowność przedsięwzięć podejmowanych przez inwestorów tworzących centra SSC/BPO/IT/R&D.

NA JAKIE FORMY WSPARCIA MOGĄ LICZYĆ INWESTORZY SEKTORA NOWOCZESNYCH USŁUG BIZNESOWYCH?

Najatrakcyjniejszymi instrumentami wsparcia są niewątpliwie:

- » grant rządowy w Programie Wspierania Inwestycji o Istotnym Znaczeniu dla Gospodarki Polskiej



Opracowanie treści rozdziału: EY

Firma EY jest światowym liderem rynku usług profesjonalnych obejmujących usługi audytorskie, doradztwo podatkowe, doradztwo biznesowe i doradztwo transakcyjne. EY ma biura w ponad 150 krajach, dzięki czemu może wspierać klientów w niemal każdym zakątku świata. W Polsce pracujemy z wieloma Centrami Usług Wspólnych w obszarze m.in. doradztwa strategicznego, transformacji biznesowej, nowych technologii, doradztwa podatkowego, audytu czy doradztwa personalnego.

(Wieloletni Program Wsparcia) – bezpośrednie dotacje na zatrudnienie i/lub wydatki inwestycyjne, przeznaczone na realizację nowych inwestycji postrzeganych jako kluczowe dla polskiej gospodarki. W ramach wspieranych inwestycji w “priorytetowych sektorach” znalazły się: nowoczesne usługi oraz działalność B+R,

- » zwolnienie z podatku dochodowego w Specjalnej Strefie Ekonomicznej (SSE) – inwestorzy mogą ubiegać się o wydanie Zezwolenia na prowadzenie działalności na terenie SSE, pozwalającego na zwolnienie dochodu uzyskanego w ramach swej działalności z podatku CIT do końca 2026 roku,
- » ulga podatkowa dla inwestycji w każdej lokalizacji w Polsce w ramach Polskiej Strefy Inwestycji (PSI) – już niebawem, w drugiej połowie 2018 roku, inwestorzy będą mogli sięgnąć po zwolnienie z podatku dochodowego od 10 do 15 lat w związku z realizacją nowej inwestycji bez względu na miejsce jego utworzenia,

- » wspieranie działalności B+R – dotacje z funduszy UE (pozwalające finansować zarówno proces realizacji prac B+R, jak również zakup niezbędnych do tego celu infrastruktury i wyposażenia) oraz
- » ulga podatkowa na działalność badawczo-rozwojową (Ulga B+R) – zakwalifikowanie realizowanych w ramach Centrów BPO/SSC czy Centrów R&D procesów biznesowych jako działalności B+R pozwala na dodatkowe dodatkowe (dwukrotne) odliczenie kosztów tego typu prac od podstawy opodatkowania.

WARUNKI FINANSOWANIA, PODSTAWOWE WYMOGI ORAZ OFEROWANA WYSOKOŚĆ WSPARCIA

Bezpośredni grant rządowy – WPW

Aktualnie polski rząd pracuje nad nową wersją WPW – szczegóły nie zostały jeszcze opublikowane.

W ramach WPW nie organizuje się cyklicznych naborów. Warunkiem otrzymania jest spełnienie min. kryteriów (patrz tabela 16), złożenie wniosku o przyznanie pomocy publicznej oraz jego pozytywna ocena.

TABELA 16

WARUNKI I WYSOKOŚĆ WSPARCIA WPW

Sektor	Warunki otrzymania			Wysokość wsparcia	
	Nowe miejsca pracy	oraz	Koszty kwalifikowane* (w mln PLN)	Grant na zatrudnienie (w PLN)	Grant na inwestycję
Usługi nowoczesne	250		1,5		-
B+R	35***		1 (grant na zatrudnienie) lub 10 (grant na inwestycję)	od 3 200 do 15 600** na jedno miejsce pracy	do 10% kosztów kwalifikowanych

Wysokość wsparcia zależy od oceny m.in. następujących czynników:

- » typ implementowanych procesów (najwyżej premiowane: opracowywanie zaawansowanych analiz i prognoz rynkowych dla procesów biznesowych, prace B+R, zaawansowane procesy informatyczne),
- » jakości tworzonych miejsc pracy, tj. liczby miejsc pracy dla pracowników z wyższym wykształceniem,
- » lokalizacji inwestycji (w zależności od bezrobocia w powiecie, w którym lokalizowana jest inwestycja),
- » inne (takie jak współpraca z uczelniami wyższymi, marka firmy, unikatowość procesów).

* Bez uwzględnienia kosztu wynajmu powierzchni biurowej

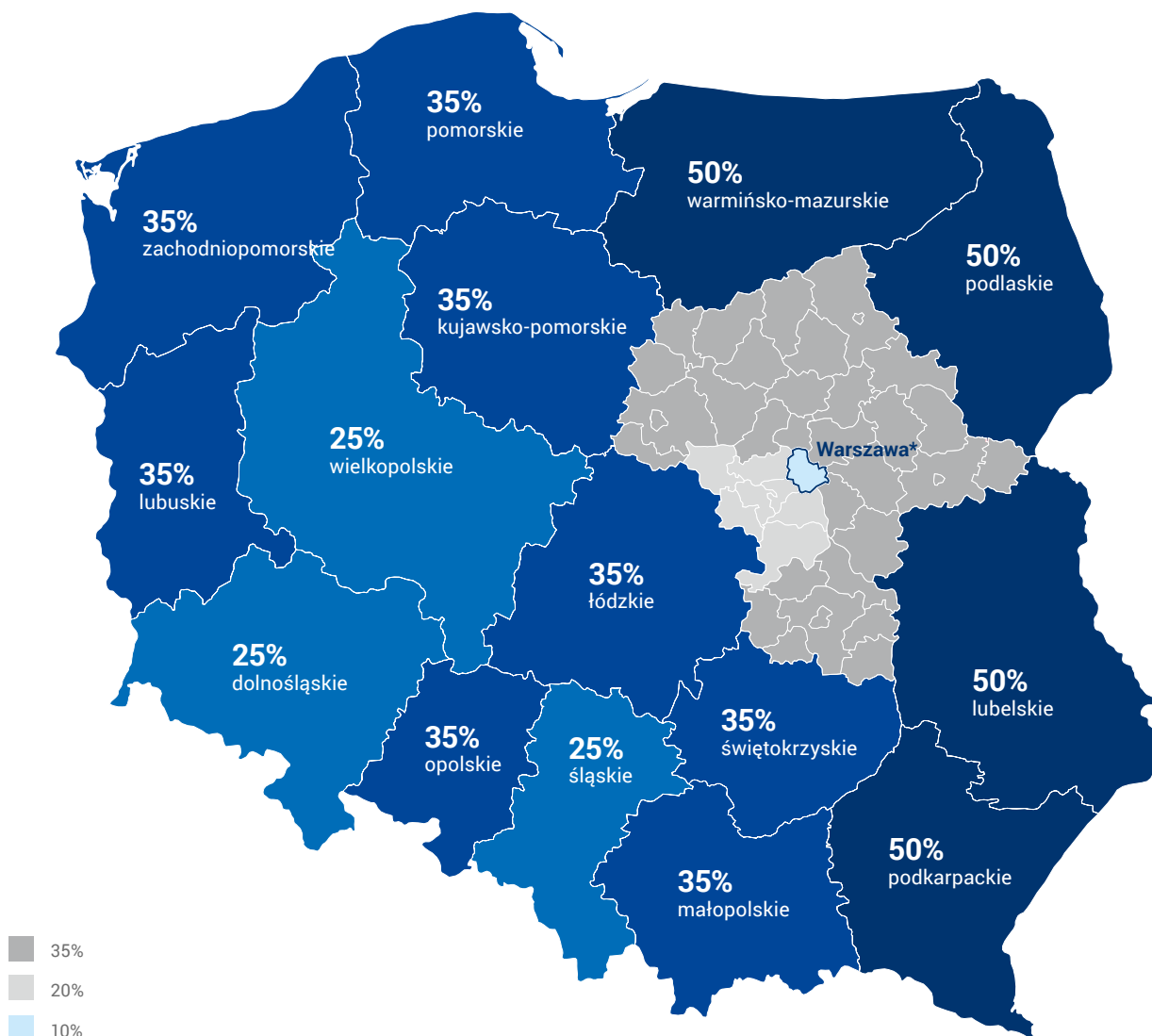
** Dodatkowo 20% za lokalizację w Polsce Wschodniej

*** Liczba osób z wyższym wykształceniem

RYCINA 37

MAPA POMOCY REGIONALNEJ W LATACH 2014-2020

Wartość zwolnienia obliczana jest na bazie wydatków inwestycyjnych lub kosztów pracy – stanowi iloraz **poniesionych nakładów lub 2-letnich kosztów nowych miejsc pracy oraz regionalnej intensywności pomocy publicznej**. W zależności od lokalizacji projektu oraz kategorii wnioskodawcy firmy mogą liczyć na dofinansowanie na poziomie od 10 do 70%, co zostało zaprezentowane na mapie.



+10% – średnie przedsiębiorstwa

+20% – małe przedsiębiorstwa

Źródło: Komisja Europejska [http://europa.eu/rapid/press-release_IP-14-180_pl.htm]

Ulga podatkowa na nowe inwestycje w SSE

Obecnie inwestorzy mogą starać się o udzielenie Zezwolenia na prowadzenie działalności na terenie jednej z 14 SSE (Zezwolenie) i korzystać z ulgi w CIT do końca 2026 r. Po wejściu w życie nowego systemu wsparcia – Polskiej Strefy Inwestycji, będzie można ubiegać się o pomoc w postaci zwolnienia z CIT na 10 lub nawet 15 lat na podstawie tzw. Decyzji o wsparciu.

Korzyści: zwolnienie z podatku dochodowego (CIT) w zakresie dochodu generowanego z działalności prowadzonej na terenie SSE i objętej Zezwoleniem (w ramach SSE) lub objętej Decyzją o wsparciu (w ramach PSI).

Zasadnicza działalność w sektorze usług nowoczesnych znajduje się w katalogu przedsięwzięć biznesowych, na realizację których możliwe jest uzyskanie Zezwolenia i Decyzji, konieczna jest natomiast każdorazowa weryfikacja wpisania się planowanej działalności w te zwolnienia.

Obecnie warunkiem korzystania ze zwolnienia z CIT jest uzyskanie Zezwolenia oraz wypełnienie wymogów w nim określonych tj.: poniesienie zadeklarowanych nakładów inwestycyjnych oraz utworzenie planowanej liczby nowych miejsc pracy. Analogicznie rzecz będzie się miała dla PSI i wydawanych Decyzji o wsparciu.

Ulga podatkowa na nowe inwestycje w ramach PSI

Od połowy 2018 r.¹ funkcjonować będzie nowy system, tzw. Polska Strefa Inwestycji, który docelowo zastąpi SSE, zakładający możliwość skorzystania z ulgi podatkowej dla inwestycji zlokalizowanych w całej Polsce. Instrument otworzy drogę do wsparcia dla inwestorów lokujących centra usług nowoczesnych na dowolnym obszarze Polski.

¹ Aktualnie trwają prace legislacyjne – wiążąca data wejścia w życie Instrumentu PSI nie jest jeszcze znana.

TABELA 17

KORZYŚCI PSI W STOSUNKU DO SSE

	SSE	PSI
Większa swoboda w wyborze lokalizacji inwestycji – zniesienie ograniczeń terytorialnych	jedynie tereny objęte statusem SSE 25 tys. ha (0,08% powierzchni kraju)	wszystkie tereny inwestycyjne w całej Polsce (publiczne i prywatne)
Wydłużony okres korzystania ze zwolnienia	zwolnienie podatkowe maksymalnie do końca 2026 r.	od 10 do 15 lat zwolnienia z CIT w zależności od lokalizacji 15 lat w przypadku inwestycji na terenie ze statusem SSE obecnie niezależnie od lokalizacji
Premiowanie inwestycji w sektorze usług nowoczesnych	brak	obniżony próg min. kosztów inwestycji aż o 80% w stosunku do projektów w sektorze przemysłowym

Pojawią się jednak nowe wymagania – inwestycja będzie musiała spełnić nie tylko kryterium ilościowe, ale także rozbudowane kryteria jakościowe.

Kryteria ilościowe to minimalne koszty inwestycji (wydatki inwestycyjne lub dwuletnie koszty pracy), których wysokość uzależniona jest od:

- » stopy bezrobocia w powiecie właściwym dla miejsca realizacji inwestycji (w porównaniu do przeciętnej stopy bezrobocia w kraju),
- » wielkości przedsiębiorstwa,
- » rodzaju inwestycji (przemysłowa lub w sektorze usług nowoczesnych lub prac B+R).

Inwestorzy w sektorze usług nowoczesnych będą **zobligowani do poniesienia kosztów kwalifikowanych rządu od 2 mln PLN do 20 mln PLN** (w przypadku powiatów o stopie bezrobocia poniżej 60% średniej krajowej).

Korzyści: zwolnienie z CIT nawet do 15 lat

Wartość ulgi, czyli wysokość niezapłaconego podatku CIT/PIT, będzie kalkulowana jako iloczyn intensywności pomocy regionalnej oraz kosztów kwalifikowanych (wydatki inwestycyjne lub dwuletnie koszty pracy nowych pracowników zatrudnionych w związku z realizacją inwestycji).

Ulga podatkowa na działalność B+R (Ulga B+R)

Ulga B+R jest dostępna dla każdego przedsiębiorcy. Nie wymaga składania formalnego wniosku i rywalizowania z innymi firmami o fundusze. Od 2018 r. możliwe jest też skorzystanie z tej formy wsparcia (pod pewnymi warunkami) także przez przedsiębiorców strefowych.

Ulga B+R umożliwia obniżenie podstawy opodatkowania o następujące koszty kwalifikowane:

- » wynagrodzenia pracowników wraz z narzutami (w tym umowy zlecenia i dzieło),
- » materiały i surowce,
- » ekspertyzy, opinie, usługi doradcze, wyniki badań nabyte od jednostek naukowych,
- » odpłatne korzystanie z aparatury naukowo-badawczej, amortyzację środków trwałych i WNIp,
- » koszt ochrony własności intelektualnej.

Wartość dodatkowego odpisu od 2018 r. wynosi 100% bez względu na rodzaj kosztów i wielkość przedsiębiorstwa (150% dla jednostek posiadających status Centrum Badawczo-Rozwojowego).

Korzyści: wymierne korzyści finansowe w postaci dodatkowego odliczenia od podstawy opodatkowania ponoszonych przez firmę kosztów działalności B+R.

Oszczędność podatkowa w roku 2018: do 19% kosztów kwalifikowanych (dla podmiotów posiadających status Centrum Badawczo-Rozwojowego: 28,5% kosztów kwalifikowanych) Każdy zainwestowany 1 PLN na prace B+R może zostać rozpoznany jako 2 PLN dla celów podatkowych.

Żeby móc skorzystać z Ulgi B+R, należy prawidłowo zidentyfikować procesy pod kątem ich kwalifikowalności do działalności B+R, przyporządkować i ewidencjonować koszty z nimi związane oraz uwzględnić je w deklaracji CIT-BR.

JAK SKUTECZNIE SIĘGNAĆ PO WSPARCIE?

Niewątpliwie klimat dla rozwoju sektora nowoczesnych usług dla biznesu w Polsce jest sprzyjający. Inwestorzy planujący realizację tego typu inwestycji mogą czerpać zarówno z ww. instrumentów, jak również dotacji na infrastrukturę B+R czy zwolnienia z podatku od nieruchomości.

Aby efektywnie sięgnąć po dostępne formy wsparcia, przygotowując się do inwestycji, trzeba koniecznie zwrócić uwagę na następujące aspekty:

- » lokalizacja inwestycji – dla poszczególnych regionów obowiązują różne kryteria uzyskania decyzji o wsparciu w ramach PSI oraz odmienne okresy zwolnienia, a także poziomy wsparcia – w przypadku posiadania elastyczności warto wybrać region o wyższej intensywności pomocy bądź łagodniejszych kryteriach dostępu,
- » różne sposoby kalkulacji wsparcia – w przypadku sektora nowoczesnych usług najkorzystniejsze jest z reguły wyliczenie wysokości wsparcia na bazie dwuletnich kosztów tworzonych miejsc pracy, a nie nakładów inwestycyjnych,

- » możliwość łączenia źródeł pomocy w ramach dopuszczalnych limitów – efektywne wykorzystanie instrumentów możliwe jest dzięki skorzystaniu z pomocy z różnych źródeł, przy zachowaniu zasad kumulacji pomocy,
- » dopuszczalny moment rozpoczęcia inwestycji – należy pamiętać, że dla większości instrumentów, wniosek o udzielenie wsparcia musi zostać złożony przed rozpoczęciem inwestycji. W innym przypadku może okazać się, że całość inwestycji nie kwalifikuje się do uzyskania pomocy.

Collaboration. Is it the new innovation?

In this transformative age, a collaborative approach, sharing and supporting in business are essential. At EY, we have established a dedicated Business Services sector to provide services to a large number of Shared Service Centers tailored to fit with specific needs.

Check, how we can help you.

<http://www.ey.com/pl/ssc>



The better the question. The better the answer.
The better the world works.

Building a better
working world

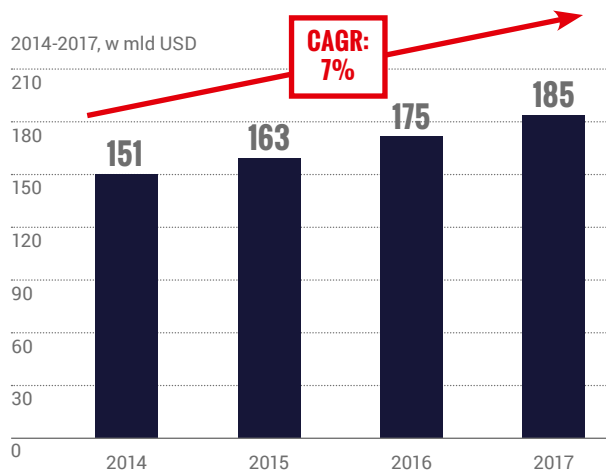
6 ROZWÓJ RYNKU USŁUG GLOBALNYCH I JEGO WPŁYW NA POLSKĘ

Rynek usług globalnych zmienił się znacząco w ciągu ostatnich kilku lat. W okresie od 2014 do 2017 r. odnotował stały wzrost (pod względem przychodów) na poziomie CAGR (skumulowany roczny wskaźnik wzrostu) wynoszącym 7%, osiągając na koniec 2017 r. 185 mld USD, co przedstawiono na Rycinie 38.

OMÓWIENIE RYNKU USŁUG GLOBALNYCH

Jedną z najbardziej widocznych zmian zachodzących obecnie w branży jest zmieniająca się kombinacja lokalizacji wykorzystywanych do świadczenia usług. Z różnych powodów (wybrane omówiono na następnej stronie) obserwujemy gwałtowny wzrost liczby nowych lokalizacji w obszarach onshore i nearshore, co przedstawia Rycina 39. Jednocześnie istnieją również dowody na to, że spółki ponownie przenoszą działalność z centrów offshore do centrów onshore/nearshore – dotyczy to przede wszystkim procesów, które korzystają z usług w tym samym czasie lub wspólnej lokalizacji z obsługiwany podmiotem, wymagają kulturowego powiązania z rynkami źródłowymi w celu zagwarantowania lepszego poziomu usług, obsługi najważniejszych klientów lub znacznej kontroli z prawnego i regulacyjnego punktu widzenia.

RYCINA 38
RYNEK USŁUG GLOBALNYCH



Źródło: Everest Group (2018)

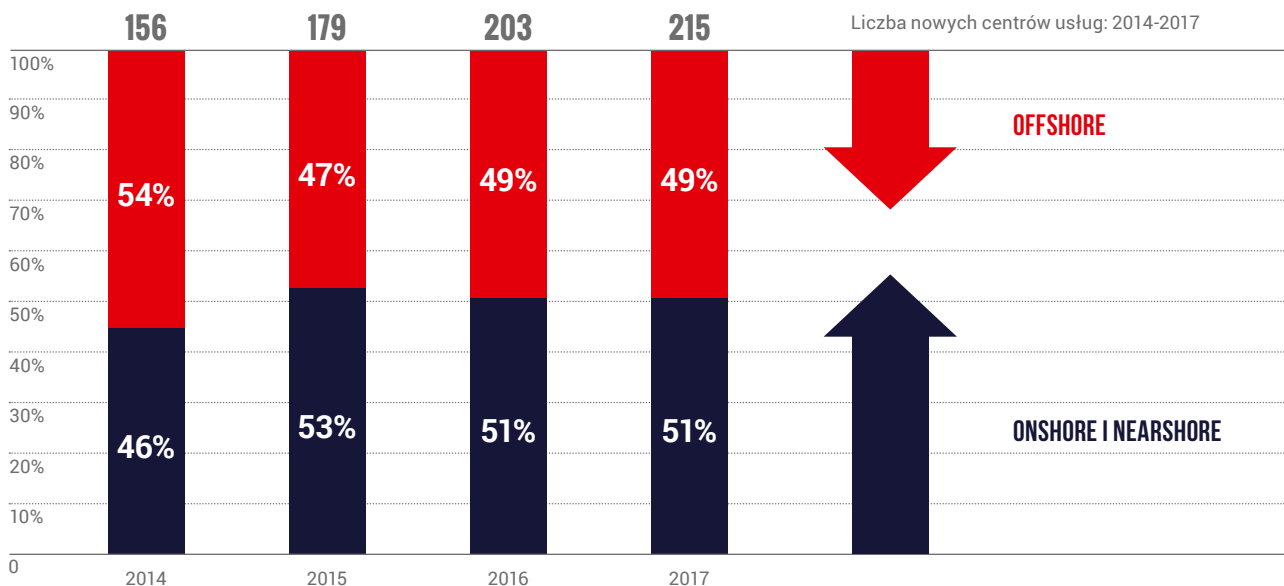
Wśród regionów onshore i nearshore, Europa nearshore stała się ważnym miejscem świadczenia usług z powodów wymienionych wcześniej. W regionie Europy nearshore Polska jest liderem w dziedzinie tworzenia nowych centrów i rozwijania działalności – to tu powstało 25-30% wszystkich nowych centrów.

Polska już w tej chwili stanowi ponad jedną trzecią całego rynku usług w Europie nearshore,

z zatrudnieniem wynoszącym ponad 200 tys. osób w ponad 500 zagranicznych spółkach działających w tym kraju. Obecnie jest największym miejscem świadczenia usług w regionie Europy nearshore i nadal dynamicznie się rozwija. W kolejnym podrozdziale omówiono kluczowe trendy i zmiany, jakie zachodzą w branży usług globalnych i oceniono wpływ tych zmian na Polskę jako miejsce świadczenia usług.

RYCINA 39

ROZMIESZCZENIE NOWYCH CENTRÓW USŁUG WSPÓLNYCH – WG MIEJSC ŚWIADCZENIA USŁUG



Lokalizacje typu nearshore obejmują: Europę nearshore (Europa Środkowo-Wschodnia, Szkocja, Irlandia Północna i Irlandia), Bliski Wschód i Afrykę, Amerykę Łacińską oraz rejon Karaibów

Lokalizacje typu onshore obejmują USA, Kanadę, Europę Zachodnią (z wyłączeniem Szkocji, Irlandii Północnej i Irlandii), Japonię, Australię i Nową Zelandię

Źródło: Everest Group (2018)

KLUCZOWE TRENDY W BRANŻY USŁUG GLOBALNYCH W 2018 R. I ICH WPŁYW NA POLSKĘ

Światowy sektor usług globalnych podlega bezprecedensowej transformacji, która zmusza przedsiębiorstwa i usługodawców do ponownego określenia świadczenia usług z użyciem technologii i myślenia projektowego. Usługi (takie jak centrum kontaktów

i zarządzania infrastrukturą IT), które wcześniej były uważane za towar i/lub zaplecze administracyjne, obecnie przejmują prowadzenie i stają się bardziej zintegrowane z celami biznesowymi i przychodami. Na Rycinie 40 opisano kluczowe destrukcyjne trendy oddziałujące na rynek usług globalnych i oceniono ich wpływ na polski rynek usług.

RYCINA 40

PROGNOZA EVEREST GROUP DOTYCZĄCA KLUCZOWYCH TRENDÓW W BRANŻY USŁUG GLOBALNYCH W 2018 R. I ICH WPŁYWU NA POLSKĘ

Kategoria	Kluczowe trendy	Wpływ na Polskę	Ocena
Czynniki geopolityczne	Brexit	<ul style="list-style-type: none"> » „Twardy Brexit” utworzy granice (np. zakończenie paszportowania spółek, ograniczenia w przepływie kadr) pomiędzy Wielką Brytanią a UE, co skłoni spółki brytyjskie do szybkiego przeniesienia części działalności do Europy kontynentalnej i spowoduje utratę przez Wielką Brytanię roli atrakcyjnego miejsca do obsługi operacji wielojęzycznych. W obu scenariuszach Polska odniesie korzyści jako wiodące miejsce świadczenia usług, wspierające operacje europejskie. 	
Zagadnienia prawne i regulacyjne	Wejście w życie RODO UE w maju 2018 r.	<ul style="list-style-type: none"> » Wzmocniony nadzór regulacyjny nad bezpieczeństwem przetwarzania danych prawdopodobnie skłoni spółki do lokowania procesów obejmujących wrażliwe dane klientów w lokalizacjach zapewniających rygorystyczne środowisko ochrony danych. 	
	Przesunięcie w kierunku modeli o niskim wykorzystaniu aktywów i wysokim wykorzystaniu technologii (np. XaaS, platformy, cyfryzacja i automatyzacja)	<ul style="list-style-type: none"> » W miarę upowszechniania się technologii nowej generacji (np. RPA, AI, blockchain) i wzrostu udziału usług cyfrowych, przedsiębiorstwa będą musiały przeprojektować swoje kuźnie talentów w miarę zmieniającego się zapotrzebowania co do liczby i jakości kadr. Polska oferuje dostęp do niszowych talentów o wysokiej wartości i stwarza możliwość tworzenia centrów doskonałości sprzyjających stosowaniu tych technologii. » Ekosystem usług w Polsce będzie musiał jednak zmienić się w sposób przedstawiony poniżej, aby móc skorzystać z tego wzrostu: <ul style="list-style-type: none"> » przeprojektowanie programów i praktyk zarządzania talentami (np. hierarchie organizacyjne, modyfikacja ścieżek kariery, polityki wynagrodzeń, praktyki zatrudniania) pod kątem talentów nowej generacji » inwestowanie w podnoszenie kwalifikacji i w przekwalifikowywanie » koncentracja w skali całej organizacji na „umiejętnościach przyszłości” (np. zarządzanie zmianą, myślenie projektowe, rozpoznawanie wzorców) » reorganizacja systemu kształcenia akademickiego w celu kształcenia kadr wyposażonych w najbardziej pożądane umiejętności. 	
	Zwiększenie preferencji dla modelu <i>Zrób to sam</i>	<ul style="list-style-type: none"> » Przedsiębiorstwa coraz częściej przejmują kontrolę nad rotacją, aby uczynić ją bardziej cyfrową, co powoduje preferencje dla obsługi krytycznych części aplikacji IT i usług cyfrowych we własnym zakresie. Połączenie dużej uznanej bazy rynku usług wspólnych i dostępności wysokich umiejętności prawdopodobnie dobrze wróży Polsce jako miejscu powierzenia tych czynności (jako dodatkowe portfolio dla istniejących SSC lub nowych centrów doskonałości). 	
Optymalizacja lokalizacji	Racjonalizacja istniejącego portfolio miejsc świadczenia usług	<ul style="list-style-type: none"> » Ze względu na wpływ czynników destruktywnych opisanych powyżej znaczna część przedsiębiorstw rozpoczyna konsolidację swoich portfeli usług na szeroką skalę. Równocześnie czynniki te skłaniają do łączenia funkcji w jednej lokalizacji (np. IT i procesy biznesowe back-office we wspólnej lokalizacji), aby osiągnąć lepszą synergię i krótszy czas wejścia na rynek. 	
	Wspólna lokalizacja funkcji i procesów	<ul style="list-style-type: none"> » Ze względu na status polskich miast poziomu 1. (Tier 1) jako Liderów (szczególnie w dalszej części rozdziału) w regionie Europy nearshore oraz dojrzałość w zakresie wielu umiejętności, Polska jest jednym z najbardziej znaczących kandydatów do roli skonsolidowanego ośrodka regionalnego. 	

Ocena wpływu na Polskę:



Bardzo korzystny



Korzystny, z pewnymi zastrzeżeniami



Najmniej korzystny

EVEREST GROUP PEAK MATRIX™ DLA EUROPY NEARSHORE – PROCESY BIZNESOWE I USŁUGI IT

W tej części rozdziału porównano odpowiednie propozycje wartości kluczowych miast w regionie Europy nearshore w obszarze procesów biznesowych i usług informatycznych z zastosowaniem Everest Group's PEAK Matrix™ dla lokalizacji (Rycina 41).

PEAK Matrix porównuje miasta pod względem takich parametrów, jak jakość talentu, dostępność i stabilność (od kadry początkującej do doświadczonej), arbitraż kosztowy (obecny i perspektywiczny potencjał oszczędności dla typowych rynków źródłowych) oraz ryzyka operacyjne (makroekonomiczne, geopolityczne, prawne

i regulacyjne, dotyczące infrastruktury oraz bezpieczeństwa i ochrony).

Nanieśliśmy na PEAK Matrix liczne polskie miasta, które oferują spektrum propozycji we wszystkich trzech kategoriach (tj. Liderzy, Główni gracze i Kandydaci).

Kluczowe polskie miasta poziomu 1. (Tier 1), Warszawa i Kraków, są klasyfikowane jako „Liderzy” dzięki dużej puli zatrudnionych specjalistów wspierających procesy biznesowe i usługi IT, sporej puli kadry początkującej oraz atrakcyjnemu arbitrażowi kosztowemu w porównaniu z innymi wiodącymi lokalizacjami w regionie.



You have big aspirations



Our insider knowledge can help you achieve your goals

Fact-based analysis and expertise for serious executives

info@everestgrp.com

www.sherpasinblueshirts.com

www.everestgrp.com

 @Everest Group
 @Everest Group

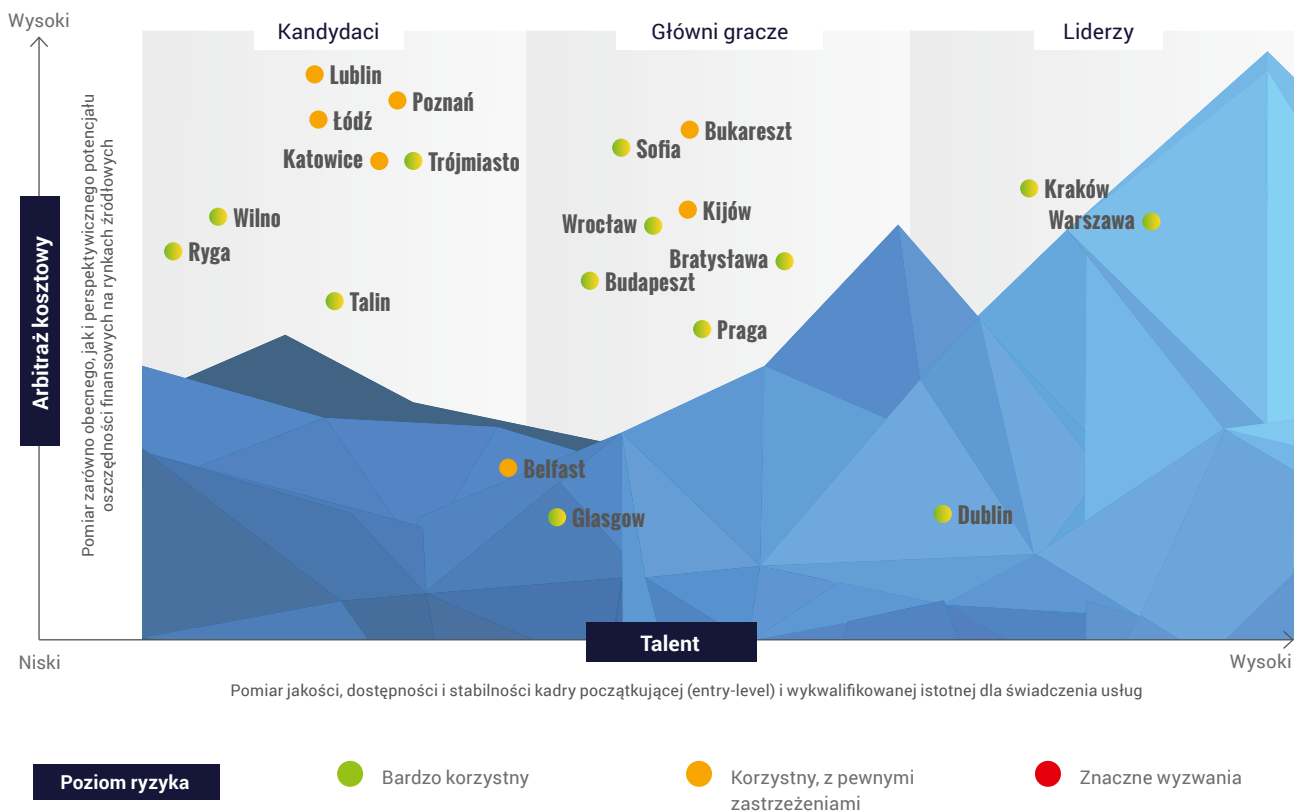
Rozwój rynku usług globalnych i jego wpływ na Polskę

Wrocław, kolejne polskie miasto poziomu 1., został sklasyfikowany jako „Główny gracz” ze względu na stosunkowo niższą ogólną dojrzałość rynku w porównaniu z Warszawą czy Krakowem. Miasta poziomu 2. (Tier 2) takie jak Łódź, Trójmiasto, Katowice, Poznań i Lublin, są silnymi „Kandydatami”

w regionie – oferują ogromny potencjał wzrostu dzięki stosunkowo niewykorzystanej puli talentów i bardziej atrakcyjnemu arbitrażowi w porównaniu do większości „Liderów” i „Głównych graczy” w regionie Europy nearshore.

RYCINA 41

EVEREST GROUP PEAK MATRIX™ DLA EUROPY NEARSHORE – PROCESY BIZNESOWE I USŁUGI IT



* Pełne bieżące koszty operacyjne obejmujące wynagrodzenia, obiekty i wydatki technologiczne

** Uwzględnienie odpowiedniej puli kadry początkującej (entry-level) i wykwalifikowanej

*** Ocena została przeprowadzona tylko dla reprezentatywnej listy lokalizacji

Źródło: Everest Group (2018)



city forum
we Wrocławiu



Centralnie dla ludzi i biznesu

Wrocław, 5 minut od Rynku
kompleks 2 budynków klasy A
24 tys. m² biur i usług
realizacja – marzec 2019 r.

Wynajem: + 48 661 990 995 | + 48 665 600 829 | archicom.pl

 **archicom**



Szanowni Państwo,

Sektor nowoczesnych usług dla biznesu to dziś istotna część polskiej gospodarki. Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych (ABSLS) jest największą w Polsce organizacją reprezentującą przedsiębiorstwa z tej branży. Od 2009 r. wyznaczamy kierunki rozwoju sektora usług dla biznesu, dbamy o wzrost atrakcyjności inwestycyjnej naszego kraju, podejmujemy działania na rzecz podnoszenia kwalifikacji zawodowych osób podejmujących pracę w naszej branży.

Zaufało nam już kilkaset firm, zarówno globalnych graczy inwestujących w Polsce, jak i firm z rodzimym kapitałem, z różnych sektorów gospodarki. Wszystkim służyliśmy jako doradca i reprezentant ich interesów, oferujemy wiele możliwości wymiany wiedzy i doświadczeń, a także dostęp do unikalnych opracowań i raportów.

Cieszę się, że w ciągu blisko 10 lat zbudowaliśmy tak silną społeczność.

Z poważaniem,
Piotr Dziwok
Prezes ABSLS

CO ROBIMY I DLACZEGO WARTO Z NAMI BYĆ?

- » Aktywnie wspieramy inwestorów, ułatwiamy im kontakty i rozmowy z władzami centralnymi i lokalnymi.
- » **Reprezentujemy sektor nowoczesnych usług biznesowych w kontaktach z decydentami** – bierzemy udział w procesach legislacyjnych, identyfikujemy możliwości zmian w ustawodawstwie, proponujemy rozwiązania, zgłaszamy uwagi do projektów ustaw i innych regulacji.
- » **Zapewniamy dostęp do unikalnych analiz i opracowań dotyczących sektora nowoczesnych usług dla biznesu**, poszczególnych segmentów tego rynku oraz miast – pod kątem ich atrakcyjności dla inwestorów. Nasze raporty to dziś podstawowe źródło informacji na temat sektora nowoczesnych usług dla biznesu w Polsce.
- » **Angażujemy się w działalność edukacyjną** – aktywnie włączamy się we współpracę pomiędzy biznesem a uczelniami wyższymi, wspieramy rozwój talentów.
- » **Oferujemy możliwość udziału w prestiżowych wydarzeniach:**
 - / dorocznej konferencji ABSLS – najważniejszym wydarzeniu branży nowoczesnych usług dla biznesu w Polsce i jednym z ważniejszych spotkań biznesowych w regionie Europy Środkowo-Wschodniej,
 - / Gali ABSLS Diamonds, podczas której nagradzamy podmioty mające wpływ na rozwój sektora,
 - / międzynarodowej konferencji dla inwestorów zagranicznych już działających w Polsce lub rozważających wejście na polski rynek,
 - / konferencjach lokalnych w najszybciej rozwijających się miastach Polski,
 - / ABSLS Talks – wydarzeniu skierowanym do młodych, ambitnych ludzi, aktywnie poszukujących inspiracji do rozwoju swojej ścieżki kariery.
- » **Jesteśmy organizatorem ogólnopolskiego przedsięwzięcia ABSLS Start-up Challenge** – konkursu dla start-upów, inicjatywy będącej pomostem między korporacjami oraz start-upami.
- » **Dajemy dostęp do wiedzy i możliwość wymiany najlepszych praktyk** – w ramach cyklicznych spotkań lokalnych oddziałów ABSLS w ośmiu największych polskich miastach, a także podczas spotkań klubów tematycznych: HR, IT, BFSI (sektora finansowego). Organizujemy również tematyczne webinary.
- » **Promujemy sektor nowoczesnych usług biznesowych**, inspirujemy, wspieramy najlepsze praktyki, dajemy naszym członkom i partnerom możliwości wymiany wiedzy, pomysłów i doświadczeń.

CZŁONKOWIE I PARTNERZY ABSL

CZŁONKOWIE

- T 3M Service Centre EMEA
- A A. Schulman / ABB Business Services / Accenture Services / Alexander Mann Solutions / ALK Abello / Amadeus / Amway Business Centre Europe / Aon / Arcelor Mittal Business Center of Excellence / Archer Daniels Midland Shared Services Centre Europe / Arla Global Financial Services Centre / Arvato / Atos Global Delivery Center / Avon EMEA Finance Service Centre
- B Barry Callebaut SSC Europe / Bayer / Becton Dickinson / Billennium / BioMerieux SSC Europe / BNP Paribas Securities Services / BNY Mellon / Bridgestone Europe / Brown Brothers Harriman / Bruker Business Support Center
- C Capgemini / Capita / Carl Zeiss Shared Services / Carlsberg Global Shared Services / CenturyLink / CERI International / Citibank Europe / Clariant Services / Coca-Cola Services / Colgate Business Services / Competence Call Center (CCC) / Conduent / Convergys International / Cooper Standard Global Business Services / Core Services / Credit Suisse / Cybercom
- D Danone CBS / Dansk Supermarket Group / DeLaval Operations / Deloitte Central Europe Business Service Center / Deloitte Digital BPO / Demant Technology Centre (Oticon) / Dentons Business Services EMEA / DFDS / DGS Business Services / Diebold Nixdorf / DLA PIPER GSC / DNV GL / DSV International Shared Services / DXC Technology
- E Elekta Business Services / Elopak Shared Services / ELTEL Group Shared Services Centre / Euroclear Bank / Eurofins GSC / EY Global Services
- F F5 Networks / Flint Group / Fortum Power and Heat / Franke / Franklin Templeton Investments / Fresenius Medical Care SSC / Fujitsu Technology Solutions / Future Processing
- G Genpact / Geoban / getsix / GFT / GlobalLogic / Goldman Sachs Services / Google / Grant Thornton Frąckowiak / GSK Services (GSK IT) / Guardian Business Solutions
- H Hays Talent Solutions Centre of Excellence / HEINEKEN Global Shared Services / Hewlett Packard Enterprise Global Business Center / Hicron / HITACHI Vantara / HK Finance / HP Inc. / HSBC Service Delivery
- I IBM BTO Business Consulting Services / IKEA Business Service Center / Infor Center of Excellence / Infosys / ING Tech Poland / innogy Business Services / intive / Ista Shared Services / IT Kontrakt
- J j-habs / J.P. Morgan Services / Jacobs / JCommerce / Jeronimo Martins / John Deere / Jones Lang LaSalle Group Services
- K Kemira / KMD / Kroll Ontrack
- L LeasingTeam Group / Lingaro / Linklaters / Lionbridge / Lufthansa Global Business Services / Lundbeck Business Service Center / Luxoft
- M Mahle Shared Services / MAN Accounting Center / ManpowerGroup / MARS Financial Services / McCormick Shared Services – EMEA / McKinsey EMEA Shared Services / Mercer / Merck Business Solutions Europe / Metro Services / Metsa Group Services / Mettler-Toledo / Mexichem Shared Services Europe / MicroStrategy / MMC Group Services / MoneyGram Payment Systems / Motorola Solutions Systems
- N Netguru / Nordea Bank / Norian Accounting
- O O-I Business Service Center / OEX / Opel Manufacturing / Orange
- P Pandora Jewelry Shared Service / Parker Hannifin ESSC / Philip Morris International (PMI) / Philips / Procter & Gamble / ProService Finteco / Provident / PwC Service Delivery Center
- Q Qatar Airways / QIAGEN Business Services / Quad/Graphics / QVC Poland Global Services
- R REHAU Business Services / Roche Global IT Solution Centre / Rockwell Automation / ROCKWOOL Global Business Service Center
- S Sage / Saint Gobain Innovative Materials / Schneider Electric / SGS Global Business Services Europe / Shell / Siemens / Signify / Sii / Six Global Services / SoftServe / SONY / Sopra Steria / SpyroSoft / SSAB Global Business Services / Stanley Black & Decker / Staples / State Street Bank International / Stefanini / Swarovski Global Business Services
- T T-Mobile / Takeda S.C.E. / Tate & Lyle Global Shared Services / Teleperformance / Thomson Reuters / ThyssenKrupp Group Services / Transcom Worldwide / TTEC
- U UBS Business Solutions / UniCredit Business Integrated Solutions / Unifeeder / Unilever Services / Unit4 / UPS Global Business Services
- V Velux / Veolia Centrum Usług Wspólnych / Volkswagen Group Services / Volvo
- W Westminster Bank / Whirlpool EMEA Service Center / Wipro / WNS Global Services
- X Xerox / XL Catlin Services
- Z ZF Group – European Shared Services Center / Zoetis

PARTNERZY

PARTNERZY STRATEGICZNI

PARTNERZY MERYTORYCZNI

PARTNER PROJEKTOWY



POLSKA – KLUCZOWE INFORMACJE

WYBRANE WSKAŹNIKI EKONOMICZNE



Wzrost PKB

4,6% (2017)
4,0% (2018)*



PKB na mieszkańca (2017)

12 100 €



Stopa bezrobocia (kwiecień 2018)

6,3%



Wskaźnik inflacji (kwiecień 2018)

1,6%



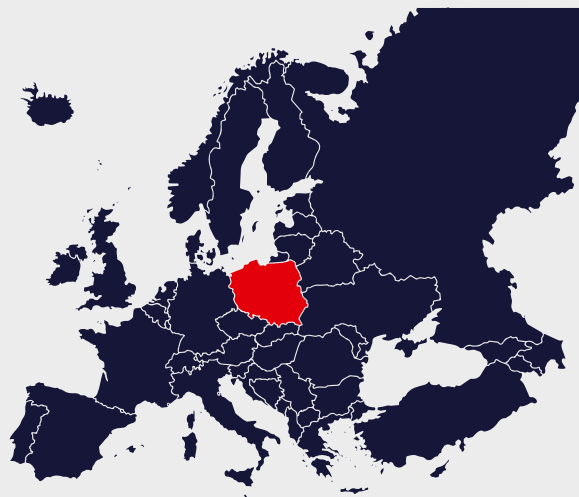
EUR/PLN (średnia)

4,26 (2017)



USD/PLN (średnia)

3,78 (2017)



Polska jest dziewiątą największą gospodarką Unii Europejskiej pod względem wielkości PKB nominalnego (466 mld € w 2017 r.) i jednym z liderów wzrostu gospodarczego w Europie w ostatnim dziesięcioleciu. Jedną z najważniejszych branż sukcesu polskiej gospodarki jest sektor nowoczesnych usług biznesowych. Imponujący rozwój branży w ostatnich latach pozwolił na umocnienie pozycji Polski w gronie najważniejszych na świecie miejsc lokalizacji inwestycji w centra usług dla biznesu (BPO, SSC, IT, R&D).

Język: **polski**

Waluta: **złoty (PLN)**

Liczba miast powyżej 100 tys.

mieszkańców: **39**

Liczba bezpośrednich inwestycji zagranicznych w 2017 r.: **335 (I miejsce w UE)**

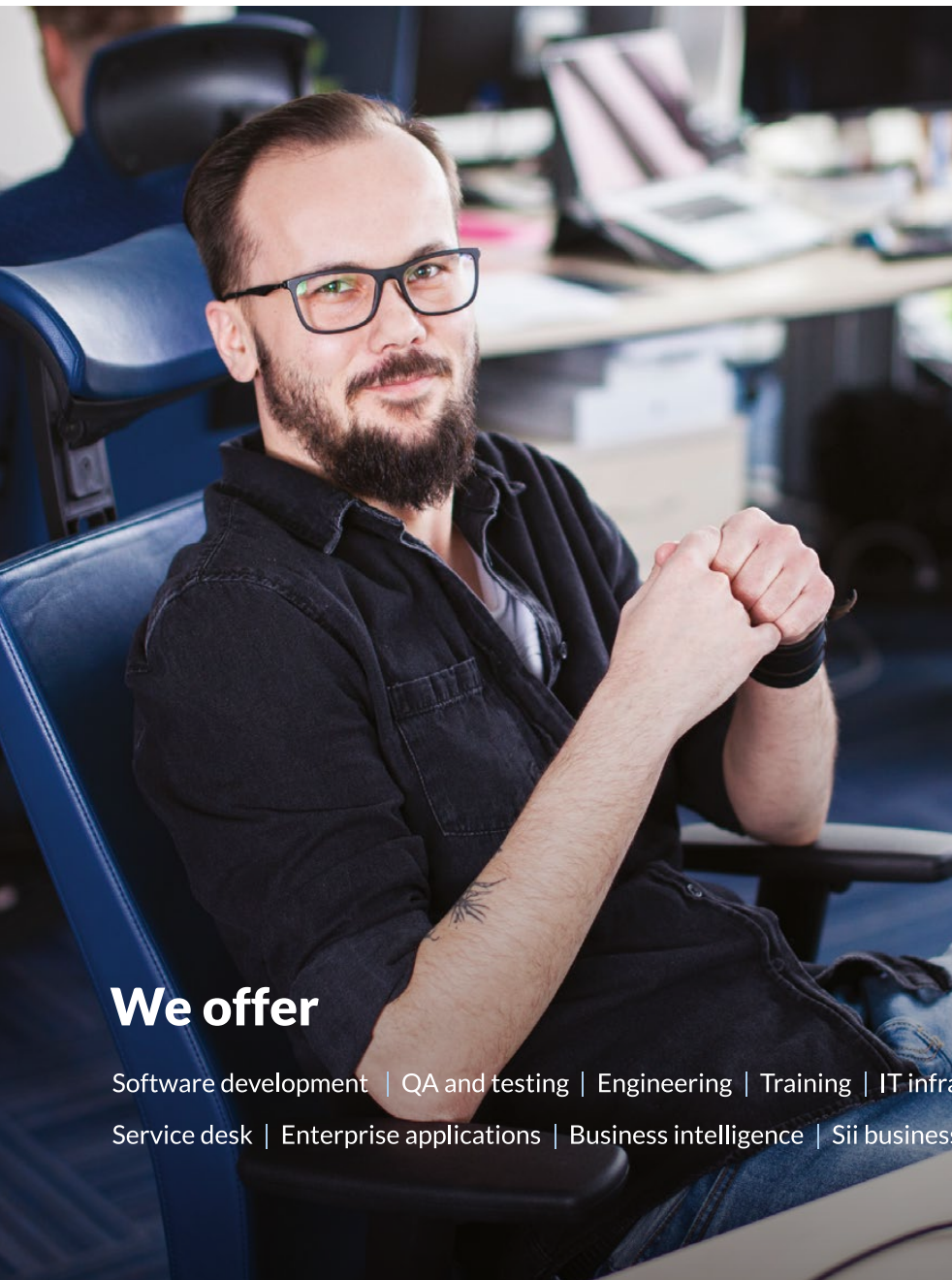
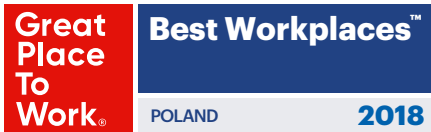
POLSKA W ORGANIZACJACH MIĘDZYNARODOWYCH

UE (2004), NATO (1999), OECD (1996), WTO (1995), ONZ (1945) i inne

* Prognoza

Źródło: GUS, NBP, Eurostat

We are a Top IT and engineering services vendor in Poland



Our growth strategy is simple

- ✓ provide the best consultants
- ✓ deliver successful projects
- ✓ let our reputation precede us

3,500 experts

100+ customers

We offer

Software development | QA and testing | Engineering | Training | IT infrastructure | Business process outsourcing
Service desk | Enterprise applications | Business intelligence | Sii business solutions | Business consulting

