



Sektor nowoczesnych
usług biznesowych
w Polsce 2017



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

we współpracy z:
Baker & McKenzie, JLL, Randstad


**Baker
McKenzie.**



 **randstad**

Koordinator projektu:

Janusz Górecki, Head of Research, ABS L
e-mail: janusz.gorecki@absl.pl

Projekt graficzny i skład:
www.ponad.pl 

© ABS L 2017

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
	WPROWADZENIE	9
	OŚRODKI USŁUG BIZNESOWYCH W POLSCE	10
	OCENA MIEJSCA PROWADZENIA DZIAŁALNOŚCI	18
	STRUKTURA ZATRUDNIENIA SEKTORA W PODZIALE NA BRANŻE ICH FIRM MACIERZYSTYCH	20
	INWESTYCJE ZAGRANICZNE	20
	KRAJE POCHODZENIA CENTRÓW USŁUG	22
	RODZAJE USŁUG ŚWIADCZONYCH PRZEZ CENTRA	24
	ZASIĘG GEOGRAFICZNY ŚWIADCZONYCH USŁUG	30
	PLANY FIRM W ZAKRESIE PROWADZONEJ DZIAŁALNOŚCI	31
	JĘZYKI WYKORZYSTYWANE W CENTRACH USŁUG	32
	CUDZOZIEMCY PRACUJĄCY W CENTRACH USŁUG	34
	POZOSTAŁE CHARAKTERYSTYKI BRANŻOWE	35
2	RYNEK NIERUCHOMOŚCI	40
3	RYNEK PRACY I WYNAGRODZENIA	52
4	KIERUNKI ROZWOJU IT	76
5	PERSPEKTYWY ROLI POLSKI NA GLOBALNYM RYNKU USŁUG	86
6	INSTRUMENTY WSPARCIA PROJEKTÓW INWESTYCYJNYCH	90
	POLSKA – KLUCZOWE INFORMACJE	99
	USŁUGI BIZNESOWE W POLSCE: TRENDY, WYZWANIA I IDEE ROZWOJU	100



PRZEDMOWA

Konferencja ABSL połączona z publikacją niniejszego raportu branżowego, jest dla nas symboliczną kulminacją całorocznej pracy Stowarzyszenia. Ostatnie kilka miesięcy to okres nieprawdopodobnego zainteresowania inwestycjami w Polsce, w dużym stopniu zainspirowanego udanym spotkaniem ABSL z inwestorami w Londynie. Druga edycja branżowych nagród - Diamentów ABSL - udowodniła, że kompetencje i talenty pracowników sektora w bardzo konkretny sposób przekładają się na pomysły i nowatorskie rozwiązania podnoszące konkurencyjność operacyjną firm, które zainwestowały w Polsce. Nie ulega wątpliwości, że przed branżą stoją ciekawe i zarazem trudne wyzwania: walka o talenty, rozwój automatyzacji i sztucznej inteligencji z ekscytującym Brexitem w tle.

Ze wspomnianymi tematami pozwolimy zmierzyć się uczestnikom naszej konferencji a tymczasem oddajemy w Państwa ręce najnowszy raport ABSL, dziękując równocześnie wszystkim firmom uczestniczącym w naszym corocznym badaniu sektora. Z roku na rok obdarzają nas Państwo ogromnym zaufaniem dzieląc się informacjami, które umożliwiają przygotowanie prawdopodobnie najlepszej publikacji tego formatu w Polsce.

Życzę Państwu przyjemnej lektury i tradycyjnie zachęcam do regularnych kontaktów z zespołem badawczym ABSL.

WOJCIECH POPŁAWSKI

WICEPREZES ABSL, DYREKTOR ZARZĄDZAJĄCY ACCENTURE OPERATIONS



1 CHARAKTERYSTYKA SEKTORA USŁUG BIZNESOWYCH

Skala i systematyczny wzrost zatrudnienia oraz poszerzanie zakresu działalności firm posiadających w Polsce centra BPO, SSC, IT, R&D pozwalają na wyszczególnienie kraju w gronie najważniejszych miejsc na globalnej mapie usług dla biznesu. Liczne historie sukcesów inwestycyjnych pozwalają sądzić, że umiejscowienie działalności w Polsce jest dla firm źródłem przewagi konkurencyjnej oraz pozytywnie wpływa na ich możliwości rozwojowe. W niniejszym rozdziale przedstawiono najważniejsze charakterystyki dotyczące sektora nowoczesnych usług biznesowych w Polsce. Lektura tych informacji umożliwi zapoznanie się ze skalą i różnorodnością działalności firm z branży – jednej z czołowych gałęzi gospodarki kraju pod względem znaczenia dla rynku pracy.

W okresie ostatnich 12 miesięcy (I kw. 2016 r. – I kw. 2017 r.) zatrudnienie w sektorze nowoczesnych usług biznesowych w Polsce wzrosło o 32 tys. osób (czyli o 15%), z czego $\frac{3}{4}$ nowych miejsc pracy wygenerowały centra zagraniczne. Tym samym 748 centrów usług należących do 524 zagranicznych firm zatrudnia w Polsce już 198 tys. osób. W I kw. 2017 r. w Polsce funkcjonowało łącznie 1078 centrów usług biznesowych (polskich i zagranicznych)

zatrudniających 244 tys. osób. Biorąc pod uwagę rozwój branży w ostatnich latach można założyć, że w 2020 r. centra usług będą zatrudniać ponad 300 tys. osób. Wśród 724 firm, które posiadają w Polsce swoje centra usług jest 80 inwestorów z listy Fortune Global 500 (2016) zatrudniających 67 tys. pracowników w 134 centrach usług (27% zatrudnienia w sektorze).

RYCINA 1

POLSKI SEKTOR NOWOCZESNYCH USŁUG BIZNESOWYCH W LICZBACH

**244 000**

Całkowite zatrudnienie w centrach usług, w tym 198 tys. osób w centrach zagranicznych i 46 tys. osób w centrach polskich.

**1 078**

Całkowita liczba centrów usług w Polsce, w tym 748 centrów zagranicznych. W okresie od I kw. 2016 r. do I kw. 2017 r. rozpoczęły działalność 92 nowe centra usług.

**47**

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

**>300 000**

Prognozowane przez ABSL zatrudnienie w sektorze w 2020 r.

**724**

Liczba firm-inwestorów posiadających swoje centra usług w Polsce (w tym 524 inwestorów zagranicznych i 200 polskich).

**80**

Liczba inwestorów z listy Fortune Global 500 posiadających w Polsce centra usług. Należące do nich podmioty wygenerowały w sumie 27% zatrudnienia w sektorze.

**7**

Liczba ośrodków usług biznesowych, w których zatrudnienie w centrach usług przekracza 10 tys. osób.

**9%**

Udział cudzoziemców pracujących w centrach usług w Polsce (to około 22 tys. osób).

**15%**

Wzrost zatrudnienia w centrach usług w Polsce w ostatnim roku (I kw. 2016 r. – I kw. 2017r.).

KONCEPCJA RAPORTU I INFORMACJE METODYCZNE

Głównym celem raportu „Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce” jest niezmiennie kompleksowe omówienie bieżącej sytuacji branży, wraz ze scharakteryzowaniem wybranych aspektów rynku pracy, rynku nieruchomości biurowych oraz systemu zachęt inwestycyjnych. Obecną edycję publikacji poszerzyliśmy o liczne treści, które w naszym zamierzeniu wzbogacą wartość informacyjną opracowania.

Przyjęliśmy szeroką definicję sektora, obejmującą działalność centrów outsourcingu procesów biznesowych (BPO), centrów usług wspólnych (SSC), centrów IT oraz centrów badawczo-rozwojowych (R&D). Podstawą do stworzenia raportu było uzyskanie informacji na temat funkcjonowania tych podmiotów bezpośrednio od ich przedstawicieli. W tym celu w I kw. 2017 r. przeprowadziliśmy ogólnopolskie badanie przy wykorzystaniu ankiety internetowej. Tegoroczny kwestionariusz wypełniło 220 firm zatrudniających w swoich centrach usług w Polsce łącznie 142 tys. osób czyli 58% pracowników sektora.



220

Liczba firm, które wzięły udział w tegorocznym badaniu ABSL.



142 000

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 zastosowania w przypadku centrów IT oraz R&D.

Warto dodać, że publikacja jest stale dostępna do bezpłatnego pobrania w formie e-pub na stronie: www.absl.pl/pl/publikacje. W IV kw. 2017 r. wybrane treści opracowania zostaną zaktualizowane, aby raport mógł na bieżąco odpowiadać potrzebom informacyjnym jego odbiorców.

Pragniemy bardzo podziękować wszystkim osobom, które przyczyniły się do powstania naszego tegorocznego raportu, a w szczególności:

- > respondentom badania ABSL, którzy poświęcili swój cenny czas na wypełnienie ankiety,
- > przedstawicielom władz lokalnych i instytucji wspierających inwestorów,
- > współautorom opracowania.

Będziemy wdzięczni za wszelkie komentarze na temat zawartości raportu, które mogą pomóc w rozwoju publikacji jako cennego źródła informacji dla czytelników.

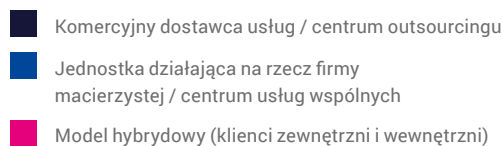
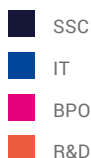
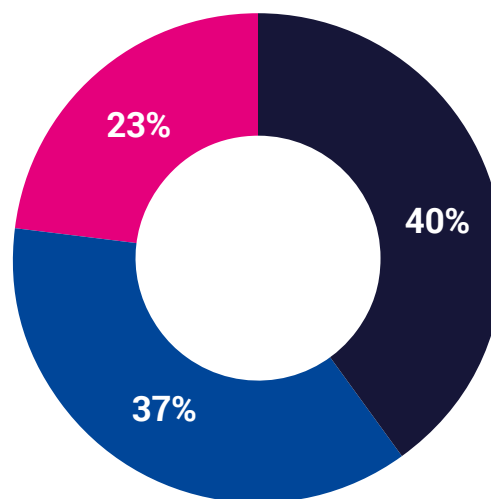
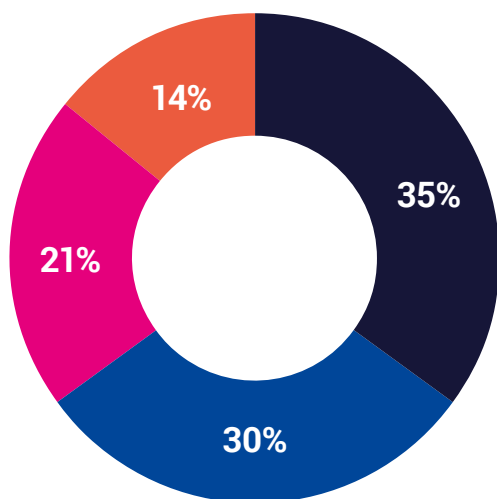
WPROWADZENIE

Największą część zatrudnienia w sektorze (35%) generują centra usług wspólnych (SSC)¹, następnie: centra IT (30%), centra outsourcingowe (21%) oraz centra R&D (14%). W przypadku struktury zatrudnienia wg modelu organizacyjnego również nie można zaobserwować dominacji jednego rodzaju podmiotów. Największą liczbę miejsc pracy stworzyli komercyjni dostawcy usług/centra outsourcingu – 40%. Jednostki działające na rzecz firm macierzystych/centra usług wspólnych – wygenerowały 37% udział w strukturze zatrudnienia, a podmioty działające w modelu hybrydowym – 23%.

Struktura zatrudnienia wg modelu organizacyjnego różni się jednak zdecydowanie podczas porównywania firm zagranicznych i polskich. Zwraca uwagę zdecydowanie wyższy udział 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% udział).

RYCINA 2

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



Źródło: opracowanie własne ABSL

¹ Warto uściślić, że w analizach ABSL ujęto 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, PZU, 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.

W Polsce działa 47 centrów, w których zatrudnienie wynosi co najmniej 1 tys. osób. Oznacza to o 10 jednostek tej wielkości więcej w porównaniu do ich liczby w 2016 r. Łącznie pracuje w nich 86 tys. osób (35% zatrudnienia w sektorze). Prawie wszystkie największe centra to jednostki należące do podmiotów zagranicznych (44 z 47)². Centra usług w Polsce zatrudniają średnio 226 osób (mediana to 90 osób³). Najwyższe średnie zatrudnienie cechuje centra usług wspólnych (318 osób), a najniższe centra IT (161 osób). Centra BPO zatrudniają przeciętnie 281 osób, a centra R&D – 201. Na ostatnią wartość duży wpływ ma wysokie zatrudnienie w podmiotach takich jak: Nokia, Intel, GE, Samsung czy Motorola, generujących łącznie 1/3 miejsc pracy w centrach usług R&D w Polsce. Porównując przeciętne zatrud-

nienie w centrach polskich i zagranicznych należy zauważyć, że jest ono zdecydowanie wyższe w tej drugiej grupie (264 osoby). Na wyraźnie niższe średnie zatrudnienie w polskich centrach (139 osób) wpływ ma m.in. duża liczba niewielkich firm informatycznych w analizowanym gronie podmiotów.

Do grona sześciu największych inwestorów w sektorze nowoczesnych usług biznesowych w Polsce należą: IBM, Capgemini, Credit Suisse, Atos, Nokia i Citibank. Każde z tych przedsiębiorstw zatrudnia w swoich centrach usług w Polsce ponad 4 tys. osób. Co istotne, w gronie innych większych inwestorów znajdują się również polskie firmy, m.in. Comarch, Asseco i Grupa OEX.

OŚRODKI USŁUG BIZNESOWYCH W POLSCE

Przedsiębiorstwa planujące otwarcie swojego pierwszego centrum usług w Polsce (lub rozszerzenie działalności w przypadku dotychczasowej obecności) mają możliwość zrealizowania inwestycji w wielu miastach, co stanowi źródło przewagi konkurencyjnej kraju na tle innych państw regionu.

Analiza polskiej mapy sektora nowoczesnych usług biznesowych pozwala bowiem zauważyć, że w siedmiu miejscach zatrudnienie w centrach usług BPO, SSC, IT, R&D przekracza 10 tys. osób. Tymi największymi ośrodkami usług dla biznesu są: Kraków, Warszawa, Wrocław, Trójmiasto, Aglomeracja Katowicka, Łódź i Poznań (Rycina 3), w których pracuje łącznie 85% ogółu zatrudnionych w sektorze (w tym 89% zatrudnionych w centrach zagranicznych i 72% pracowników

centrów polskich). W kolejnych dziewięciu ośrodkach centra usług zatrudniają od 1 tys. do 10 tys. osób. Generalnie, miejsca pracy w sektorze zostały wygenerowane w 39 ośrodkach, w tym piętnastu, w których działa co najmniej dziesięć centrów usług.

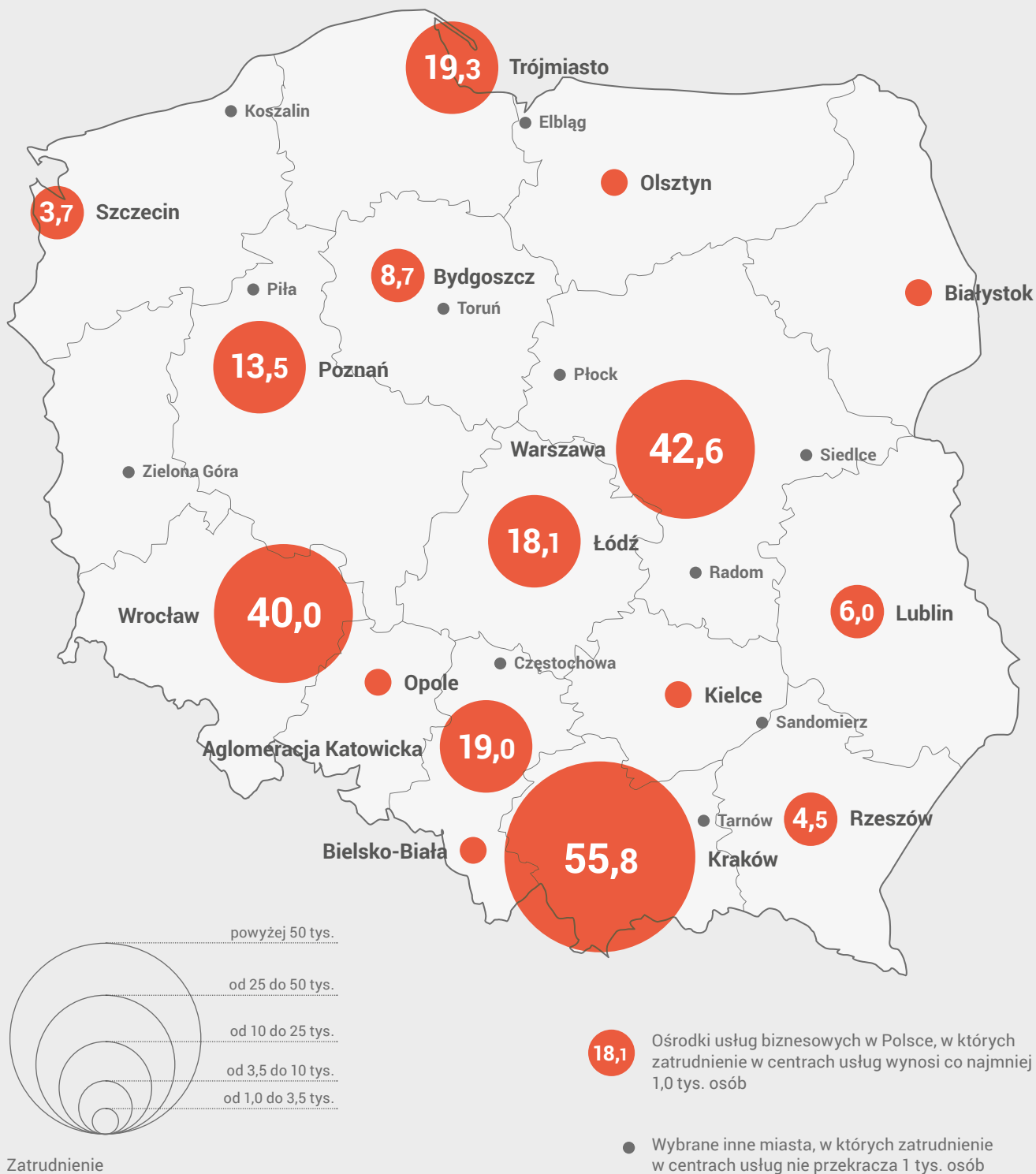
Zdecydowanym liderem pod względem zatrudnienia w sektorze pozostaje Kraków, w którym w centrach usług pracuje już 55,8 tys. osób. Oznacza to 23% udział miasta w strukturze zatrudnienia sektora w podziale na poszczególne ośrodki. Co najmniej 40 tys. miejsc pracy wygenerowano w Warszawie oraz we Wrocławiu. Ośrodkami z kilkunastotysięcznym zatrudnieniem w sektorze są: Trójmiasto, Aglomeracja Katowicka, Łódź i Poznań.

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

³ Wartość mediany wskazuje, że połowa centrów usług w Polsce zatrudnia więcej niż 90 osób, a druga połowa mniej niż 90 osób.

RYCINA 3

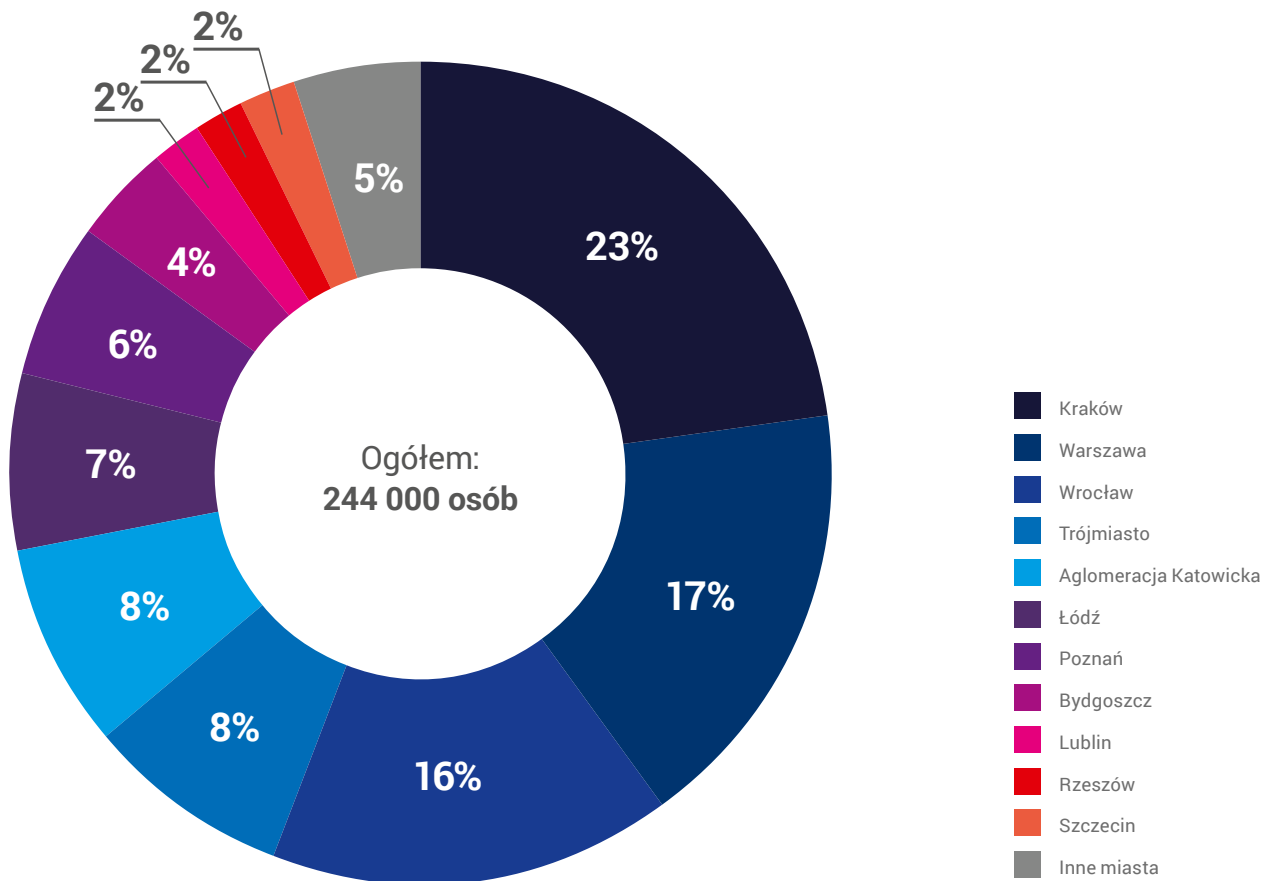
ZATRUDNIENIE W CENTRACH BPO, SSC, IT, R&D W POSZCZEGÓLNYCH OŚRODKACH USŁUG BIZNESOWYCH



Źródło: opracowanie własne ABSL, dane aktualne na I kw. 2017 r.

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, Chorzowie i Bytomiu.

Źródło: opracowanie własne ABSL

Wśród głównych ośrodków usług biznesowych⁴ największym procentowym wzrostem zatrudnienia w sektorze w okresie od I kw. 2016 r. do I kw. 2017 r. charakteryzował się Poznań, w którym liczba miejsc pracy zwiększyła się o 19%. W pierwszej trójce miast o największym wzroście znalazły się również: Wrocław (17%) oraz Łódź (16%). Wśród mniejszych ośrodków usług biznesowych⁵, w analizowanym okresie najszybciej rozwijały się Lublin i Rzeszów.

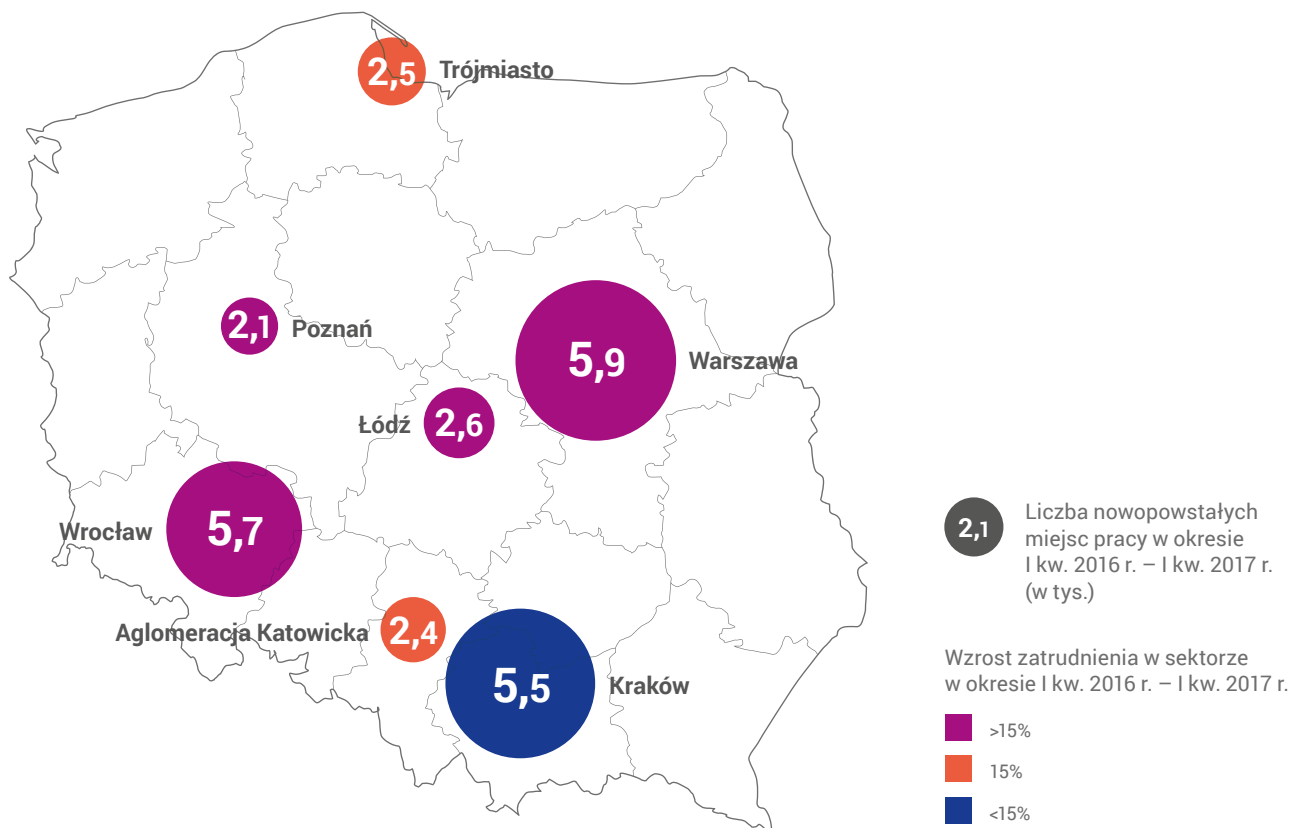
Biorąc pod uwagę bezwzględną wartość wzrostu zatrudnienia, największa liczba nowopowstałych miejsc pracy w sektorze została wygenerowana w Warszawie (5,9 tys.), Wrocławiu (5,7 tys.) oraz w Krakowie (5,5 tys.). Wymienione trzy miasta odpowiadają łącznie za 54% nowych miejsc pracy w Polsce, powstałych w analizowanym okresie (Rycina 5).

⁴ Uwzględniono tu ośrodki, w których zatrudnienie w sektorze przekracza 10 tys. osób (Kraków, Warszawa, Wrocław, Trójmiasto, Aglomeracja Katowicka, Łódź i Poznań).

⁵ W tym przypadku w analizie uwzględniono przedział zatrudnienia od 3,5 tys. do 10 tys. osób.

RYCINA 5

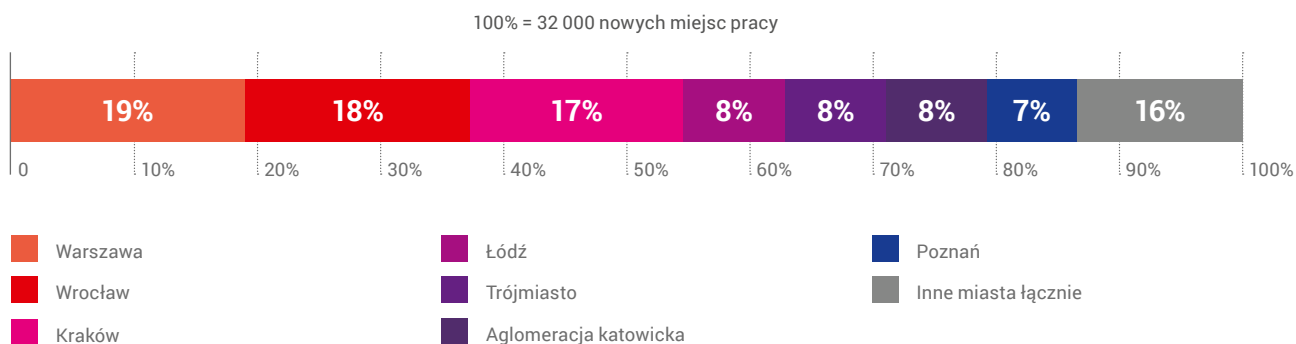
LICZBA NOWOPOWSTAŁYCH MIEJSC PRACY W CENTRACH BPO, SSC, IT, R&D I WZROST ZATRUDNIENIA W NAJWIĘKSZYCH OŚRODKACH USŁUG BIZNESOWYCH W POLSCE (I KW. 2016 R. – I KW. 2017 R.)



Źródło: opracowanie własne ABSL

RYCINA 6

STRUKTURA NOWOPOWSTAŁYCH MIEJSC PRACY W CENTRACH BPO, SSC, IT, R&D W PODZIALE NA OŚRODKI USŁUG BIZNESOWYCH (I KW. 2016 R. – I KW. 2017 R.)



Źródło: opracowanie własne ABSL

Charakterystyka sektora nowoczesnych usług biznesowych

Pod względem liczby centrów usług, pierwsze miejsce w Polsce zajmuje Warszawa (167 centrów). W gronie ośrodków skupiających co najmniej 120 centrów znajdują się również: Kraków (157), Wrocław (140) i Trójmiasto (120). W okresie od I kw. 2016 r. do I kw. 2017 r. największa liczba nowych jednostek powstała w Krakowie (17), Wrocławiu (15), Poznaniu (12) i Trójmieście (10). Wymienione ośrodki skupiają 59% ogólnej liczby nowych inwestycji w centra usług w Polsce. Warto dodać, że wśród mniejszych ośrodków usług biznesowych bardzo pozytywnie pod względem liczby nowych inwestycji wyróżniły się Opole (5 nowych centrów) i Lublin (4).

Wśród nowych centrów najwięcej jest inwestycji z USA (21). Polskie firmy utworzyły w analizowanym okresie 16 jednostek, a brytyjskie osiem. Widoczny był również napływ inwestycji z Niemiec, Szwecji (po siedem nowych centrów) i Szwajcarii (pięć). Inne kraje odpowiadają za powstanie pozostałych 28 nowych centrów, wśród których znalazło się również kilka inwestycji z Ukrainy i państw azjatyckich.

W okresie od I kw. 2016 r. do I kw. 2017 r. najwięcej nowopowstałych inwestycji to centra IT (48% ogółu). Następnymi w kolejności typami nowych podmiotów są centra usług wspólnych (27%), centra R&D (14%) oraz centra BPO (11%). Od chwili rozpoczęcia działalności, nowe centra wygenerowały już 7,3 tys. miejsc pracy odpowiadając za 23% nowego zatrudnienia w sektorze.

Warto zauważyć, że kilkanaście nowych centrów usług, które rozpoczęły działalność w okresie od I kw. 2016 r. do I kw. 2017 r. (lub których otwarcie zapowiedziano na pozostałą część 2017 roku) to reinwestycje firm, które z powodzeniem prowadzą działalność w innych miastach Polski. Wśród przykładów można wymienić nowe centra: Credit Suisse, GFT i Luxoft w Warszawie, arvato Polska i Groupon w Katowicach, Transcom WorldWide w Białymstoku, Diebold Nixdorf w Szczecinie czy Atos, Jcommerce i PwC w Opolu. Znaczna liczba reinwestycji to kontynuacja trendu wyraźnie wzbogacającego krajobraz usług dla biznesu w Polsce.

RYCINA 7

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

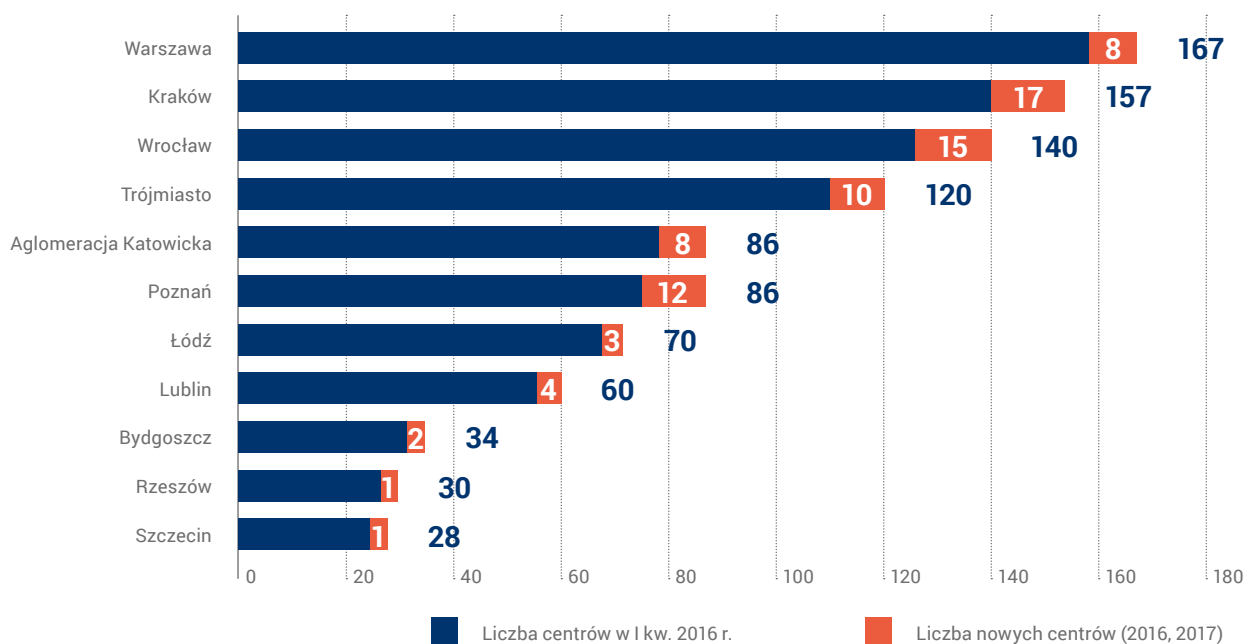


TABELA 1

WYBRANE PRZYKŁADY NOWYCH INWESTYCJI W POSZCZEGÓLNYCH OŚRODKACH USŁUG BIZNESOWYCH W POLSCE
(I KW. 2016 R. – I KW. 2017 R.)

Kraków	Cathay Pacific, QVC, Red Flag Group, Symphony, Syntel, Uber, WilsonHCG, Zurich Insurance Group
Warszawa	Credit Suisse, Dentons, DHL Parcel, Elekta, Elopak, GFT, Luxoft, Nielsen, Sarens
Wrocław	Droplr, Epiq Systems, Infor, Mahle, Red Embedded, Sigma AB, SmartStream, Travel Labs (Ryanair), Xylem Shared Services
Trójmiasto	Ciklum, DGC One, Eltel Networks, Eurofins Digital Testing, Federal Mogul, FujiFilm, Quad/Graphics, Riks TV, Swarovski
Aglomeracja Katowicka	Altium, arvato Polska, EPAM, Eurofins, Groupon, JAMF Software, Sapiens International Corporation, VEO Worldwide Services
Łódź	Lumileds, STX Next, ZF TRW
Poznań	AutoVision, Etteplan, Huawei, Mobicca, Nordcloud, Paymentwall, Rockwool, SoftServe
Inne miasta	Qumak (Płock), SoftServe, Transcom WorldWide (Białystok), Atos, Axxiome, Jcommerce, PwC (Opole), Eltel Networks (Olsztyn), Codete, PhlexGlobal, Team International (Lublin), Cybercom (Bydgoszcz), Diebold Nixdorf (Szczecin), Jeppesen (Rzeszów)

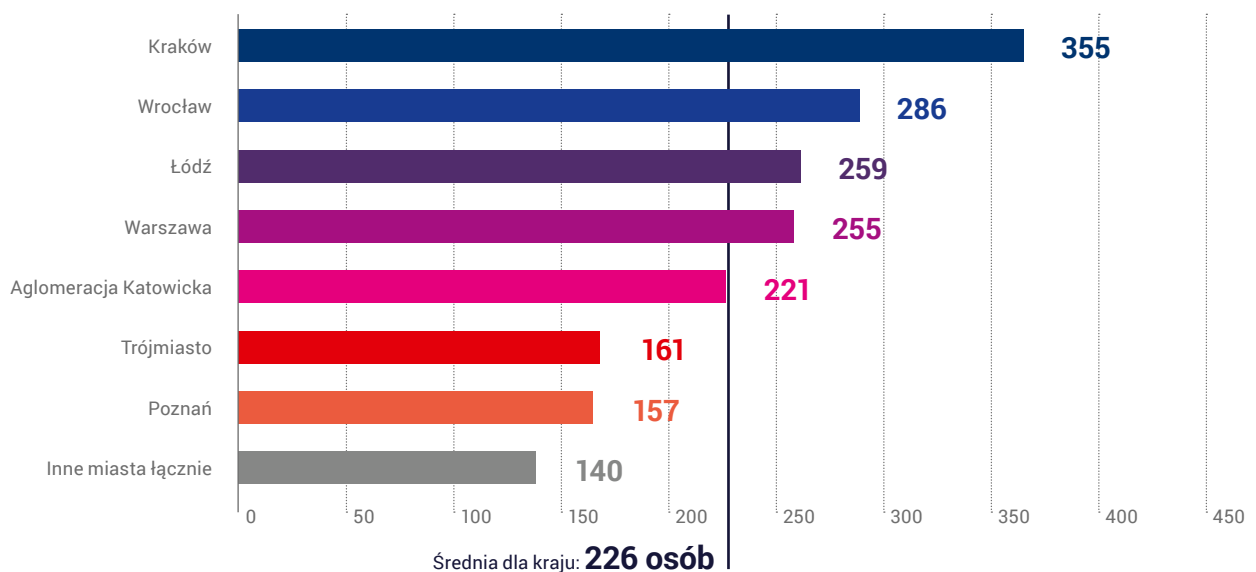
Źródło: opracowanie własne ABSL

Najwyższe przeciętne zatrudnienie w centrach usług w gronie siedmiu największych ośrodków usług biznesowych można zaobserwować w Krakowie (Rycina 8). Wynika to z obecności w tym mieście największej liczby jednostek, które zatrudniają ponad 1 tys. osób

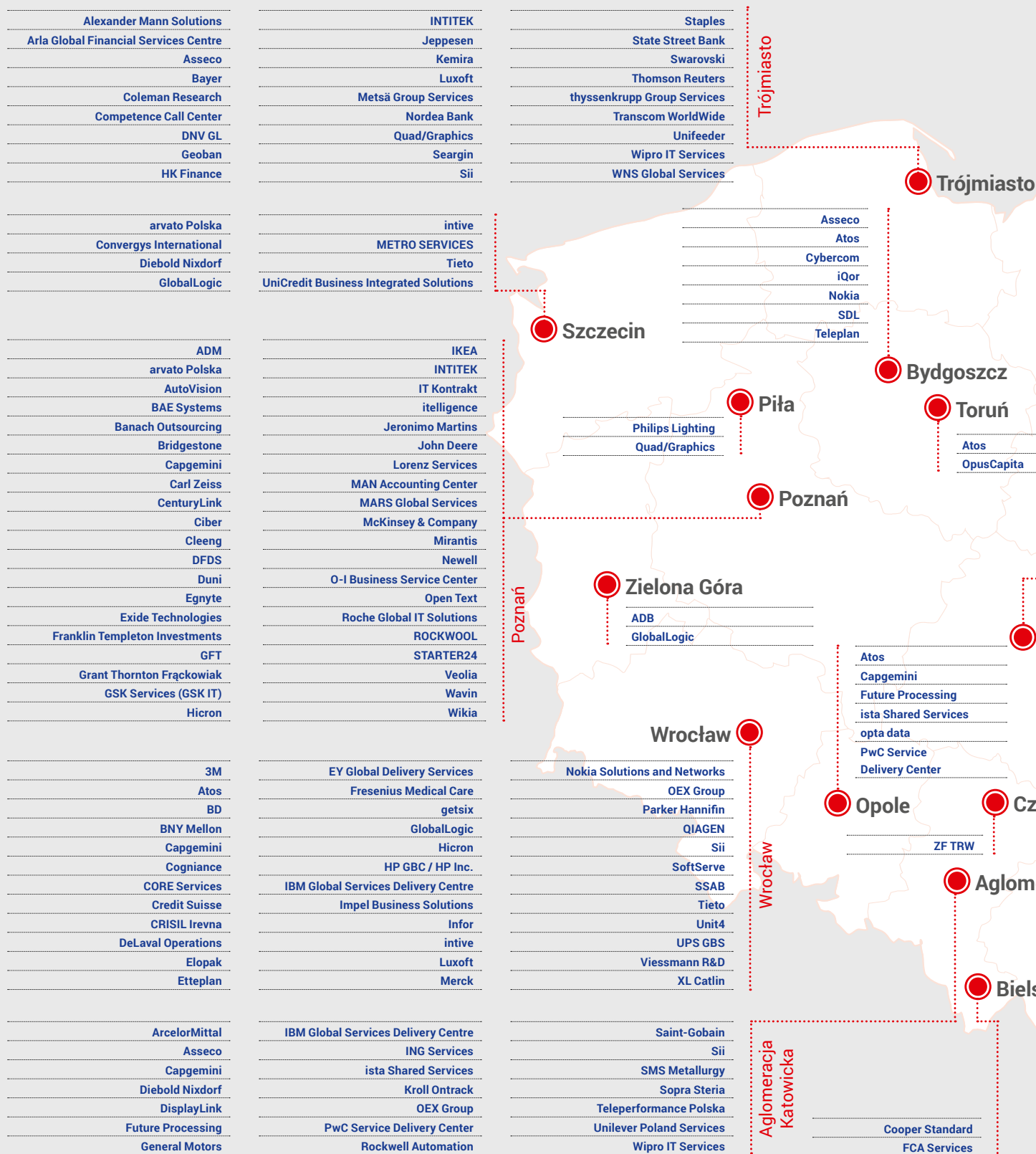
– jest ich 19, czyli 40% wszystkich w kraju. Duża skala działalności wyróżnia również grupę największych centrów we Wrocławiu (siedem podmiotów zatrudniających ponad 1 tys. osób), co wpływa na drugie miejsce miasta w omawianym zestawieniu.

RYCINA 8

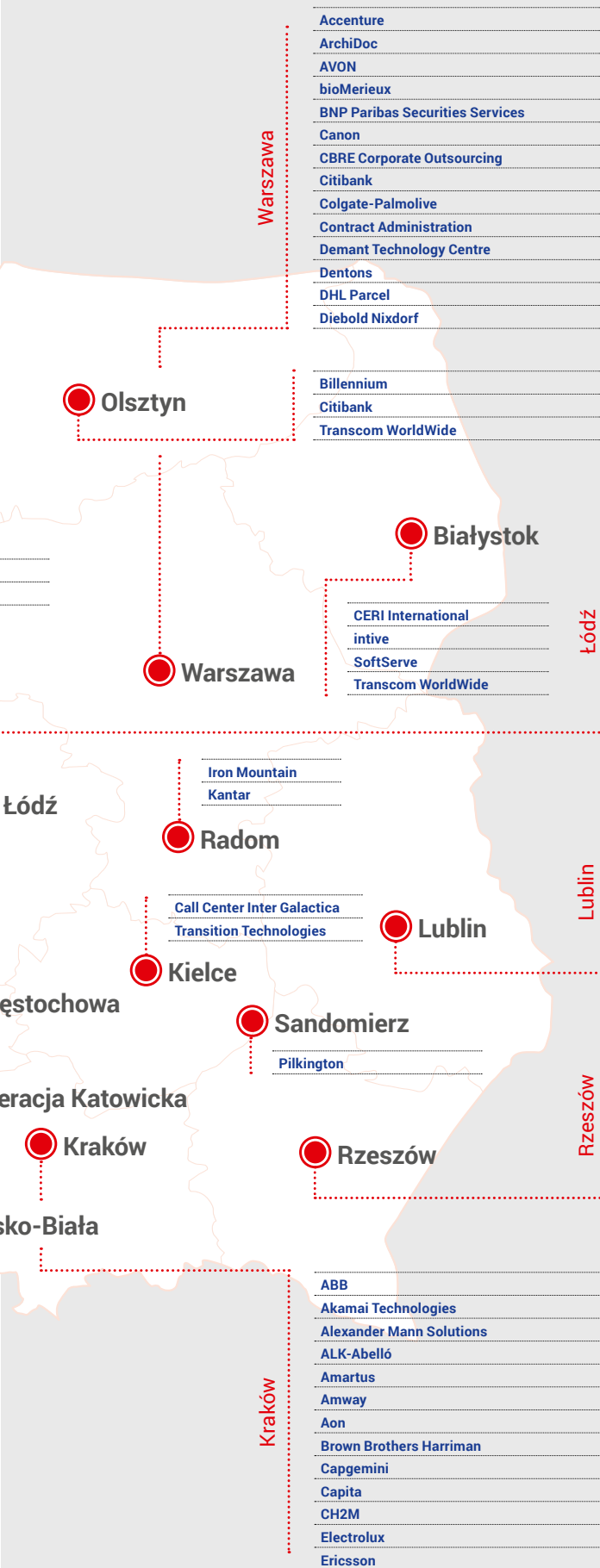
PRZECIĘTNE ZATRUDNIENIE W CENTRACH USŁUG W GŁÓWNYCH OŚRODKACH USŁUG BIZNESOWYCH W POLSCE



Źródło: opracowanie własne ABSL

**RYCINA 9**

LISTA WYBRANYCH CENTRÓW USŁUG DLA BIZNESU W POLSCE



- DLA Piper
- DSV
- DXC Technology
- F5 Networks
- Groupon
- HRK
- IMPAQ
- IT Kontrakt
- ITMAGINATION
- JLL
- Linklaters
- Mercer
- Mettler-Toledo
- OEX Group

- Oriflame Cosmetics
- Pandora
- PKO BP Finat
- Procter & Gamble
- ProService
- Randstad Payroll Solutions
- Raya Contact Center
- RBS Global Hub Europe
- Roche Global IT Solutions
- Sarens
- Schneider Electric
- Siemens
- Teleperformance Polska
- VELUX

- ABB
- Accenture
- Atos
- Barry Callebaut
- Capita
- CERI International
- Clariant Services
- Conduent
- Cybercom
- DXC Technology
- Ericsson

- Flint Group
- Fujitsu Technology Solutions
- GFT
- Infosys
- McCormick
- Nordea Bank
- OEX Group
- Sii
- UniCredit Business Integrated Solutions
- UPS GBS
- Veolia

- Asseco
- Billennium
- CompuGroup Medical
- Convergys International
- eLeader
- EMBIQ
- IMPAQ

- Infinite
- intive
- ITMAGINATION
- OEX Group
- ORANGE
- Phlexglobal
- Sii

- Asseco
- BorgWarner
- Carlson Wagonlit Travel
- Deloitte CE Business Services
- G2A
- Ideo
- Jeppesen

- MTU Aero Engines
- Nestlé
- OPTeam
- Pratt & Whitney
- SoftSystem
- Unicall
- UTC Aerospace Systems

- Euroclear Bank
- FMC Technologies
- Hays
- HCL
- Heineken
- Hitachi Data Systems
- HSBC
- IBM
- innogy
- International Paper
- kCura
- LSC Communications
- Lufthansa Global Business Services

- Lumesse
- Lundbeck
- Luxoft
- Motorola Solutions Systems
- Nokia Solutions and Networks
- PMI
- Sappi
- Shell
- State Street Bank
- Stefanini
- Uber
- UBS
- Wilson Human Capital Group

OCENA MIEJSCA PROWADZENIA DZIAŁALNOŚCI

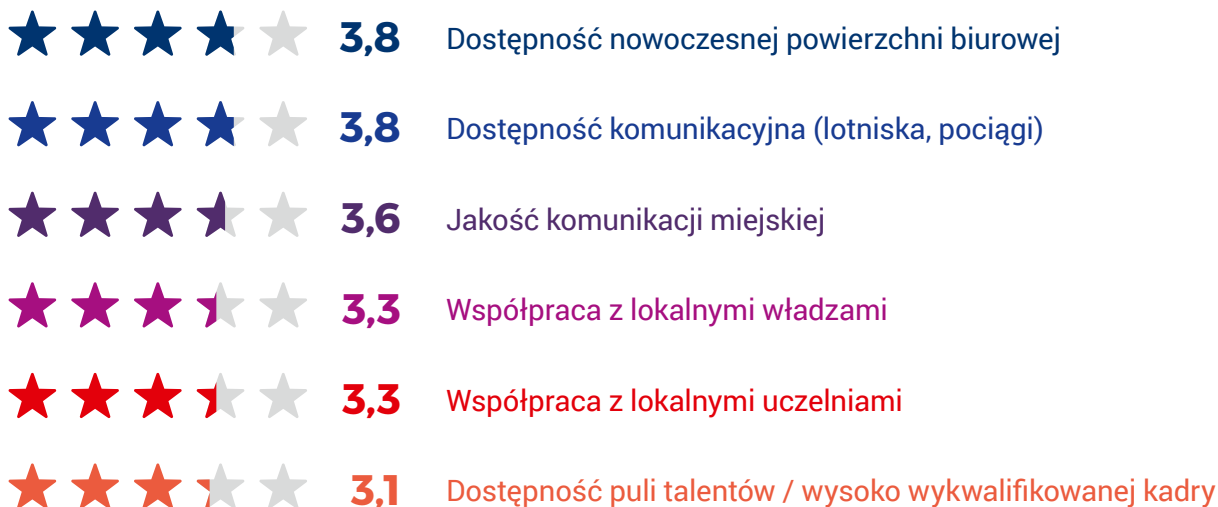
Jedną ze składowych tegorocznego badania ABSL było pytanie o opinię centrów usług na temat poszczególnych czynników wpływających na prowadzenie działalności w polskich miastach. Generalnie, oceny respondentów przedstawiają się pozytywnie. Warto uściślić, że w przypadku firm mających centra w kilku miastach, ocena dotyczyła rynku, na którym ich firma zatrudnia najwięcej pracowników. Najbardziej pozytywnie oceniono: dostępność nowoczesnej powierzchni

biurowej (średnia 3,8 na skali od 1 do 5, gdzie 5 to najwyższa możliwa ocena), dostępność komunikacyjną (również 3,8), a także jakość komunikacji miejskiej (3,6). Warto dodać, że respondenci spoza siedmiu największych ośrodków usług biznesowych (czyli spoza Krakowa, Warszawy, Wrocławia, Trójmiasta, Katowic, Łodzi, Poznania) zdecydowanie niżej oceniają dostępność nowoczesnej powierzchni biurowej i dostępność komunikacyjną swoich ośrodków.

RYCINA 10

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=215 firm)

Ogólny poziom satysfakcji z miejsca prowadzenia działalności respondenci określili na 7,4 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 niższym poziomem satysfakcji w porównaniu do mniejszych podmiotów.

Najlepiej ocenianymi miastami pod względem ogólnej satysfakcji centrów usług z miejsca prowadzenia działalności są: Warszawa (średnia 8,0 na skali od 1 do 10), Wrocław (7,8) i Katowice (7,5). W przypadku opinii na temat poszczególnych czynników czołowe miejsca zajmują ośrodki wyszczególnione w Tabeli 2.

TABELA 2

RANKING OŚRODKÓW USŁUG DLA BIZNESU POD WZGLĘDEM OCENY MIEJSCA PROWADZENIA DZIAŁALNOŚCI PRZEZ CENTRA BPO, SSC, IT, R&D*

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

Źródło: opracowanie własne ABSL na podstawie wyników ankiety skierowanej do centrów usług (N=195 firm)

Najwyżej oceniane czynniki w poszczególnych ośrodkach to: dostępność nowoczesnej powierzchni biurowej (we Wrocławiu, w Krakowie i Poznaniu), dostępność komunikacyjna (w Warszawie, Katowicach i Trójmieście) oraz współpraca z lokalnymi władzami (w przypadku Łodzi). Najniżej ocenianym czynnikiem w większości analizowanych miast jest dostępność puli talentów/wysoko wykwalifikowanej kadry (w Łodzi, Poznaniu, Katowicach, Trójmieście i Wrocławiu). W przypadku Krakowa i Warszawy czynnikiem charakteryzującym się najniższą oceną respondentów jest współpraca z lokalnymi władzami.

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.

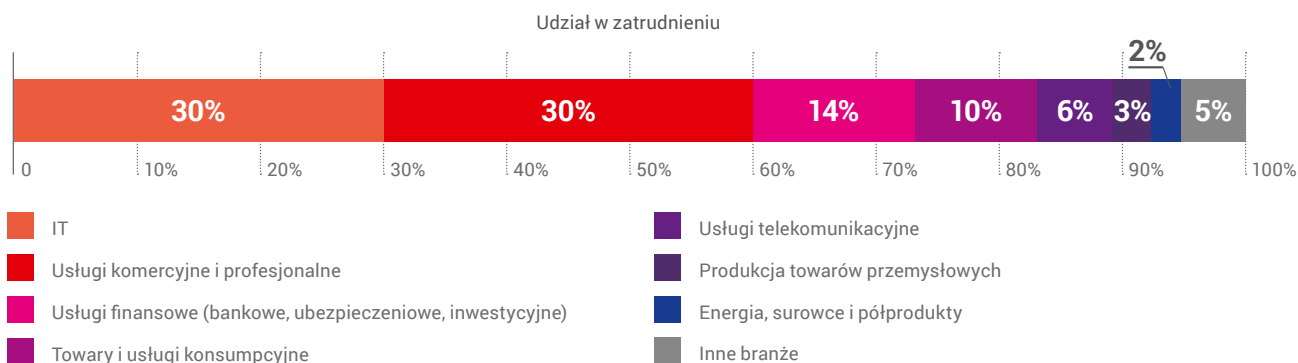
STRUKTURA ZATRUDNIENIA SEKTORA W PODZIALE NA BRANŻE ICH FIRM MACIERZYSTYCH

Analiza struktury zatrudnienia sektora w zakresie podziału na branże firm macierzystych centrów usług dowodzi, że większość miejsc pracy została wygenerowana przez branżę IT (30%) oraz sektor usługi komercyjnych i profesjonalnych (również 30%). Trzecią branżą pod względem udziału w strukturze

zatrudnienia sektora nowoczesnych usług biznesowych w Polsce jest BFSI (usługi bankowe, finansowe i ubezpieczeniowe). Oznacza to, że banki oraz instytucje finansowe i ubezpieczeniowe wygenerowały 14% miejsc pracy w sektorze. Wszystkie pozostałe sektory odpowiadają za 26% udział w strukturze zatrudnienia.

RYCINA 11

STRUKTURA ZATRUDNIENIA CENTRÓW USŁUG W PODZIALE NA BRANŻE ICH FIRM MACIERZYSTYCH



Źródło: opracowanie własne ABSL

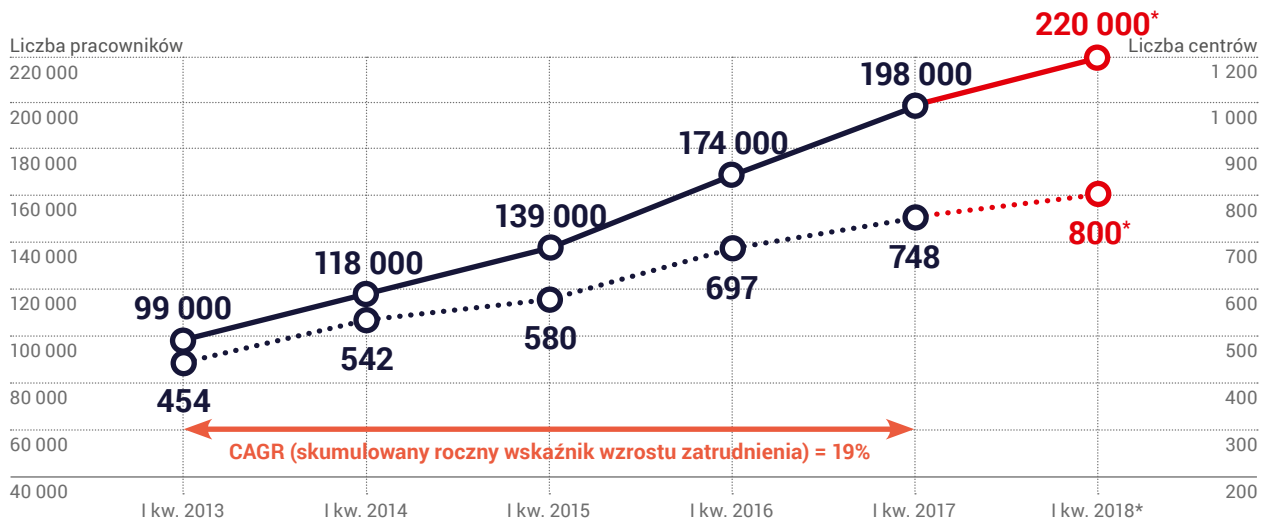
INWESTYCJE ZAGRANICZNE

W 748 centrach zagranicznych w Polsce pracuje 198 tys. osób (I kw. 2017 r.). Oznacza to, że inwestorzy zagraniczni odpowiadają za 81% zatrudnienia w sektorze, zarządzając zdecydowaną większością centrów usług (69%). W okresie od I kw. 2016 r. do I kw. 2017 r. firmy zagraniczne wygenerowały 24 tys. nowych miejsc pracy w sektorze (wzrost zatrudnienia na poziomie 14%). Od początku 2013 r. średnioroczny wzrost zatrudnienia w centrach zagranicznych wyniósł 19%. Bazując na dotychczasowym wzroście zatrudnienia można ostrożnie szacować, że w 2018 r. w zagranicznych

centrach usług w Polsce będzie zatrudnionych 220 tys. osób. Zagraniczne centra usług zlokalizowane w Polsce zatrudniają przeciętnie 264 osoby (czyli zdecydowanie więcej niż firmy polskie, w których średnia to 139 osób). Wartość ta z roku na rok wzrasta (w sumie o 47 osób od 2013 roku). Średnia deklarowana docelowa wielkość zatrudnienia nowopowstałych centrów (I kw. 2016 r. – I kw. 2017 r.) jest niższa i wynosi 134 osoby. Warto jednak uściślić, że w zdecydowanej większości przypadków ma miejsce późniejszy wzrost zatrudnienia w porównaniu do wcześniej przyjętych przez inwestorów założeń.

RYCINA 12

ZATRUDNIENIE W ZAGRANICZNYCH CENTRACH USŁUG W POLSCE



* Prognoza

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 kilku inwestorów.

Źródło: opracowanie własne ABSL

POZnań*



BUSINESS-FRIENDLY CITY ACCORDING TO FDI MAGAZINE BY FINANCIAL TIMES



DIRECT FLIGHTS TO EUROPEAN HUBS



MODERN OFFICE STOCK



EXCELLENT ACCOMMODATION FACILITIES



ABOUT 120 000 STUDENTS AT 25 UNIVERSITIES



DIVERSIFIED ECONOMY



INVESTOR RELATIONS DEPARTMENT
e-mail: inwestor@um.poznan.pl
www.poznan.pl



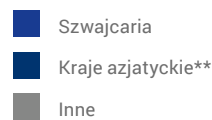
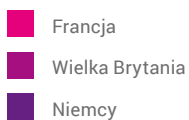
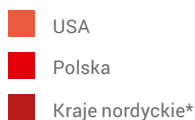
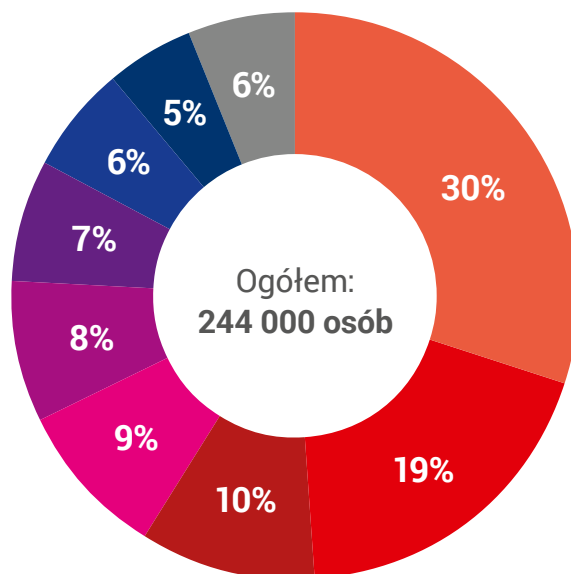
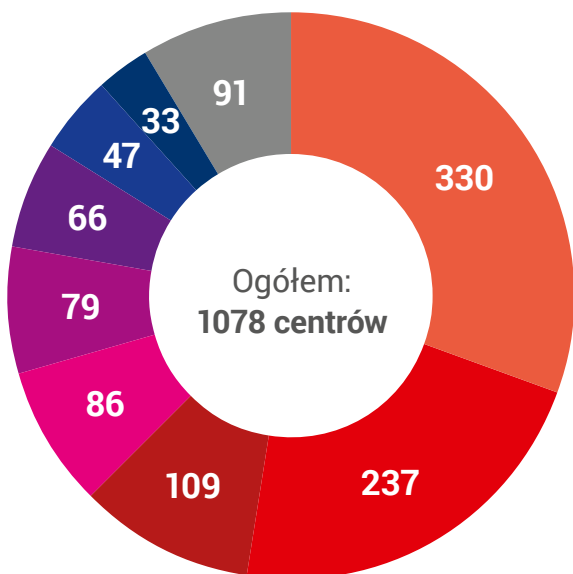
KRAJE POCHODZENIA CENTRÓW USŁUG

Największą grupę podmiotów w strukturze centrów (330) stanowią centra polskie. Wśród 748 centrów zagranicznych najwięcej jest centrów amerykańskich (237). Na trzecim miejscu w strukturze centrów znajduje się grupa podmiotów, których firmy macierzyste mają siedziby w krajach nordyckich (109). Warto uściślić,

że w Polsce funkcjonują centra firm z 36 państw (oraz przedsiębiorstwa, którym nie można przypisać miejsca siedziby centrali firmy macierzystej). W strukturze zatrudnienia centrów najwyższy jest udział centrów z USA (30%). Podmioty rodzime odpowiadają za 19% miejsc pracy, a centra z krajów nordyckich za 10%.

RYCINA 13

STRUKTURA LICZBOWA CENTRÓW USŁUG (1) ORAZ STRUKTURA ZATRUDNIENIA W CENTRACH USŁUG (2) 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

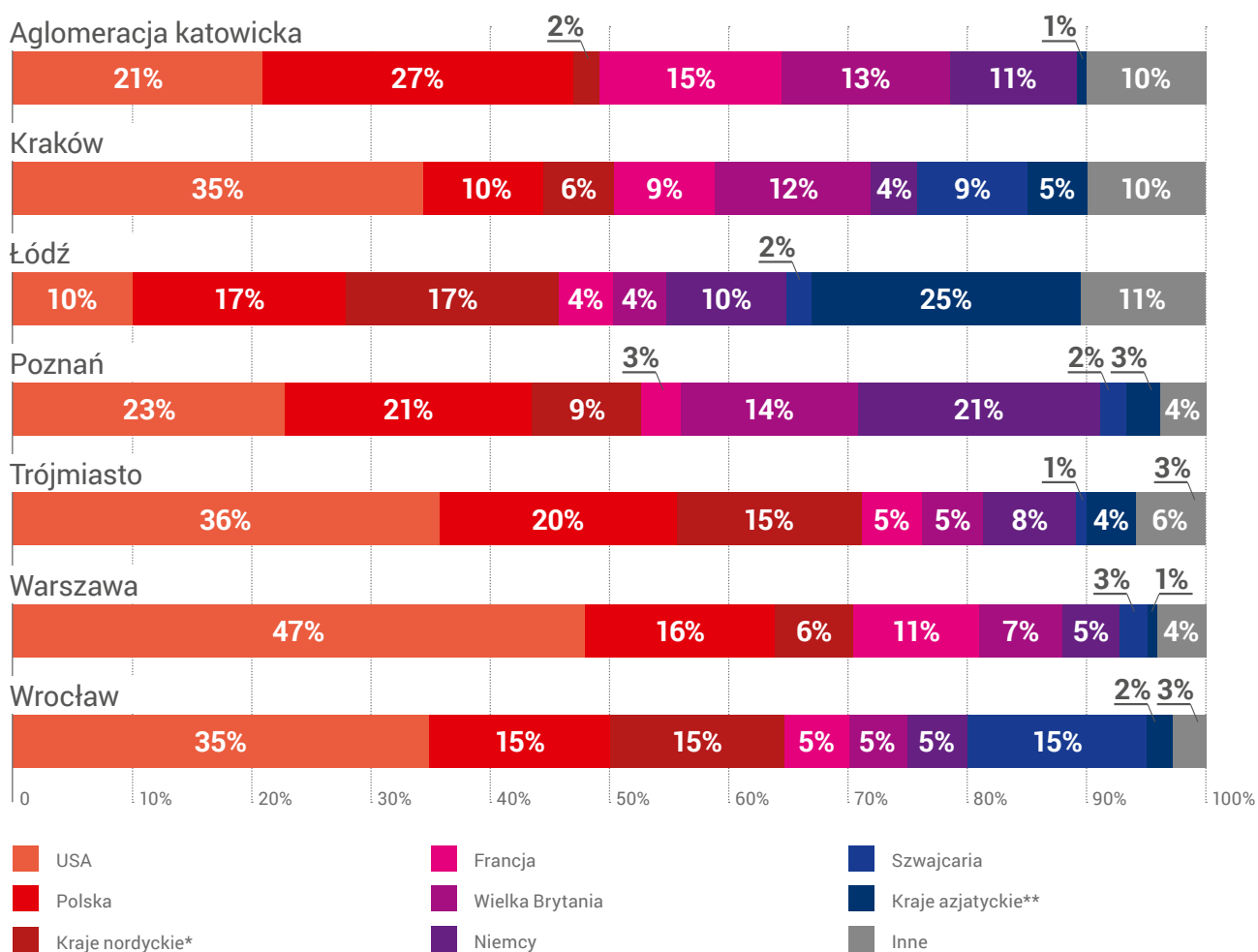
Źródło: opracowanie własne ABSL na podstawie bazy danych centrów usług

Strukturę zatrudnienia centrów usług w głównych ośrodkach usług biznesowych w podziale na miejsce siedziby centrali firmy macierzystej można określić jako przeciętnie zróżnicowaną. Podobieństwa między ośrodkami przeważają, jednak zauważalne są również istotne różnice. Centra amerykańskie charakteryzują się największym udziałem w strukturze zatrudnienia w pięciu z siedmiu głównych ośrodków usług biznesowych (w Warszawie, Krakowie, Trójmieście, Wrocławiu

i Poznaniu). Najwyższy udział centrów z USA charakteryzuje Warszawę, gdzie zatrudniają 47% pracowników sektora. Firmy polskie zajmują pierwsze miejsce w strukturze zatrudnienia w Aglomeracji Katowickiej (27%) a firmy azjatyckie w Łodzi (25%). Warto zwrócić uwagę na znaczący udział centrów z krajów nordyckich w strukturze zatrudnienia Łodzi (17%), Trójmiasta (15%) i Wrocławia (15%), centrów szwajcarskich we Wrocławiu (15%) oraz niemieckich w Poznaniu (21%).

RYCINA 14

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



* Kraje nordyckie: Szwecja, Finlandia, Dania, Norwegia

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

RODZAJE USŁUG ŚWIADCZONYCH PRZEZ CENTRA

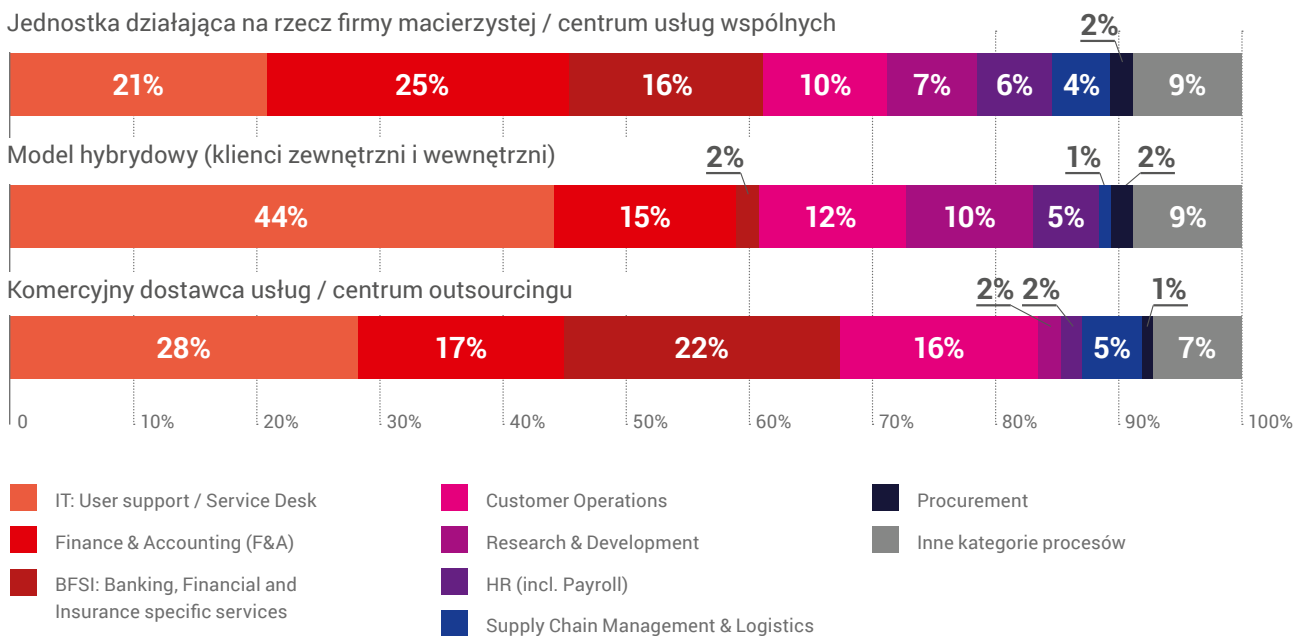
Charakterystyczną cechą struktury usług dla biznesu świadczonych w centrach w Polsce jest jej duże zróżnicowanie. Można wyróżnić kilkadziesiąt kategorii i podkategorii procesów, które składają się na szeroki wachlarz usług dla biznesu. Warto dodać, że zdecydowana większość podmiotów świadczy usługi w zakresie kilku kategorii procesów biznesowych.

Na Rycinie XXX zaprezentowano strukturę zatrudnienia centrów usług, w podziale na obsługiwane kategorie procesów. Zestawienie oparto na odpowiedziach

218 firm zatrudniających łącznie 135 tys. osób. Można zauważyć, że działalność IT oraz usługi finansowo-księgowe (F&A) generują łącznie 50% zatrudnienia w branży. Na trzecim miejscu pod względem udziału w strukturze zatrudnienia znajdują się usługi bankowe, finansowe i inwestycyjne (BFSI) odpowiadające łącznie za 14% miejsc pracy w sektorze. Znaczącą rolę w strukturze zatrudnienia odgrywają również – z 12% udziałem – usługi kontaktu z klientem. Łącznie cztery wspomniane wyżej kategorie procesów generują ponad ¾ zatrudnienia w sektorze.

RYCINA 15

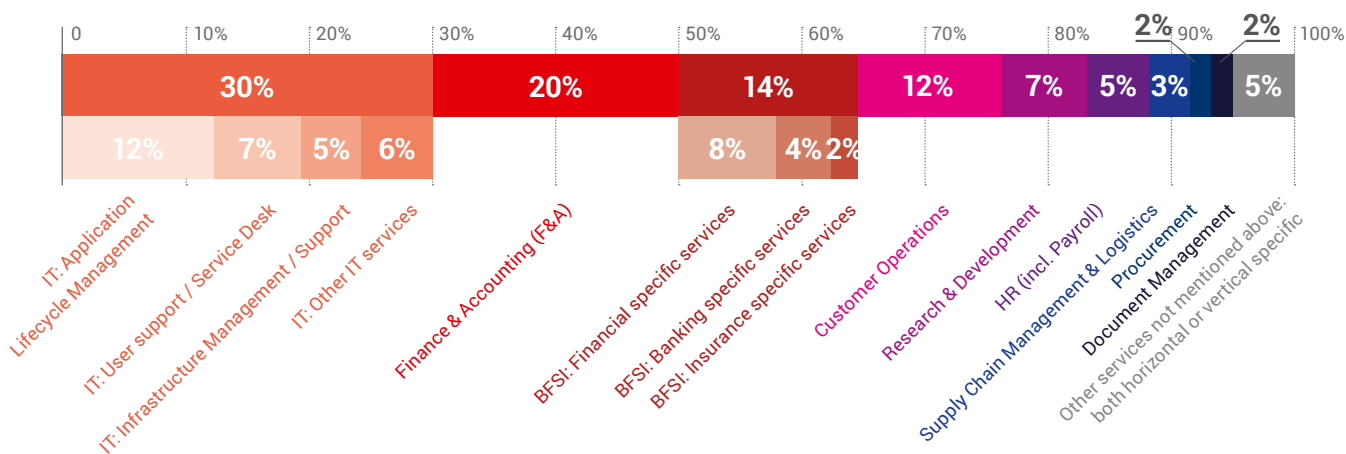
STRUKTURA ZATRUDNIENIA CENTRÓW USŁUG W PODZIALE NA OBSŁUGIWANE KATEGORIE PROCESÓW W MODELACH ORGANIZACYJNYCH CENTRÓW



Źródło: opracowanie własne ABSL na podstawie wyników ankiety skierowanej do centrów usług (N=218 firm zatrudniających 135 tys. osób)

RYCINA 16

STRUKTURA ZATRUDNIENIA CENTRÓW USŁUG W PODZIALE NA OBSŁUGIWANE KATEGORIE PROCESÓW



Źródło: opracowanie własne ABSL na podstawie wyników ankiety skierowanej do centrów usług (N=218 firm zatrudniających 135 tys. osób)



Lublin - największy rynek powierzchni biurowych we Wschodniej Polsce.



156 000 m²

całkowite zasoby nowoczesnej powierzchni biurowej w Lublinie



70%

o tyle wzrosły zasoby biurowe Lublinie w ciągu ostatnich 5 lat



33 000 m²

powierzchni biurowej trafi na rynek w 2017 r.



52 000 m²

powierzchni biurowej w budowie



10,50-11,50 €

stawki czynszu za € / m² / miesiąc za najlepsze powierzchnie biurowe



20 000 m²

istniejącej powierzchni biurowej czeka aktualnie na najemców

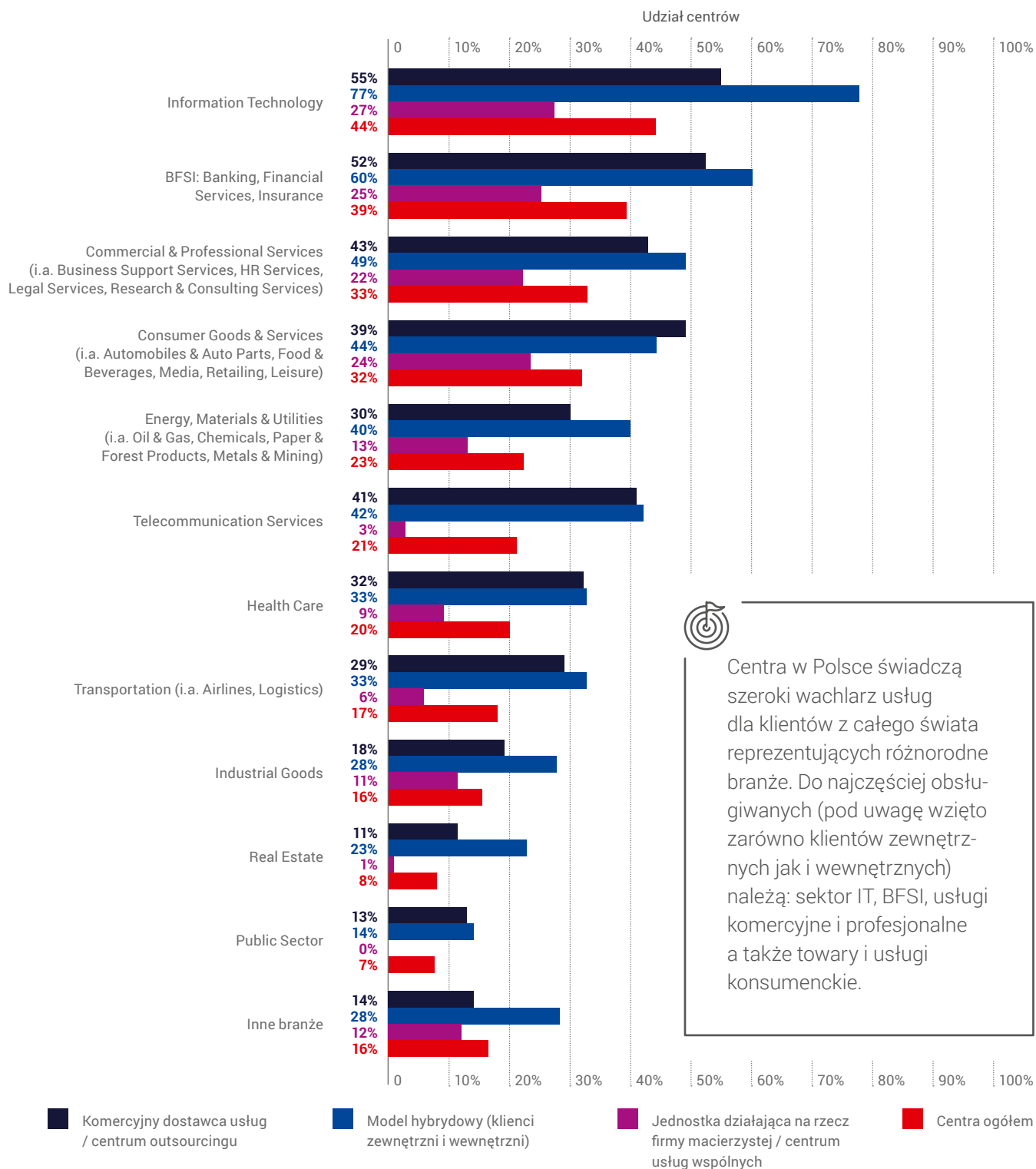
Sprawdź:

www.invest-in-lublin.com

Charakterystyka sektora nowoczesnych usług biznesowych

RYCINA 17

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=216 firm)

RYCINA 18

NAJWAŻNIEJSZE KRAJE DO KTÓRYCH ŚWIADCZONE SĄ USŁUGI (NA RZECZ KLIENTÓW WEWNĘTRZNYCH I ZEWNĘTRZNYCH) PRZEZ CENTRA W POLSCE



Większość analizowanych centrów (64%) za najważniejszy kraj do którego świadczone są usługi firmy uznało Niemcy. Blisko połowa (46%) centrów wskazało Wielką Brytanię, a jedna trzecia (33%) – USA. Poza Niemcami, Wielką Brytanią i USA centra usług pracują najczęściej dla klientów z Francji, Polski, Szwajcarii i Holandii.



1. Niemcy



2. Wielka
Brytania



3. USA

Źródło: opracowanie własne ABSL na podstawie wyników ankiety skierowanej do centrów usług (N=200 firm)

Stand Up for your health



reddot award 2017
best of the best

Designed by:
Tomasz Augustyniak

mikomax
smart office.



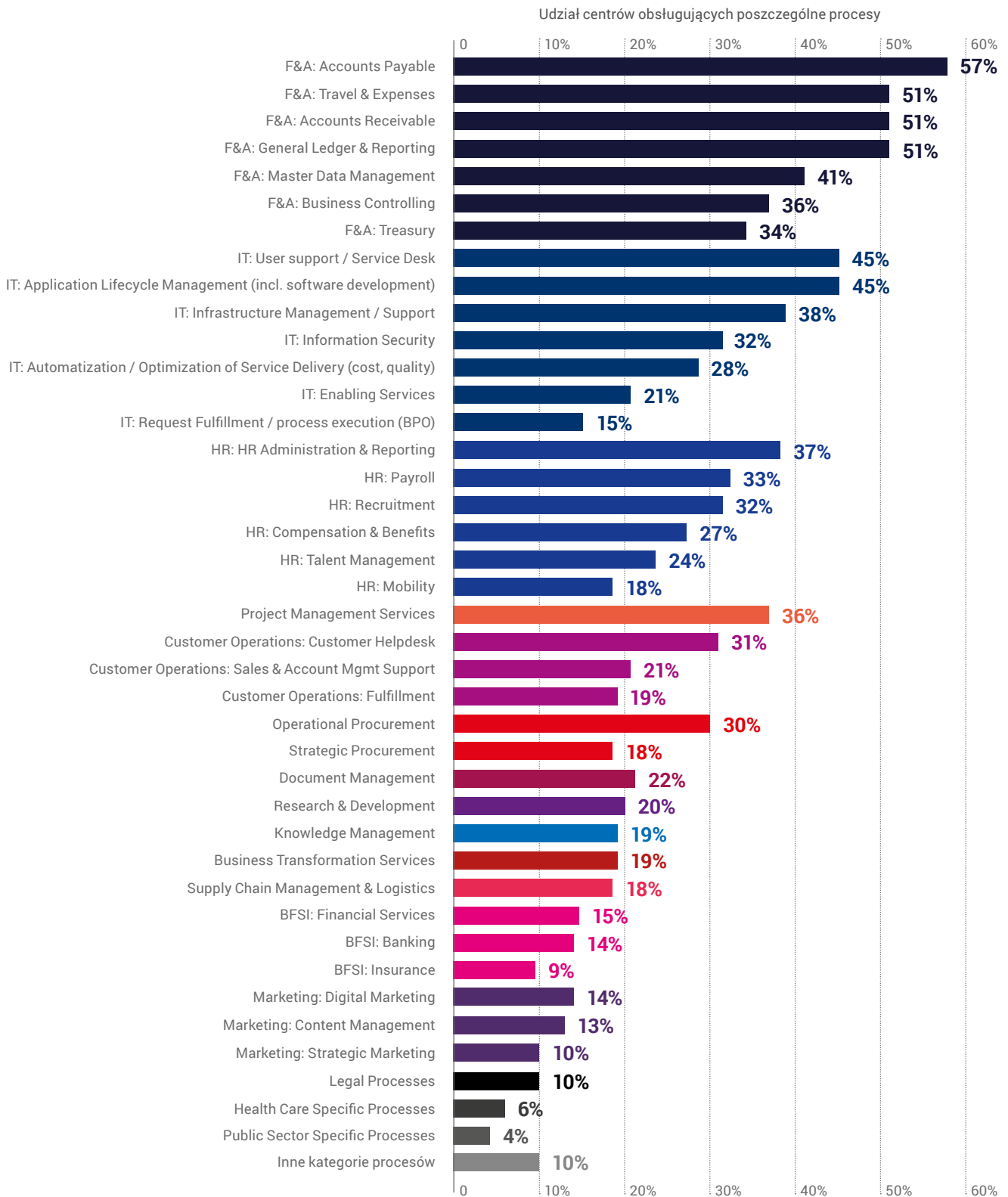
www.mikomaxsmartoffice.pl

see the movie



RYCINA 19

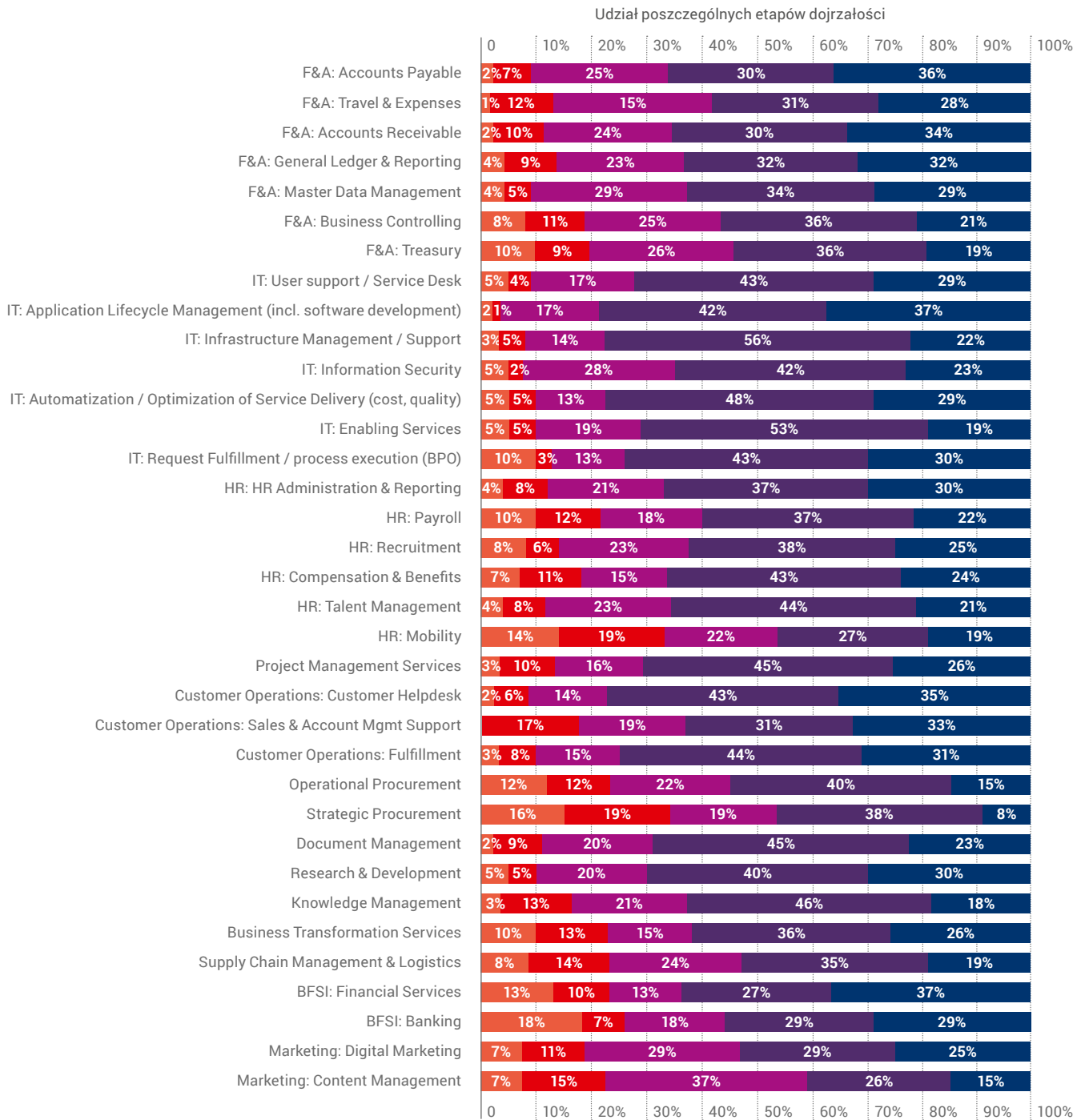
KATEGORIE PROCESÓW OBSŁUGIWANYCH W CENTRACH USŁUG W POLSCE



Źródło: opracowanie własne ABSL na podstawie wyników ankiety skierowanej do centrów usług (N=203 firmy)

RYCINA 20

ZESTAWIENIE WYBRANYCH KATEGORII PROCESÓW W CENTRACH USŁUG W PODZIALE NA ETAPY DOJRZAŁOŚCI CAPABILITY MATURITY MODEL (CMM)



<p>Początkowy</p> <p>Realizowane procesy mają charakter nieformalny, zdezorganizowany i doraźny, pomimo intuicyjnego ich zrozumienia. Powodzenie zależy od jednostkowego heroicznego wysiłku.</p>	<p>Powtarzalny</p> <p>Znane/zdefiniowane są niektóre procesy dla poszczególnych obszarów. Powodzenie jest w znacznej mierze niemożliwe do przewidzenia i uzależnione od wsparcia ze strony kierownictwa.</p>	<p>Zdefiniowany</p> <p>Procesy są ujednolicone we wszystkich obszarach, a zasoby są podporządkowane przyjętym zamierzeniom. Powodzenie jest możliwe do przewidzenia oraz występuje poprawa bilansu kosztów i efektywności harmonogramów.</p>	<p>Zarządzany</p> <p>Wszystkie procesy są dobrze zdefiniowane i nie pozostawiają wątpliwości, mają ustalone wskaźniki i są wykorzystywane przez kierownictwo przy podejmowaniu decyzji. Powodzenie ma charakter jednolity.</p>	<p>Optymalizowany</p> <p>Informacje zwrotne na temat procesów umożliwiają ciągłe ich ulepszanie. Powodzenie jest normą i występuje poprawa bilansu kosztów/efektywności harmonogramów.</p>
--	---	---	---	---

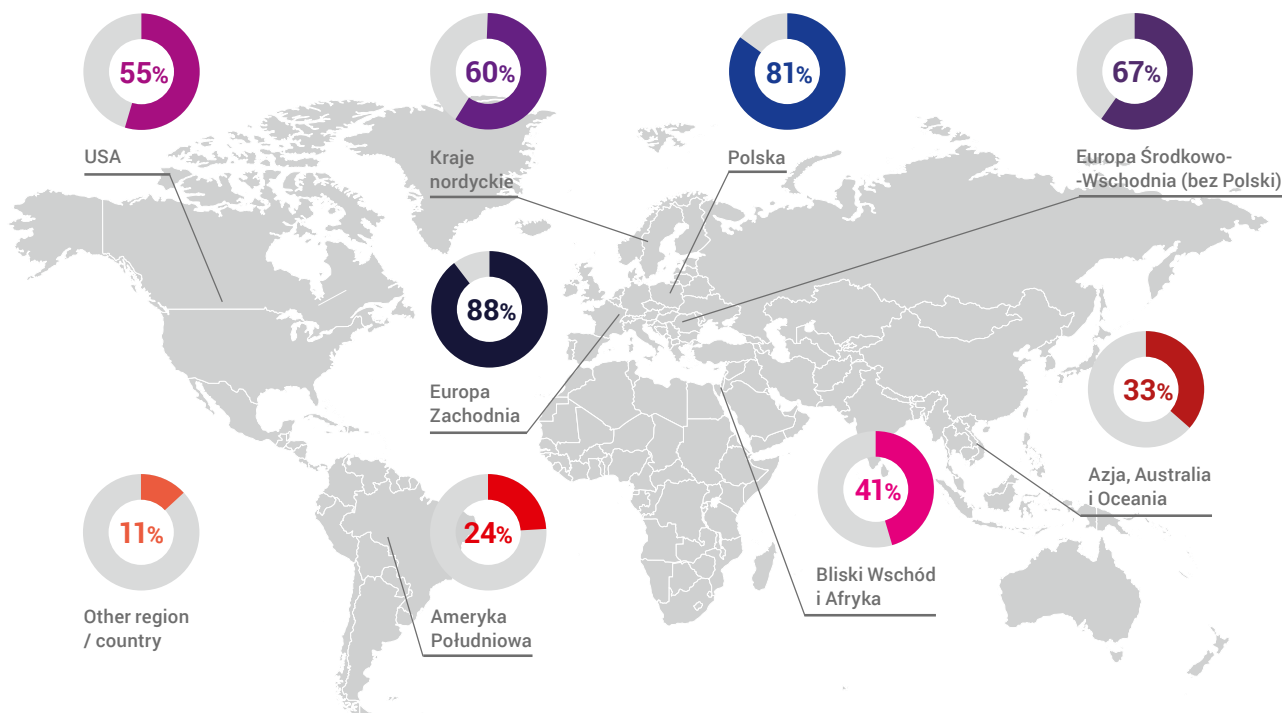
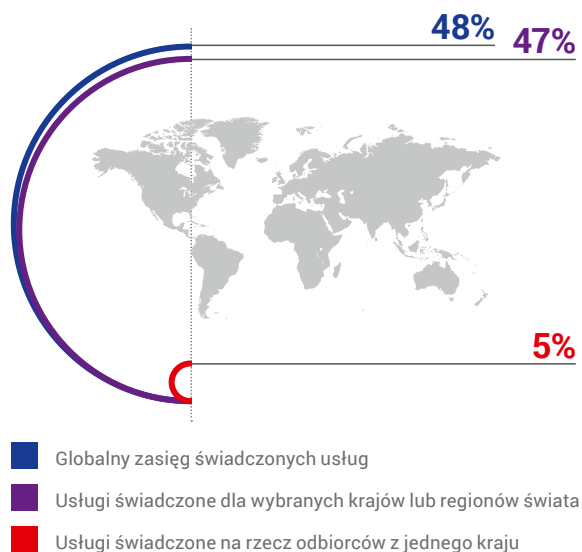
Źródło: opracowanie własne ABSL na podstawie wyników ankiety skierowanej do centrów usług (N=203 firmy)

ZASIĘG GEOGRAFICZNY ŚWIADCZONYCH USŁUG

RYCINA 21

ZASIĘG GEOGRAFICZNY USŁUG ŚWIADCZONYCH PRZEZ CENTRA USŁUG W POLSCE

Blisko połowa analizowanych firm (48%) działa w skali globalnej, na rzecz podmiotów z wielu różnych części świata. Usługi świadczone dla wybranych krajów lub regionów świata są przedmiotem działalności 47% podmiotów. W przypadku 5% firm usługi są skierowane do odbiorców z jednego kraju. Największy odsetek centrów koncentruje się na obsłudze klientów z Europy Zachodniej i Polski. Należy uściślić, że w przypadku centrów z polskim kapitałem, globalny zasięg świadczonych usług zadeklarowało 14% respondentów (w porównaniu do 52% w przypadku centrów zagranicznych).



PLANY FIRM W ZAKRESIE PROWADZONEJ DZIAŁALNOŚCI



88%

Udział firm, które w ciągu ostatniego roku zwiększyły zakres realizowanych usług (N=216 firm).



84%

Udział centrów planujących w ciągu najbliższego roku poszerzyć zakres swojej działalności (N=219 firm).



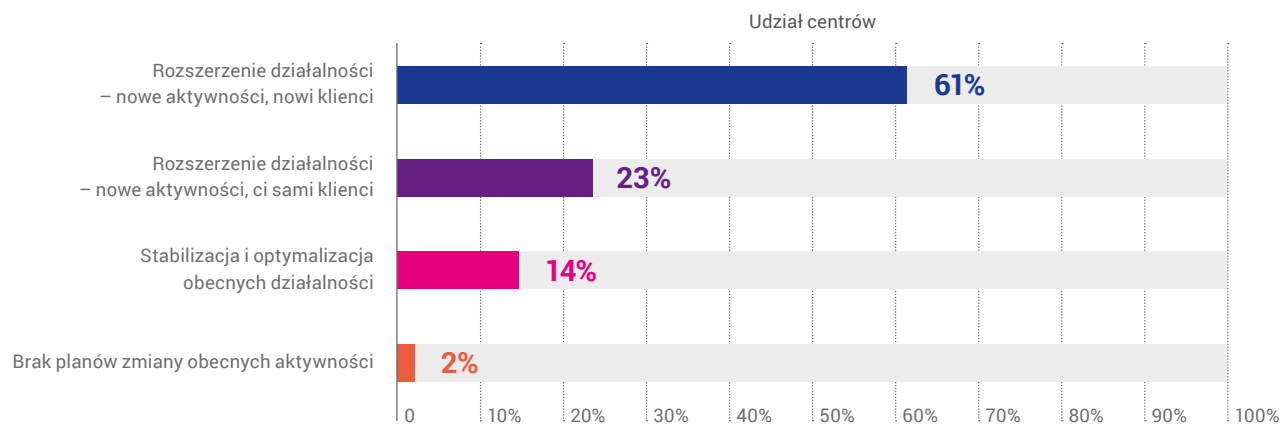
87%

Udział firm mających w planach zwiększenie zatrudnienia w okresie od I kw. 2017 r. do I kw. 2018 r. (N=190 firm).

Warto dodać, że pozostałe badane firmy zakładają stabilizację i optymalizację swoich obecnych działalności (14%) oraz wskazują na brak planów związanych ze zmianą aktywności (2%). Należy podkreślić, że żadna z firm nie wymieniła redukcji zakresu działalności wśród planów na najbliższy rok.

RYCINA 22

PLANY CENTRÓW USŁUG DOTYCZĄCE ROZSZERZENIA DZIAŁALNOŚCI W CIĄGU NAJBLIŻSZEGO ROKU



Źródło: opracowanie własne ABSL na podstawie wyników ankiety skierowanej do centrów usług (N=219 firm)

JĘZYKI WYKORZYSTYWANE W CENTRACH USŁUG

30

Największa liczba języków wykorzystywanych w pojedynczym centrum usług (N=220 firm).

8

Średnia liczba języków wykorzystywanych w centrach usług (N=220 firm).

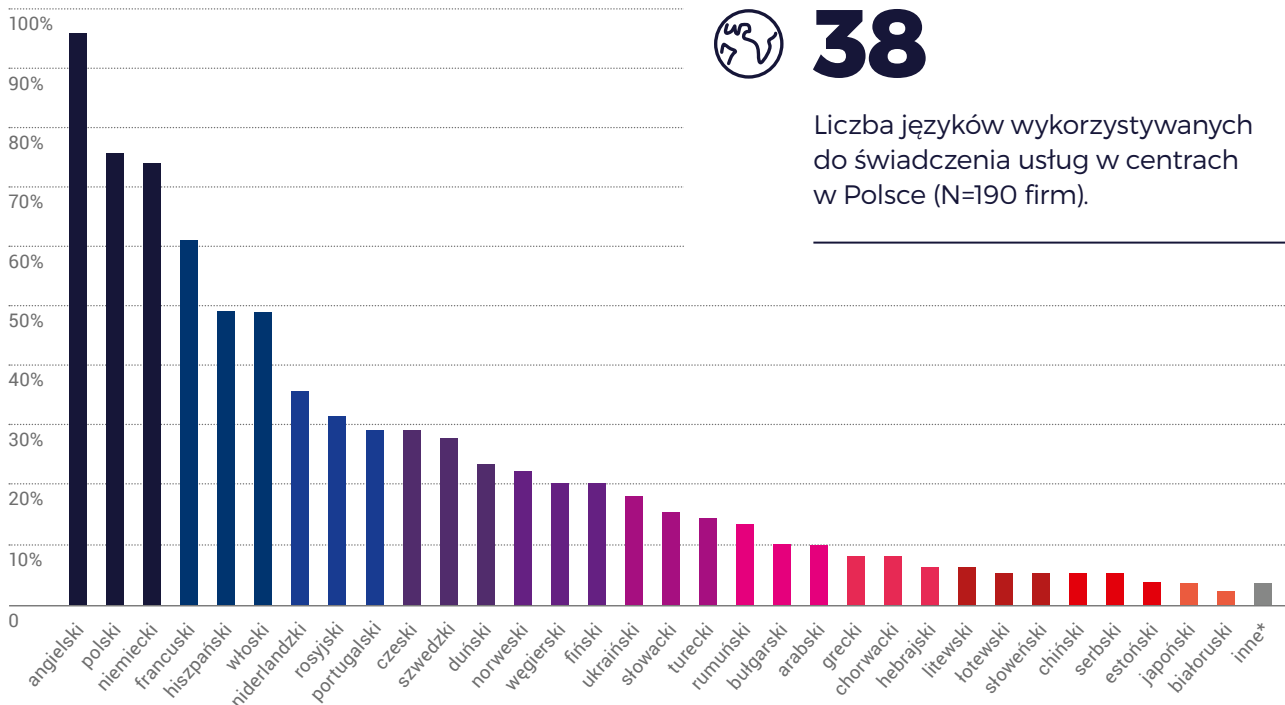
33%

Udział centrów wykorzystujących do świadczenia usług co najmniej 10 języków (N=220 firm).

RYCINA 23

JĘZYKI UŻYWANE W CENTRACH USŁUG

Udział centrów



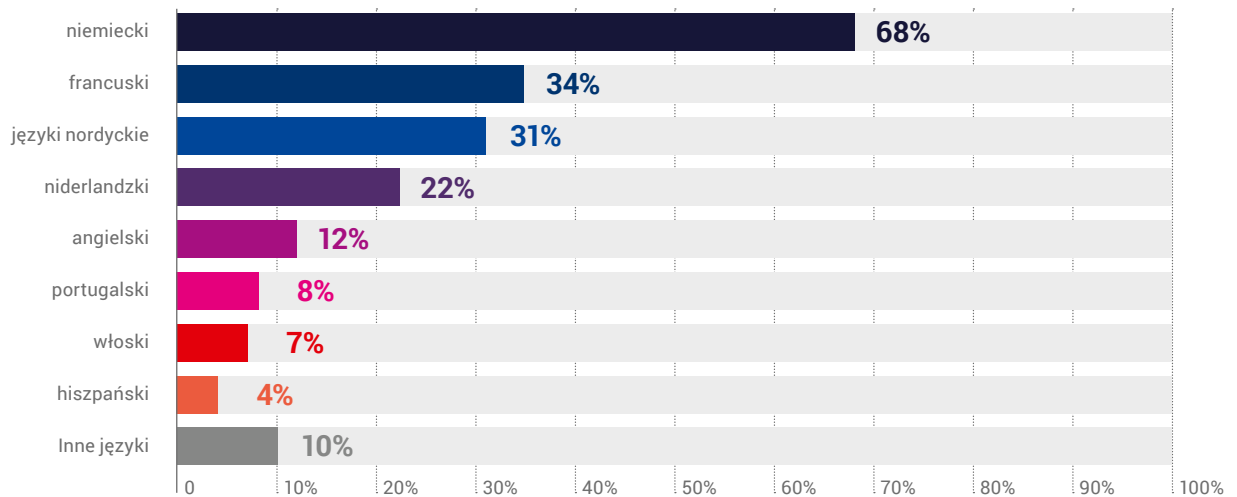
38

Liczba języków wykorzystywanych do świadczenia usług w centrach w Polsce (N=190 firm).

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

RYCINA 24

JĘZYKI, KTÓRYCH ZNAJOMOŚĆ JEST NAJBARDZIEJ POŻĄDANA PRZEZ FIRMY A JEJ POSZUKIWANIE STANOWI WYZWANIE NA RYNKU PRACY



Źródło: opracowanie własne ABSL na podstawie wyników ankiety skierowanej do centrów usług (N=180 firm)

3M Science.
Applied to Life.™

3M Global Service Centers: Integrated. Efficient. Dynamic. Achieving service excellence.



Rafał Olejniczak

Rafał Olejniczak
General Manager

3M Global Service Center Poland started on in 2015. We create value for our customers with increased front-end capacity and agility, as well as enhanced productivity through Lean Six Sigma methodologies, standardized global processes and robotic process automation. We continually improve our service levels making it easier for our customers to do business around the world.

Join and grow with us!

550 Highly skilled Professionals	94% Employees with Higher Education	94 Entities Supported	26 Languages Spoken	15 Nationalities
--	---	---------------------------------	-------------------------------	----------------------------

Poland

GREAT PLACE TO WORK®

2017
Best Workplaces™

3M GSC Services:

- ▶ Finance
- ▶ Human Services
- ▶ Procurement
- ▶ Master Data
- ▶ Corporate Sales
- ▶ Digital Marketing
- ▶ SAP Service Delivery
- ▶ IT Testing Services
- ▶ Business Intelligence and Predictive Analytics
- ▶ Cyber Security
- ▶ Robotic Process Automation & Artificial Intelligence

CUDZOZIEMCY PRACUJĄCY W CENTRACH USŁUG

RYCINA 25

GŁÓWNE KRAJE POCHODZENIA CUDZOZIEMCÓW W CENTRACH USŁUG



Krajem zdecydowanie najczęściej wskazywanym jako miejsce pochodzenia cudzoziemców pracujących w centrach usług niezmiennie pozostaje Ukraina. Analiza danych pokazuje, że w 40% firm zatrudniających cudzoziemców Ukraińcy stanowią najliczniejszą grupę obcokrajowców. Ponadto, w 4/10 firm Ukraińcy zostali wymienieni w gronie trzech największych grup obcokrajowców. Liczbę ukraińskich pracowników sektora nowoczesnych usług biznesowych w Polsce można tym samym szacować na ponad 10 tys. osób. Drugą narodowością pod względem liczby wskazań respondentów są Hiszpanie, a trzecią Włosi.



1. Ukraina



2. Hiszpania



3. Włochy

Źródło: opracowanie własne ABSL na podstawie wyników ankiety skierowanej do centrów usług (N=173 firmy).

85%

Udział centrów usług zatrudniających cudzoziemców (N=209 firm).

80%

Maksymalny udział cudzoziemców w strukturze zatrudnienia pojedynczego centrum usług (N=209 firm).

37%

Udział centrów usług zatrudniających co najmniej 10% cudzoziemców wśród ogółu swoich pracowników (N=209 firm).

10%

Przeciętny udział cudzoziemców zatrudnionych w centrach usług w Polsce (12% w firmach zatrudniających w swoich centrach ponad 1 tys. osób, w porównaniu do 9% w mniejszych podmiotach). Blisko 2/3 obcokrajowców zatrudnionych w centrach usług w Polsce pracuje w największych firmach sektora, zatrudniających ponad 1 tys. osób (N=209 firm).

22 000

Liczba cudzoziemców pracujących w centrach usług BPO, SSC, IT, R&D w Polsce – to 9% ogółu zatrudnienia w sektorze (szacunek ABSL).

POZOSTAŁE CHARAKTERYSTYKI BRANŻOWE

RYCINA 26

POLSKI SEKTOR NOWOCZESNYCH USŁUG BIZNESOWYCH W LICZBACH



54%

Przeciętny udział kobiet w strukturze zatrudnienia centrów usług. W przypadku kadry zarządzającej ten odsetek wynosi 42%. Należy podkreślić, że wśród firm zatrudniających w swoich centrach usług w Polsce ponad 1 tys. osób udział kobiet w strukturze zatrudnienia jest niższy i wynosi przeciętnie 37%, podobnie jak w przypadku kadry zarządzającej – 11% (N=216 firm).



81%

Udział centrów usług, w których co najmniej 90% pracowników posiada wyższe wykształcenie (N=203 firmy).



78%

Średni udział pracowników centrów usług zatrudnionych na podstawie umowy o pracę na czas nieokreślony (N=208 firm). W centrach zagranicznych jest wyższy (79%) niż w polskich (70%).



93%

Średni udział pracowników z wykształceniem wyższym w centrach usług (N=203 firmy).



39%

Udział centrów usług zatrudniających co najmniej 90% pracowników na podstawie umowy o pracę na czas nieokreślony (N=208 firm).



31 lat

Średni wiek pracowników centrów usług BPO, SSC, IT, R&D (N=212 firm). W centrach zagranicznych jest nieco niższy niż w polskich.

RYCINA 27

NAJCZĘŚCIEJ POSZUKIWANE PRZEZ CENTRA USŁUG UMIEJĘTNOŚCI PRACOWNIKÓW NA POLSKIM RYNKU PRACY

TOP 1

- ✓ umiejętności językowe
- ✓ język niemiecki C1
- ✓ programiści

TOP 2

- ✓ język francuski
- ✓ SAP
- ✓ Java
- ✓ umiejętność zarządzania
- ✓ język angielski
- ✓ wiedza w zakresie księgowości

TOP 3

- ✓ doświadczenie zawodowe
- ✓ język czeski
- ✓ specjalistyczna wiedza

Źródło: opracowanie własne ABSL na podstawie wyników ankiety skierowanej do centrów usług (N=188 firm).

RYCINA 28

STRUKTURA ZATRUDNIENIA CENTRÓW USŁUG W POLSCE POD WZGLĘDEM KATEGORII STANOWISK

Centra usług ogółem



Komercyjny dostawca usług / centrum outsourcingu



Jednostka działająca na rzecz firmy macierzystej / centrum usług wspólnych



Model hybrydowy (klienci zewnętrzni i wewnętrzni)



0 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%

■ Junior Operators & Operators
 ■ Specialists
 ■ Senior specialists
 ■ Managers

Źródło: opracowanie własne ABSL na podstawie wyników ankiety skierowanej do centrów usług (N=218 firm zatrudniających 122 000 pracowników).

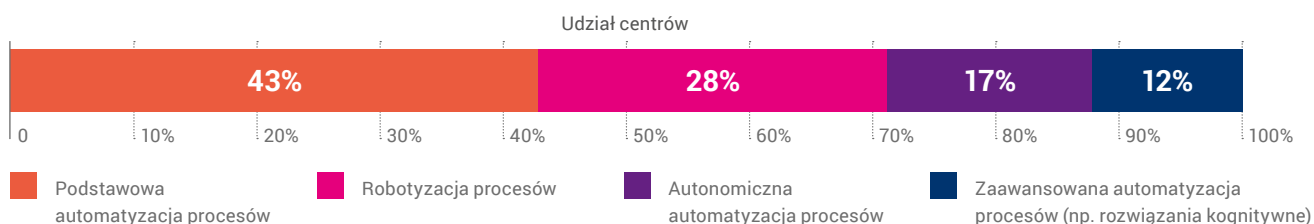
AUTOMATYZACJA PROCESÓW

Dominująca część centrów usług (87%) wykorzystuje w swojej działalności automatyzację obsługiwanych procesów. Automatyzacja jest obecna w firmach począwszy od podstawowego poziomu związanego z prostymi skryptami VBA opartymi na arkuszach

kalkulacyjnych, poprzez bardziej zaawansowaną związaną z wprowadzaniem narzędzi robotyzacji oraz autonomiczną automatyzację procesów, aż do najbardziej zaawansowanych form, związanych na przykład z rozwiązaniami kognitywnymi. Należy dodać, że w większości firm stosujących automatyzację procesów, odbywa się ona na kilku poziomach zaawansowania.

RYCINA 29

STOPIEŃ ZAAWANSOWANIA AUTOMATYZACJI PROCESÓW W CENTRACH USŁUG*



* Respondenci wskazywali poziom automatyzacji, 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=211 firm).

You're good.
Get better.

To już nasza druga Konferencja razem. Podczas ostatnich kilkunastu miesięcy świetnie poznaliśmy sektor, dziś, jak nikt, wiemy jakie są jego potrzeby, kim są najważniejsi gracze i przed jakimi wyzwaniami stoi branża. Świat komunikacji się zmienił - firmy sektora muszą zrozumieć potrzebę zmiany języka i nauczyć się na nowo budować wartości, by wygrać bój o talenty. Wiemy już, jak to robić. W dużej mierze dzięki Wam. Dziękujemy.

publicon.

**Communication & Advisory
& Public Relations.**

+48 600 968 951

s.sikorski@publicon.pl

www.publicon.pl

f /publiconpr

in Publicon.

publicon_pr

B6 PubliconCreative

ROTACJA PRACOWNIKÓW

Wartość poziomu rotacji dobrowolnej w firmach zatrudniających w centrach w Polsce ponad 1 tys. osób jest wyższa niż w pozostałych podmiotach. Wśród modeli

organizacyjnych, zdecydowanie najniższy poziom rotacji dobrowolnej można zaobserwować wśród jednostek działających na rzecz firmy macierzystej/centrów usług wspólnych. W przypadku rotacji zarządzanej przez firmy (niedobrowolnej) w 83% firm nie przekracza ona 5%.

TABELA 3

STRUKTURA POZIOMU ROTACJI DOBROWOLNEJ W CENTRACH USŁUG W POLSCE

Poziom rotacji dobrowolnej	Centra usług ogółem	Firmy zatrudniające w swoich centrach >1000 osób	Komercyjny dostawca usług / centrum outsourcingu	Jednostka działająca na rzecz firmy macierzystej / centrum usług wspólnych	Model hybrydowy (klienci zewnętrzni i wewnętrzni)
Ponad 25%	9%	10%	18%	7%	6%
21-25%	7%	13%	11%	3%	15%
16-20%	25%	26%	16%	27%	30%
11-15%	22%	35%	18%	23%	21%
1-10%	32%	16%	32%	34%	28%
Poniżej 1%	5%	0%	5%	6%	0%

Źródło: opracowanie własne ABSL

LICZBA LUDNOŚCI W WIEKU 18-44 LATA A UDZIAŁ PRACOWNIKÓW SEKTORA

Udział pracujących w sektorze nowoczesnych usług biznesowych w liczbie ludności w wieku produkcyjnym mobilnym (18-44 lata) w poszczególnych ośrodkach jest silnie zróżnicowany. Zdecydowanie najwyższym odsetkiem pracowników sektora charakteryzują się Kraków (18%) oraz Wrocław (15,4%). W przypadku większości analizowanych ośrodków opisywany udział zawiera się w przedziale między 5% a 10% (Łódź, Trójmiasto, Bydgoszcz, Poznań, Warszawa i Rzeszów). Pozostałe trzy ośrodki (Lublin, Aglomeracja Katowicka i Szczecin)

cechuje najniższy odsetek pracowników centrów usług (<5%), a zatem największa „niezagospodarowana” przez sektor część ludności w wieku produkcyjnym mobilnym.

Warto zauważyć, że wyniki analizy w dużej mierze potwierdzają opinie centrów usług dotyczące presji na lokalnych rynkach pracy (wg których Kraków i Wrocław zostały uznane za miasta o najsilniejszej presji wśród głównych ośrodków usług biznesowych). Należy jednak pamiętać, że choć przedstawione dane można traktować jako jeden z aspektów oceny możliwości rozwoju sektora w poszczególnych ośrodkach, całościowo zależy to również od wielu innych czynników.

TABELA 4

UDZIAŁ PRACOWNIKÓW SEKTORA W LICZBIE LUDNOŚCI W WIEKU PRODUKCYJNYM MOBILNYM

	Zatrudnienie w centrach BPO, SSC, IT, R&D (w tys.)	Liczba ludności w wieku produkcyjnym mobilnym (w tys.)*	Udział pracowników sektora w liczbie ludności w wieku produkcyjnym mobilnym
Kraków	55,8	310	18,0%
Wrocław	40,0	260	15,4%
Łódź	18,1	255	7,1%
Trójmiasto	19,3	289	6,7%
Bydgoszcz	8,7	136	6,4%
Poznań	13,5	218	6,2%
Warszawa	42,6	687	6,2%
Rzeszów	4,5	77	5,8%
Lublin	6,0	133	4,5%
Aglomeracja Katowicka**	19,0	708	2,7%
Szczecin	3,7	157	2,4%

* Przedział wiekowy (18-44 lata) zawierający się w wieku produkcyjnym i obejmujący osoby, które są zdolne do zmiany stanowiska, miejsca pracy lub ewentualnego przekwalifikowania się.

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

Źródło: opracowanie ABSL na podstawie danych własnych oraz GUS.



BUSINESS GARDEN

natural space for business



Business Garden Warsaw

Phase II completed
5 office buildings, 56,000 m²



Business Garden Poznan

Phase II completion Spring 2019
5 office buildings, 42,000 m²



Business Garden Wrocław

Phase II completion Spring 2019
3 office buildings, 40,000 m²

Business Garden is an innovative concept of office centers. Combining a mixture of efficient offices with easy transport connections as well as exceptional amenities, Business Garden complexes offer inspiring and environmentally-friendly workplaces.

2 RYNEK NIERUCHOMOŚCI BIUROWYCH

W 2016 r. polski rynek biurowy po raz kolejny charakteryzował się najbardziej dynamicznym rozwojem w całej Europie Środkowo-Wschodniej. Dziewięć ustabilizowanych rynków biurowych, takich jak Warszawa, Kraków, Wrocław, Trójmiasto, Katowice, Poznań, Łódź, Szczecin oraz Lublin łącznie mają do zaoferowania potencjalnym najemcom prawie 9 milionów m² nowoczesnej powierzchni biurowej. Dodatkowo osiem rozwijających się rynków, takich jak Rzeszów, Kielce, Bydgoszcz, Białystok, Toruń, Olsztyn, Opole czy Radom, dostarczając kolejne możliwe opcje najmu, jeszcze bardziej przyczyniają się do wyjątkowości Polski pod względem różnorodności potencjału biurowego na tle regionu.

Rok 2016 był dla polskiego rynku biurowego bardzo intensywny pod każdym względem: popyt brutto osiągnął poziom 1,34 miliona m², nowa podaż wyniosła prawie 900 000 m² nowoczesnej powierzchni biurowej, a kolejne 1,5 miliona m² biur pozostaje w budowie. Podobnie jak w ubiegłych latach, kluczowym najemcą pozostawał sektor usług dla biznesu, który wygenerował łącznie około 59% całkowitego wolumenu najmu zarejestrowanego na regionalnych rynkach biurowych poza Warszawą. W większości głównych miast, z wyjątkiem Poznania oraz Szczecina, udział tego sektora przekroczył 50%. Prognozy wzrostu pozostają pozytywne, co przyczyni się do dalszego rozwoju rynku i zwiększenia zapotrzebowania na biura.

W poszczególnych kwartałach 2016 r. większość regionalnych rynków biurowych odnotowała niewielkie wahania wartości wskaźnika pustostanów. Warto podkreślić, że jedną z cech charakterystycznych ubiegłego roku była zmiana miasta z najniższym poziomem pustostanów – Łódź wyprzedziła Kraków w tym aspekcie (6,2% w Łodzi vs 7,2% w Krakowie). Najwyższe czynsze transakcyjne pozostawały na relatywnie stabilnym poziomie w 2016 r. i obecnie stawki za najlepsze powierzchnie biurowe, spełniające wymagania firm z sektora nowoczesnych usług dla biznesu kształtują się na poziomie od 11 do 14,5 € / m² / miesiąc w największych miastach w Polsce, oraz około 8-12 € / m² / miesiąc na rynkach wschodzących.



Opracowanie treści rozdziału: JLL

JLL jest międzynarodową firmą doradcą 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 30

RYNEK NOWOCZESNYCH POWIERZCHNI BIUROWYCH W LICZBACH

**9 000 000 m²**

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

**59%**

Udział popytu wygenerowanego przez centra usług biznesowych na rynkach poza Warszawą.

**11-14,50 €**

Miesięczne transakcyjne stawki czynszu za m² na największych rynkach biurowych w Polsce.

**1 188**

Liczba umów najmu podpisanych przez najemców w nowoczesnych budynkach biurowych w 2016 r.

**1 340 600 m²**

Łączny wolumen umów najmu w nowoczesnych nowoczesnych budynkach biurowych (podpisanych w 2016 r.).

**9**

Liczba umów najmu na powyżej 10 000 m² zawartych w 2016 r.

**9**

Liczba rozwiniętych rynków biurowych.

**1 500 000 m²**

Powierzchnia biurowa w budowie.

**843 400 m²**

Powierzchnia biurowa, która trafi na rynek w 2017 r.

**418 500 m²**

Powierzchnia biurowa wynajęta przez firmy z sektora nowoczesnych usług biznesowych w 2016 r. poza Warszawą.

**1 141 600 m²**

Istniejąca powierzchnia biurowa, która czeka aktualnie na najemców.

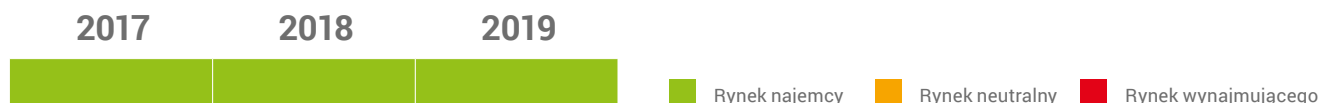
**69%**

Udział zarejestrowanego popytu w Krakowie w 2016 r., który został wygenerowany przez firmy z sektora nowoczesnych usług dla biznesu.

WARSZAWA

Warszawa jest największym rynkiem biurowym nie tylko w Polsce, ale też w całej Europie Środkowo-Wschodniej. Posiadając ponad 5 milionów nowoczesnej powierzchni biurowej, miasto może zaoferować najemcom szeroki wachlarz dostępnych modułów od 10 m² zaczynając a na 19 450 m² kończąc. Utrzymujący się na wysokim poziomie rejestrowany popyt dowodzi, że Warszawa jest atrakcyjną lokalizacją zarówno dla firm rozpoczynających tu działalność, jak i tych już istniejących. Popyt brutto w 2016 r. wyniósł 754 900 m², z czego 125 500 m² stanowiły umowy przednajmu. Prawie 100 najemców zdecydowało się na rozszerzenie własnej działalności w stolicy, co w efekcie przełożyło się na wynajęcie dodatkowych 75 700 m². Razem ze wzmoczoną aktywnością firm rośnie także aktywność deweloperów. Na początku 2017 r. w trakcie realizacji znajdowało się 675 000 m². Do projektów w budowie, które po ukończeniu zmieniają panoramę miasta należą:

The Warsaw Hub, Mennica Legacy Tower oraz pierwsza faza kompleksu biurowego Varso Place. Wskaźnik pustostanów kształtuje się na poziomie 14,2 %, co przekłada się na 718 800 m² dostępnej powierzchni. W 2016 r. najwyższe czynsze transakcyjne pozostały względnie stabilne. Drobne korekty stawek, przede wszystkim dolnych granic czynszowych, zaobserwowano jednak w kilku dzielnicach. Obecnie czynsze w Centrum kształtują się na poziomie od 20,5 do 23,5 € / m² / miesiąc (nieznaczna korekta z 21-23,5 € / m² / miesiąc w poprzednich kwartałach). Poza centrum czynsze wahają się w przedziale 11-17,5 € / m² / miesiąc (niewielki spadek z 11-18 € / m² / miesiąc). Trend spadkowy dotyczy przede wszystkim czynszów efektywnych, które są średnio o 15-20% niższe niż czynsze transakcyjne. Czynsze za najlepsze powierzchnie biurowe powinny utrzymać się na stabilnym poziomie.



20,5-23,5 € / 21,0 €

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

11,0-17,5 € / 13,0-15,0 €

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

675 000 m²

Powierzchnia biurowa w budowie

754 900 m²

Popyt brutto w 2016 r.

5 045 350 m²

Całkowita podaż

407 000 m²

Nowa podaż w 2016 r.

14,2%

Wskaźnik pustostanów

KRAKÓW

Kraków jest największym rynkiem biurowym w Polsce poza Warszawą. Ze względu na dużą liczbę projektów planowanych do ukończenia, podaż biur w mieście przekroczy w 2017 r. milion m². Obecnie około 259 000 m² powierzchni biurowej jest w trakcie realizacji, z czego 38% jest już zabezpieczone umowami przednajmu. W 2017 r. nowa podaż na krakowskim rynku osiągnie rekordową wartość 175 000 m². Największymi projektami w budowie są: Enterprise Park E i F oraz O3 Business Campus II. Popyt brutto w 2016 r. wyniósł 187 800 m², co przekłada się na 59% udział Krakowa w całkowitym popycie zarejestrowanym na rynkach regionalnych poza Warszawą. W 2016 r. najemcy zdecydowali się podpisać umowy przednajmu na 88 800 m², co było wartością wyższą niż w 2015 r. Wśród największych transakcji typu pre-let znalazły

się: Aon na 10 750 m² w Enterprise Park E w I kw. czy Euroclear Bank na 10 000 m² w Bonarka for Business G w II kw. Nowa podaż dostarczona na rynek w 2016 r. (ponad 149 300 m²) przyczyniła się do wzrostu wskaźnika pustostanów na koniec roku. Obecnie kształtuje się on na poziomie 7,2 %, co przekłada się na 66 300 m² dostępnej powierzchni biurowej. W ciągu ostatnich pięciu lat najwyższe czynsze transakcyjne w Krakowie utrzymywały się na stabilnym poziomie. Ze względu na dużą liczbę planowanej nowej podaży w kolejnych latach można spodziewać się presji na czynsze też w nowoczesnych obiektach biurowych. Najwyższe czynsze transakcyjne wynoszą 13,5-14,5 € / m² / miesiąc, podczas gdy średnie czynsze wahają się od 13 do 13,6 € / m² / miesiąc.



13,5-14,5 €

13,0-13,6 €

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

259 300 m²

Powierzchnia biurowa w budowie

187 800 m²

Popyt brutto w 2016 r.

915 800 m²

Całkowita podaż

149 300 m²

Nowa podaż w 2016 r.

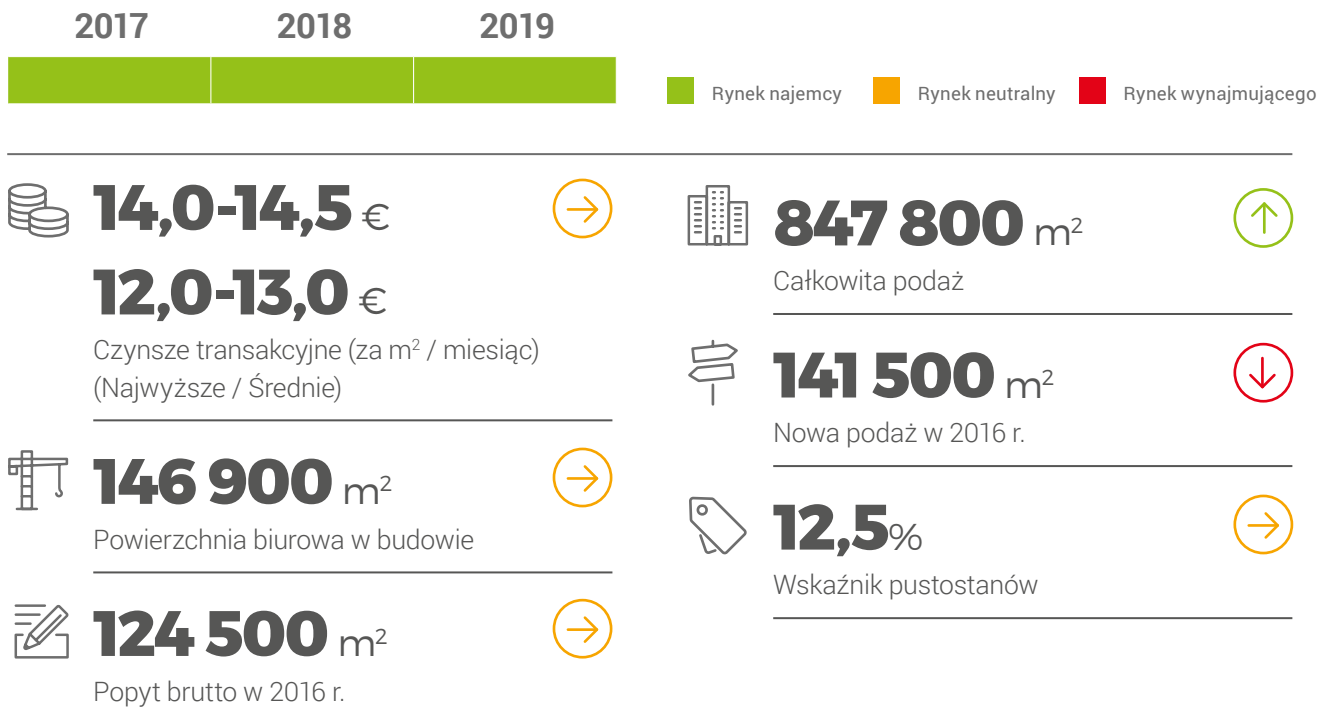
7,2%

Wskaźnik pustostanów

WROCŁAW

Na początku 2017 r. całkowita podaż biur we Wrocławiu wyniosła 847 800 m², a kolejne 146 900 m² jest w trakcie realizacji (z czego około 32% jest już zabezpieczone umowami przednajmu). Ponadto, wkrótce może ruszyć budowa kolejnych dużych projektów biurowych. Aktywność najemców nadal utrzymuje się na wysokim poziomie – 124 500 m² wynajętych w 2016 r. Do największych transakcji podpisanych należą: umowa na potrzeby własne Kaufland na 16 000 m², odnowienie Credit Suisse na 10 800 m² w Grunwaldzki Center oraz umowa przednajmu BNY Mellon na 10 500 m² w Sagittarius Business House. Udział sektora nowoczesnych usług biznesowych w całkowitym popycie wyniósł 57%. Co ciekawe, umowy typu pre-let w 2016 r. odnotowały znaczący wzrost aż o 514% r-d-r (50 100 m² w 2016 r. vs 8 150 m² w 2015 r.).

Ze względu na wysoką nową podaż dostarczoną na rynek w 2016 r. (141 500 m²), na początku 2017 r. wskaźnik pustostanów kształtował się na poziomie 12,5%, (vs 8,6% w 2015 r.). Niemniej jednak wysoki poziom absorpcji netto przyczyni się do stabilizacji wskaźnika w kolejnych kwartałach. Nowa podaż w 2017 r. będzie wyraźnie mniejsza niż w 2016 r., ale nadal zadowalająca (ponad 90 000 m²). Najwyższe czynsze transakcyjne we Wrocławiu obecnie utrzymują się na poziomie 14-14,5 € / m² / miesiąc. Wrocław pozostaje rynkiem przyjaznym dla najemców, co jest odzwierciedlone w bogatych pakietach zachęt oferowanych przez deweloperów (takich jak wakacje czynszowe czy dopłaty do aranżacji powierzchni), szczególnie w przypadku zawierania umów typu pre-let.



TRÓJMIASTO

Trójmiasto jest czwartym co do wielkości rynkiem biurowym w Polsce (po Warszawie, Krakowie i Wrocławiu) z zasobami biurowymi na poziomie 633 900 m². W 2016 r. na rynek dostarczono 57 300 m² nowoczesnej powierzchni biurowej. Na początku 2017 r. kolejne 150 400 m² było w budowie (z czego 26% jest już zabezpieczone umowami przednajmu), co wskazuje na wysoki poziom zaufania deweloperów co do przyszłości tego rynku biurowego. Jedynie w Warszawie, Krakowie i Wrocławiu wolumen nowobudowanych biurowców jest wyższy niż w Trójmieście. Popyt w regionie nadal utrzymuje się na wysokim poziomie. W 2016 r. zakontraktowanych zostało 93 200 m², w tym kilkanaście umów o powierzchni większej niż 1 000 m². Głównym generatorem popytu są w głównej mierze firmy, które

rozwijają lub dopiero rozpoczynają swoją działalność w regionie, w szczególności z sektora nowoczesnych usług biznesowych. W ubiegłym roku za 65% całego zarejestrowanego popytu były odpowiedzialne firmy z właśnie tego sektora. Silny popyt oraz absorpcja netto w Trójmieście przyczyniły się do obniżenia wskaźnika pustostanów w ostatnich kilku latach. Obecnie wskaźnik ten kształtuje się na poziomie 11,1%, co przekłada się na 70 200 m² dostępnej powierzchni biurowej rozproszonej w 52 biurowcach. Czynsze za najlepsze powierzchnie biurowe w Trójmieście są stabilne i wahają się od 12,75 do 13,5 € / m² / miesiąc. Ze względu na zwiększającą się ofertę w budowanych oraz planowanych projektach biurowych można się spodziewać utrzymania korzystnych dla najemców warunków rynkowych w całym 2017 r.



KATOWICE

Łączna podaż biur na początku 2017 r. kształtowała się na poziomie około 443 100 m², co klasyfikuje Katowice na piątej pozycji w rankingu największych rynków w Polsce (za Warszawą, Krakowem, Wrocławiem i Trójmiastem). Kolejne 33 500 m² jest w trakcie realizacji, z czego ponad połowa znajduje się w jednym budynku – .KTW I (18 200 m²). W 2016 roku popyt brutto w Katowicach wyniósł 40 900 m², a jego znaczna część została wygenerowana przez Silesia Business Park. Około 30% stanowiły umowy typu pre-let. Największe transakcje zawarte w 2016 r. to: przednajem Rockwell Automation na 7 400 m² w A4 Business Park III, przednajem BPSC na 4 300 m² w Brema, nowa umowa Navo Orbico na 2 700 m² w Silesia Business Park B oraz dwie transakcje po 2 000 m² każda (nowa umowa Aldi w Green Park oraz ekspansja PwC w Silesia Business Park B). Od 2010 r. jednym z głównych motorów

rozwoju katowickiego rynku biurowego są centra usług biznesowych, które obecnie zajmują 1/3 całego rynku. W 2016 r. współczynnik pustostanów cechował się dużą zmiennością. W pierwszym kwartale 2016 r. wzrósł do 17,4% (w porównaniu do 13,2% na koniec 2015 r.), aby na koniec 2016 roku ustabilizować się na poziomie 14%. Obecnie około 62 200 m² powierzchni biurowej jest dostępne od ręki w 39 budynkach biurowych. W 2016 r. najwyższe czynsze transakcyjne w Katowicach kształtowały się na poziomie 11,5-13,5 € / m² / miesiąc. W 2016 r. nastąpiła drobna korekta dolnej granicy tego przedziału: do 12,4 € / m² / miesiąc w I kw. oraz do 11,5 € / m² / miesiąc w kolejnym. Prognozy pozostają pozytywne, dalsza obniżka stawki czynszu nie powinna mieć miejsca.

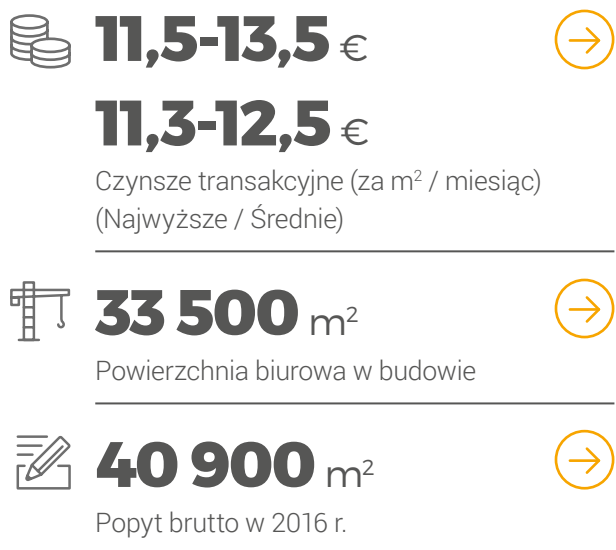
2017

2018

2019



■ Rynek najemcy ■ Rynek neutralny ■ Rynek wynajmującego



POZNAŃ






Na początku 2017 r. podaż nowoczesnej powierzchni biurowej w Poznaniu wyniosła 427 800 m² i systematycznie rośnie. Obecnie ponad 40 700 m² jest w trakcie realizacji a kolejne projekty o dużej skali mogą zostać niebawem uruchomione. W ostatnich pięciu latach, deweloperzy dostarczyli na poznański rynek ponad 192 000 m², co stanowi 45% całkowitej podaży biur w mieście. W 2016 r. wynajęto 64 100 m² nowoczesnej powierzchni biurowej, co potwierdza rosnące zaufanie i zainteresowanie firm Poznaniem. Wraz z komercyjnym sukcesem wielu projektów oraz stopniową absorpcją nowej powierzchni, wskaźnik pustostanów w Poznaniu spadł do poziomu porównywalnego z głównymi rynkami biurowymi w Polsce. Na początku 2017 r. wyniósł







13,6%, co przekłada się na około 58 000 m² powierzchni dostępnej od zaraz. W perspektywie najbliższych lat spodziewana jest dalsza stabilizacja lub nawet spadek wskaźnika pustostanów w Poznaniu, ze względu na silny popyt oraz umiarkowaną aktywność budowlaną. Obecnie czynsze za najlepsze powierzchnie biurowe wahają się od 13,7 do 14,2 € / m² / miesiąc, są to stawki porównywalne z tymi w Krakowie czy Wrocławiu. Średnie czynsze kształtują się na poziomie 13,2-13,7 € / m² / miesiąc. Dalsze presje zniżkowe mogą być zauważalne w starszych obiektach ze względu na dużą konkurencję ze strony budynków biurowych powstałych w ostatnich kilku latach.

2017 2018 2019



Rynek najemcy Rynek neutralny Rynek wynajmującego

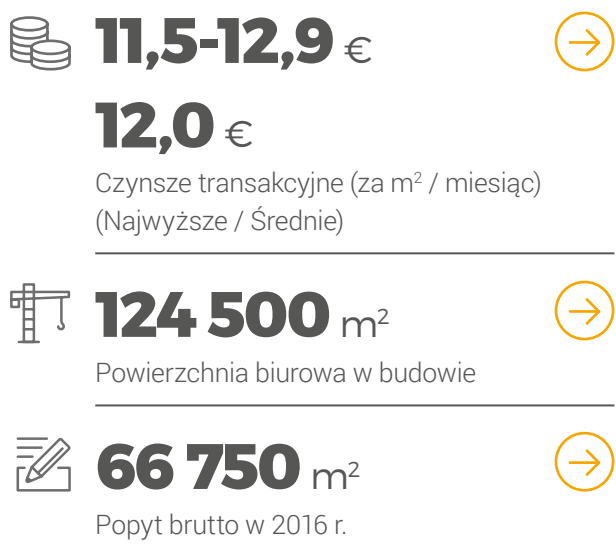
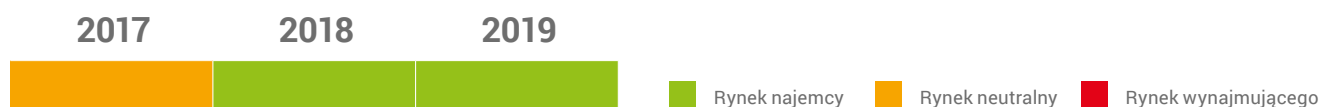
	13,7-14,2 € 13,2-13,7 €	
	Czynsze transakcyjne (za m ² / miesiąc) (Najwyższe / Średnie)	
	40 700 m²	
	Powierzchnia biurowa w budowie	
	64 100 m²	
	Popyt brutto w 2016 r.	

	427 800 m²	
	Całkowita podaż	
	41 100 m²	
	Nowa podaż w 2016 r.	
	13,6%	
	Wskaźnik pustostanów	

ŁÓDŹ

Dzięki licznym transakcjom Łódź zakończyła 2016 rok z najniższą wartością wskaźnika pustostanów w Polsce. Aktywność deweloperów w Łodzi pozostaje na wysokim poziomie – ponad 124 500 m² jest w trakcie realizacji, co stanowi jedną trzecią całego wolumenu podaży powierzchni biurowej (360 000 m²). Warto podkreślić, że prawie 55% projektów będących w budowie zostało już zabezpieczone umowami przednajmu. Jedynie 23% nowej podaży przewidzianej do oddania w 2017 r. jest obecnie dostępna dla najemców. W 2018 r. całkowita podaż biur w Łodzi osiągnie 0,5 miliona m². Popyt na biura w mieście systematycznie rośnie. W 2016 r. podpisano umowy najmu na 66 750 m². Firmy generujące popyt pochodziły z różnych branż, natomiast największy udział (51%) przypadł na sektor nowoczesnych usług biznesowych. W ciągu ostatnich pięciu lat wskaźnik pustostanów

w Łodzi znacząco się obniżył – z poziomu około 19,1% zarejestrowanego w I kw. 2011 r. do zaledwie 6,2% według stanu na początek 2017 r., co przekłada się na 22 300 m² dostępnej powierzchni w mieście. Ze względu na silny popyt i wysoki poziom absorpcji netto, trend spadkowy współczynnika pustostanów utrzyma się również w 2017 r. Obecnie Łódź to wciąż jeden z najatrakcyjniejszych rynków biurowych pod względem kosztowym w Polsce, z czynszami na poziomie porównywalnym do tych w Szczecinie, czy Lublinie. W ciągu ostatnich pięciu lat najwyższe czynsze transakcyjne w Łodzi były relatywnie stabilne i wahały się od 11,5 do 12,9 € / m² / miesiąc. W 2017 r. można spodziewać się utrzymania czynszów na tym poziomie, przy możliwej nieznacznej korekcie górnej granicy tego przedziału.



SZCZECIN

Podczas ostatnich kilku lat rynek biurowy Szczecina przeszedł znaczące zmiany. Od 2010 r. (m.in.: od ukończenia budynku Oxygen) łączna podaż w mieście wzrosła o prawie 100 000 m², co stanowi 56% całego wolumenu powierzchni biurowej w Szczecinie (156 100 m²). Wraz z nowymi projektami w trakcie budowy i planowanymi, rynek biurowy Szczecina stale się rozwija. Na początku 2017 r. w budowie pozostawało prawie 18 300 m² w trzech budynkach biurowych, największy z nich to Szczecin Odra Park I (9 350 m²). W ubiegłym roku aktywność najemców była ograniczona – wynajęli oni łącznie 4 850 m². Jednak można oczekiwać, że ich zainteresowanie pozostanie na stabilnym, odpowiednim dla tej wielkości rynku poziomie. W ostatnich latach widać wyraźny wzrost

popytu ze strony firm z sektora nowoczesnych usług dla biznesu i przewidujemy, że w przyszłości mogą one stać się głównym jego generatorem. Współczynnik pustostanów na początku 2017 r. kształtował się na poziomie 14,7%, co stanowi spadek o 3,7 pp. w porównaniu z 2015 r. (18,4% w IV kw.). Obecnie miasto oferuje siedem budynków posiadających wolne moduły o powierzchni ponad 1 000 m². Najwyższe czynsze transakcyjne kształtują się na poziomie 11,5-13,0 € / m² / miesiąc. Górna granica przedziału odnosi się do budynków oferujących powierzchnie o najwyższej jakości, takich jak: Brama Portowa I i II czy Baltic Business Park. Czynsze w nowoczesnych budynkach podawane są głównie w EUR, natomiast w przypadku starszych budynków i odnowionych kamienic w PLN.



LUBLIN

Całkowite zasoby nowoczesnej powierzchni biurowej w Lublinie wynoszą około 140 400 m² i jest to ósmy, co do wielkości regionalny rynek biurowy w Polsce (poza Warszawą). Na początku 2017 r. w budowie znajdowało się około 55 700 m² nowoczesnej powierzchni biurowej, z czego przynajmniej 66% zostanie dostarczone na rynek już w tym roku. Oprócz będących w realizacji inwestycji biurowych, na etapie planowania znajdują się projekty, które oczekują na umowę przednajmu, aby ruszyć z budową. Cechą charakterystyczną rynku biurowego w Lublinie jest silna koncentracja budynków przy ulicy Żana. Obszar ten jest obecnie największym obszarem biurowym miasta. Popyt zarejestrowany w Lublinie pozostaje umiarkowany. W 2015 r. popyt brutto wyniósł 11 470 m², czyli o 38% więcej niż w 2014 r. W 2016 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. Należy oczekiwać, że w następnych latach to zjawisko będzie się nasilało i coraz więcej firm będzie się decydowało na rozpoczęcie działalności w mieście. Obecnie miasto oferuje 15 250 m² dostępnej powierzchni biurowej (w 17 budynkach), co przekłada się na współczynnik pustostanów na poziomie 10,9%. Tylko trzy obiekty posiadają ponad 2 000 m² wolnej powierzchni. Najwyższe czynsze transakcyjne w Lublinie kształtują się na poziomie 10,5-11,5 € / m² / miesiąc. Czynsze oraz opłaty eksploatacyjne podawane są głównie w PLN.

2017

2018

2019



■ Rynek najemcy ■ Rynek neutralny ■ Rynek wynajmującego

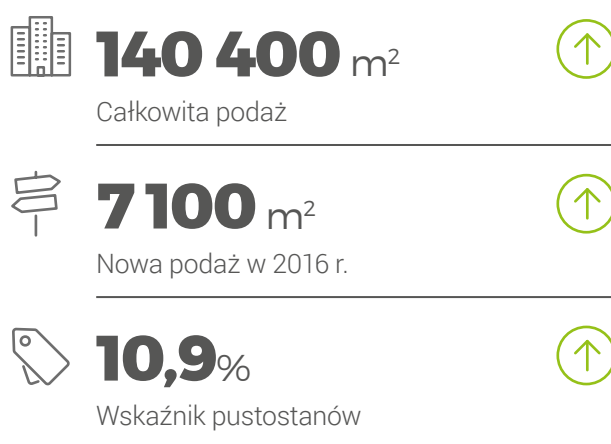
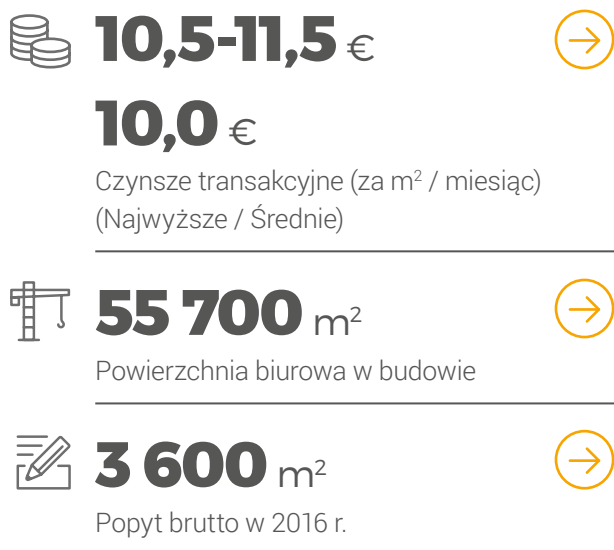


TABELA 5

ROZWIJAJĄCE SIĘ LOKALIZACJE BIUROWE W POLSCE

	Rzeszów	Kielce	Bydgoszcz	Białystok	Toruń	Olsztyn	Opole	Radom
Całkowita podaż (m ²)	103 500	64 600	61 500	60 000	54 250	44 500	30 300	17 000
Wskaźnik pustostanów (%)	14,8	9,2	13,0	13,7	8,1	25,8	1,3	17,5
Oddane do użytku 2016 (m ²)	1 800	4 300	7 000	14 200	0	4 600	2 800	0
Powierzchnia w budowie (m ²)	0	0	23 000	2 350	3 400	9 300	8 700	8 600
Najwyższe czynsze transakcyjne (€ / m ² / miesiąc)	9-12	9,5-10,5	8,5-10,5	8-10	9-10	8,5-10	8-11	8,5-10
Prognoza	→	→	→	→	→	→	→	→

Źródło: JLL, dane aktualne na marzec 2017 r.

Achieve your
ambitions with JLL



Every office is
defined by people.
Their stories and
ambitions inspire
us every day.

officefinder.pl



3 RYNEK PRACY I WYNAGRODZENIA

W Polsce sektor nowoczesnych usług biznesowych postrzegany jest jako atrakcyjne miejsce pracy. Zestawienie doświadczeń aktualnych pracowników sektora z oczekiwaniami osób, które mogłyby uzyskać w niej zatrudnienie pokazuje, że tego czego poszukuje się u pracodawcy można uzyskać właśnie w pracy w branży nowoczesnych usług biznesowych. Wyzwaniem, z którym będą się mierzyć pracodawcy sektora jest właściwa komunikacja tych wartości na zewnątrz organizacji.

W niniejszym rozdziale przedstawiono najważniejsze informacje o rynku pracy i potencjale edukacyjnym w Polsce, a także wyniki badania na temat postrzegania sektora nowoczesnych usług biznesowych jako miejsca pracy. Rozdział uzupełniono o zestawienia wynagrodzeń w centrach BPO, SSC, IT, R&D w podziale na poszczególne ośrodki usług biznesowych oraz analizę świadczeń pozapłacowych w centrach usług wspólnych.

RYCINA 31

RYNEK PRACY W POLSCE – WYBRANE DANE MAKROEKONOMICZNE



8,6%

Stopa bezrobocia w Polsce (31.01.2017 r.)
W styczniu 2017 r. wskaźnik stopy bezrobocia w Polsce był o 1,6 p.p. niższy w porównaniu do tego samego okresu w ubiegłym roku.



23,8 mln

Liczba osób w Polsce w wieku produkcyjnym (30.06.2016 r.)
W końcu czerwca 2016 r. Polskę zamieszkiwało łącznie 23 883 945 osób w wieku produkcyjnym, z czego 63% to osoby w wieku mobilnym.

Źródło: Główny Urząd Statystyczny (GUS), Narodowy Bank Polski (NBP).

RYCINA 32

KLUCZOWE REGULACJE DOTYCZĄCE RYNKU PRACY W POLSCE



Podstawowy wymiar czasu pracy: 8 godzin dziennie, przeciętnie 40 godzin w tygodniu. W równoważnym systemie czasu pracy możliwość wydłużenia do 12 godzin dziennie, przy zachowaniu 40 godzin pracy w tygodniu (średnio w okresie rozliczeniowym wynoszącym do 4 miesięcy).



Wynagrodzenie za pracę w godzinach nadliczbowych: płatne +50% (przekroczenie normy dobowej czasu pracy), +100% (przekroczenie normy tygodniowej czasu pracy lub praca w nadgodzinach w porze nocnej) lub odbierane w naturze jako czas wolny.



Maksymalna liczba godzin nadliczbowych w ciągu roku: 150, z możliwością wydłużenia do 376 godzin.



Wynagrodzenie za czas niezdolności do pracy z powodu choroby: płatne w wysokości 80% wynagrodzenia (pracodawca ponosi koszt za pierwsze 33 dni nieobecności w ciągu roku kalendarzowego; w przypadku pracowników w wieku 50+ jest to 14 dni).



Urlop wypoczynkowy: 20 lub 26 dni w roku (26 dni jest należne absolwentowi studiów wyższych z co najmniej 2-letnim stażem pracy lub każdej osobie z co najmniej 10-letnim stażem pracy).



Liczba dni świątecznych (ustawowo wolnych do pracy) w ciągu roku: 13.



Rodzaj umów o pracę: na okres próbny (maksymalnie 3 miesiące), na czas określony (33 miesiące), na czas nieokreślony (obowiązkowa, gdy okres zatrudnienia jest dłuższy niż 33 miesiące lub gdy jest to trzecia umowa o pracę z danym pracodawcą).



Długość okresu wypowiedzenia: 2 tygodnie jeśli okres zatrudnienia jest krótszy niż 6 tygodni, 1 miesiąc jeśli okres zatrudnienia jest dłuższy niż 6 tygodni, 3 miesiące jeśli okres zatrudnienia wynosi powyżej 3 lat.



Urlop macierzyński: maksymalnie 52 tygodnie w przypadku urodzenia jednego dziecka (koszt urlopu ponosi ZUS).

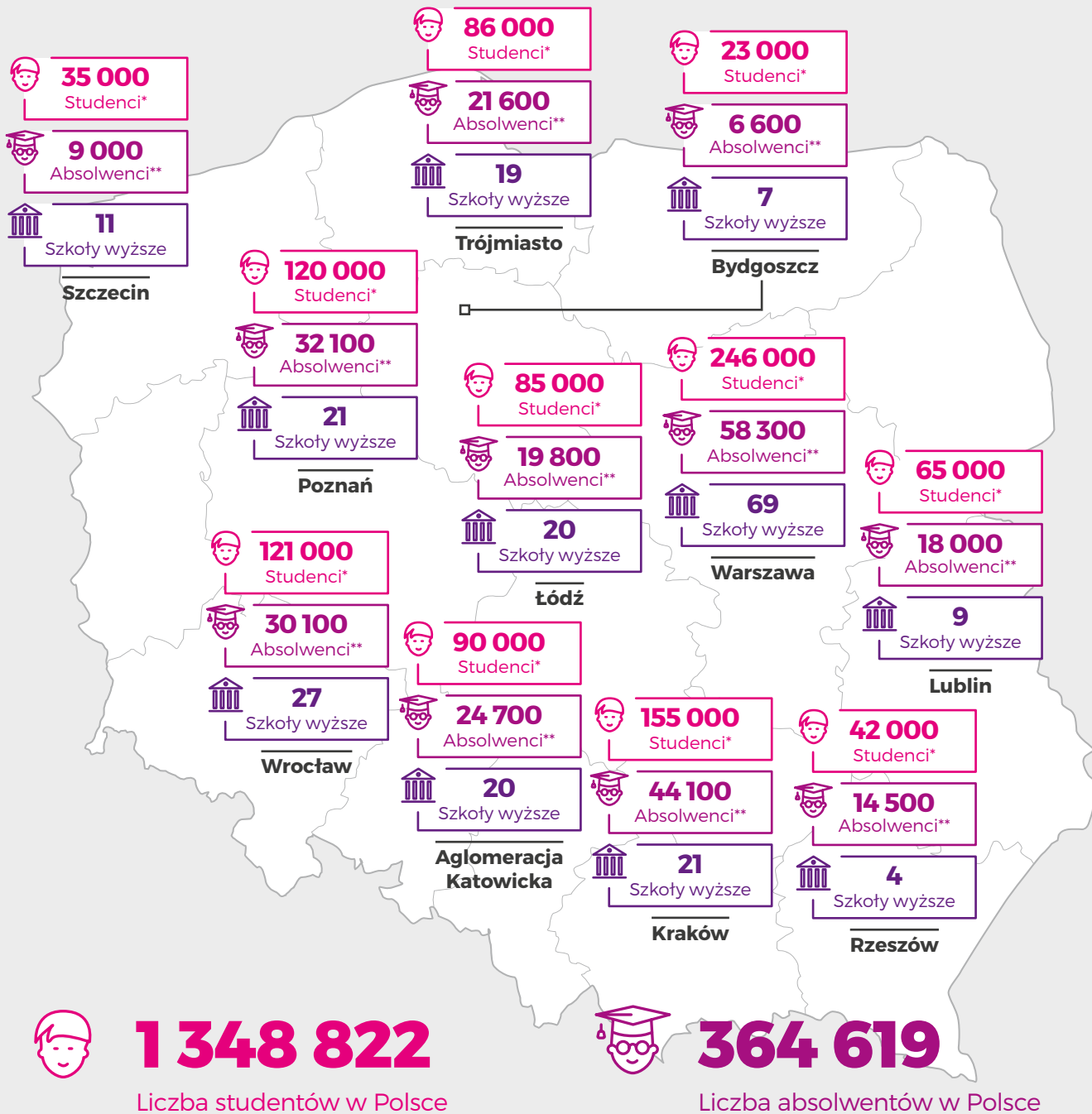


Wysokość odpraw związanych z likwidacją stanowiska pracy: jedno miesięczne wynagrodzenie jeśli okres zatrudnienia trwał poniżej 2 lat, dwa miesięczne wynagrodzenia jeśli okres zatrudnienia trwał powyżej dwóch lat, trzy miesięczne wynagrodzenia jeśli okres zatrudnienia trwał powyżej ośmiu lat (zasady te obowiązują jeśli pracodawca zatrudnia co najmniej 20 pracowników).

POTENCJAŁ EDUKACYJNY POLSKI

RYCINA 33

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



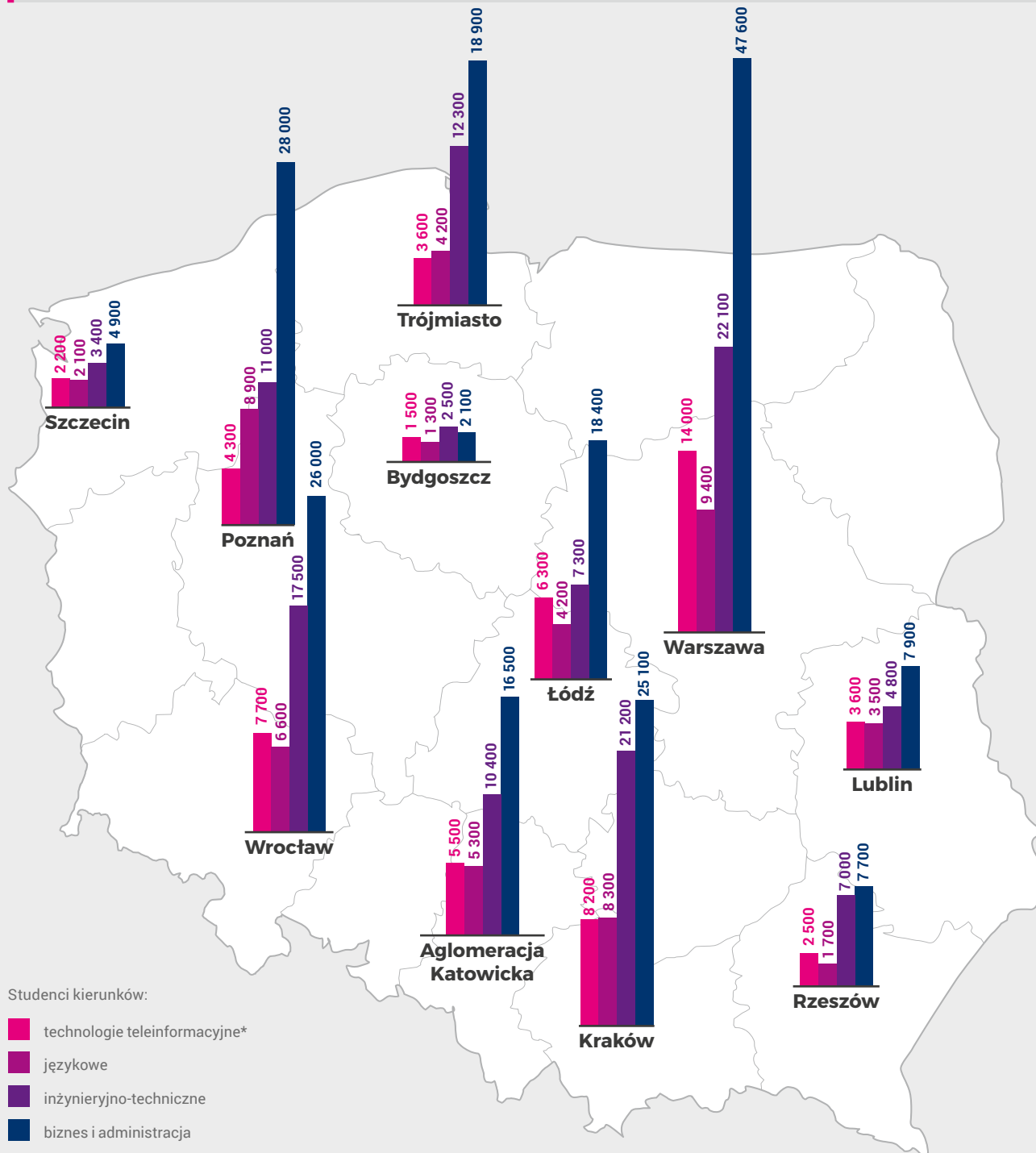
* zaokrąglenie do tysięcy

** 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)



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

Uwaga: wszystkie wartości zaokrąglono do setek

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

RYCINA 35

LICZBA POTENCJALNYCH KANDYDATÓW Z WYBRANYMI JĘZYKAMI OBCYMI






					
Warszawa	151 604	53 635	46 669	24 637	8 135
Kraków	18 087	7 813	7 287	4 072	1 122
Wrocław	18 122	4 489	4 408	2 211	558
Poznań	11 690	2 970	3 085	1 090	465
Aglomeracja Katowicka	10 268	2 965	2 262	1 831	333
Trójmiasto	8 431	2 364	2 701	1 091	1 051
Łódź	4 804	1 877	1 843	930	311

Tabela została przygotowana w oparciu o deklarowaną znajomość języków obcych na portalu LinkedIn (łącznie liczba użytkowników w Polsce to 2 250 000 osób). Zaprezentowane wartości są zależne od popularności portalu LinkedIn w poszczególnych ośrodkach miejskich.

Źródło: Opracowanie Randstad na podstawie danych z LinkedIn

WYOBRAŻENIA O PRACOWNIKACH SEKTORA NOWOCZESNYCH USŁUG BIZNESOWYCH**RYCINA 36**

WYOBRAŻENIA NA TEMAT PRACOWNIKÓW SEKTORA NOWOCZESNYCH USŁUG BIZNESOWYCH W OPINII OSÓB POSIADAJĄCYCH KWALIFIKACJE DO PRACY W TEJ BRANŻY

biegle posługuje się językiem angielskim
oraz zna inne języki obce

zaraz po ukończeniu studiów, stawia
pierwsze kroki na rynku pracy

dąży do rozwoju zawodowego

cehuje się wysoką odpornością na stres

wysoko rozwinięta zdolność
analitycznego myślenia

jest osobą raczej samotną,
która nie założyła jeszcze swojej rodziny



Źródło: Badanie postrzegania sektora nowoczesnych usług dla biznesu jako miejsca pracy zrealizowane przez Randstad we współpracy z agencją badawczą ARC Rynek i Opinia od września do listopada 2016 r. (mini FGI i CAWI, N=150, badanie zrealizowane na próbie osób posiadających kwalifikacje do pracy w sektorze nowoczesnych usług biznesowych).



78%

Udział pracowników sektora, którzy poleciliby innym osobom pracę w centrach usług.



81%

Udział pracowników, którzy wiążą swoją przyszłość zawodową z pracą w sektorze.

MOCNE STRONY ZATRUDNIENIA W SEKTORZE NOWOCZESNYCH USŁUG BIZNESOWYCH

Osobom, które posiadają pożądane kwalifikacje do pracy w sektorze nowoczesnych usług biznesowych w pierwszej kolejności zależy na:

- atrakcyjnemu wynagrodzeniu,
- możliwości awansu,
- stabilności zatrudnienia,
- oraz przyjaznej atmosferze w miejscu pracy.

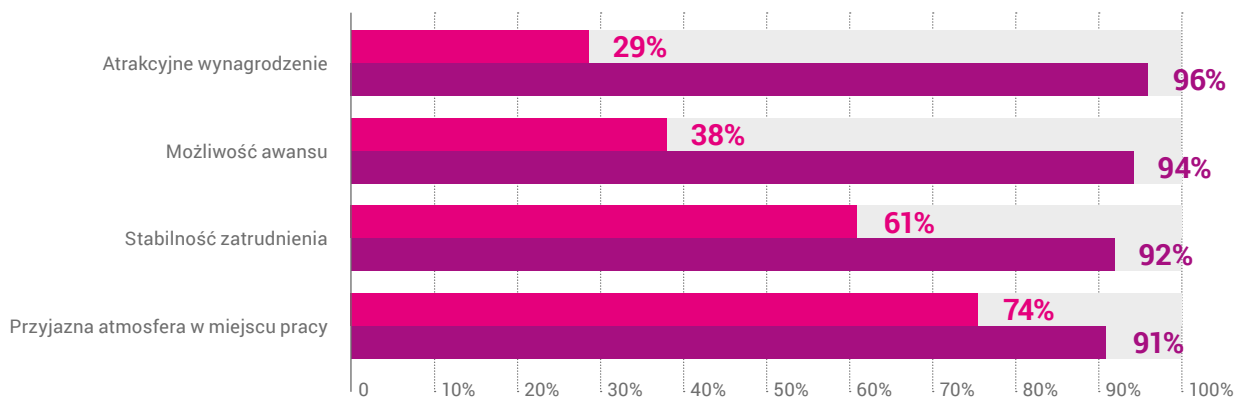
Warto zauważyć, że istnieje duża dysproporcja między tym, czego potrzebują potencjalni pracownicy sektora, a co zapewnia im ich obecny pracodawca. Skonfrontowanie tych odpowiedzi z doświadczeniami aktualnych pracowników branży pokazuje, że potrzeby i oczekiwania związane z miejscem pracy są generalnie podobne, ale w różny sposób zaspokajane przez aktualnych pracodawców. Należy podkreślić, że te elementy, na których w pierwszej kolejności zależy kandydatom, są faktycznie zaspokajane w pracy w centrach usług biznesowych.

Warto również dodać, że istotnym aspektem zatrudnienia dla 80% pracowników sektora nowoczesnych usług dla biznesu i 75% osób posiadających pożądane kompetencje do pracy w tej branży jest szeroki katalog świadczeń pozapłacowych. Wśród aspektów pracy, które najbardziej cenią sobie aktualni 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.

RYCINA 37

ASPEKTY ZATRUDNIENIA ISTOTNE DLA KANDYDATÓW DO PRACY W SEKTORZE W PORÓWNANIU DO OFEROWANYCH IM WARUNKÓW W ICH OBECNYM MIEJSCU PRACY



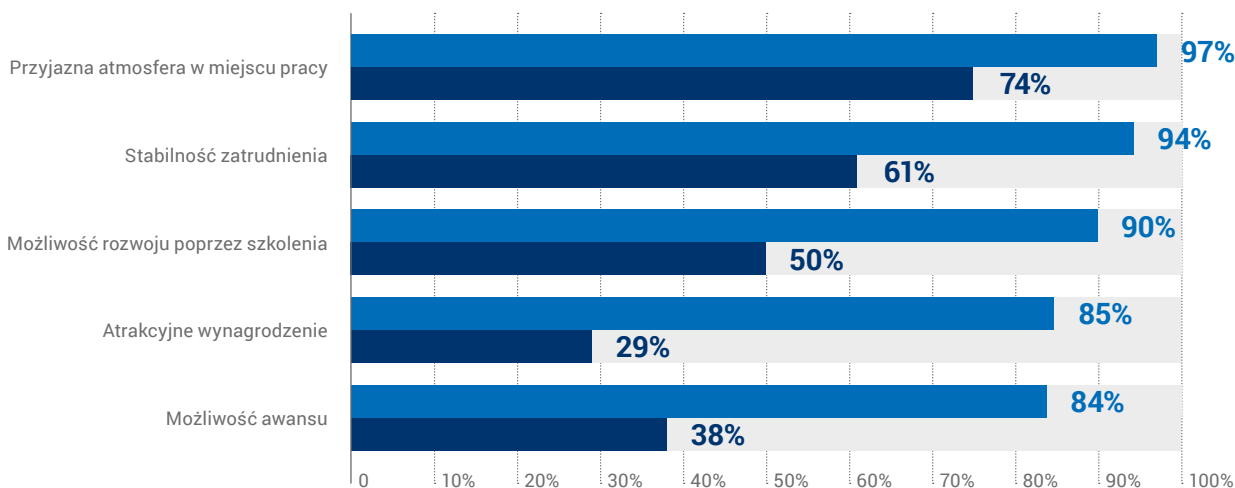
Które z wymienionych warunków zatrudnienia oferuje Ci Twój obecny pracodawca? N=136

Na ile te aspekty zatrudnienia są dla Ciebie istotne i skłoniłyby Cię do podjęcia pracy w firmie, która je oferuje? N=150

Źródło: Badanie postrzegania sektora nowoczesnych usług dla biznesu jako miejsca pracy zrealizowane przez Randstad we współpracy z agencją badawczą ARC Rynek i Opinia od września do listopada 2016 r. (mini FGI i CAWI, N=150, badanie zrealizowane na próbie osób posiadających kwalifikacje do pracy w sektorze nowoczesnych usług biznesowych).

RYCINA 38

ASPEKTY ZATRUDNIENIA OFEROWANE PRZEZ FIRMY PRACOWNIKOM SEKTORA NOWOCZESNYCH USŁUG BIZNESOWYCH ORAZ OSOBOM POSIADAJĄCYM KWALIFIKACJE DO PRACY W TEJ BRANŻY



Aktualni pracownicy sektora nowoczesnych usług biznesowych (N=100)

Kandydaci do pracy w sektorze nowoczesnych usług biznesowych (N=136)

Źródło: Badanie postrzegania sektora nowoczesnych usług dla biznesu jako miejsca pracy zrealizowane przez Randstad we współpracy z agencją badawczą ARC Rynek i Opinia od września do listopada 2016 r. (mini FGI i CAWI, N=150, badanie zrealizowane na próbie osób posiadających kwalifikacje do pracy w sektorze nowoczesnych usług biznesowych oraz mini FGI i CATI, N=100, badanie zrealizowane wśród aktualnych pracowników sektora nowoczesnych usług biznesowych).

WYNAGRODZENIA W CENTRACH USŁUG

TABELA 6

MIESIĘCZNE WYNAGRODZENIA BRUTTO (W PLN) W CENTRACH BPO,SSC, IT, R&D DLA OSÓB ZNAJĄCYCH JĘZYK ANGIELSKI (KRAKÓW)

Tabele wynagrodzeń zostały przygotowane w oparciu o wnioski z wywiadów z kandydatami i pracodawcami oraz analizę procesów rekrutacyjnych dedykowanych sektorowi nowoczesnych usług biznesowych w Polsce. Łącznie analizie poddano 2800 procesów rekrutacyjnych realizowanych przez Randstad. Dane aktualne na I kw. 2017 r.

KRAKÓW

F&A: GL

	Min	Najczęściej oferowane	Max
Junior Accountant (1-2 lata doświadczenia)	4000	4500	5000
Accountant (2-3 lata doświadczenia)	5000	5500	6500
Senior Accountant (powyżej 3 lat doświadczenia)	6500	7500	9000
Team Leader (zespół 5-15 osób)	9000	10000	13000
Manager (zespół do 50 osób)	13000	15000	20000

F&A: AP / AR

	Min	Najczęściej oferowane	Max
Junior Accountant (1-2 lata doświadczenia)	3800	4200	4800
Accountant (2-3 lata doświadczenia)	4500	5500	6500
Senior Accountant (pow. 3 lat doświadczenia)	6000	6500	8000
Team Leader (zespół 5-15 osób)	9000	10000	13000
Manager (zespół do 50 osób)	12000	15000	20000

Banking

	Min	Najczęściej oferowane	Max
Junior Fund Accountant (do 1 roku doświadczenia)	3500	4000	4500
Fund Accountant (1-3 lata doświadczenia)	4500	5500	6000
Senior Fund Accountant (pow. 3 lat doświadczenia)	6000	6800	8000
AML/KYC Junior Analyst (do 1 roku doświadczenia)	4000	4500	5000
AML/KYC Analyst (1-3 lata doświadczenia)	5000	5500	6500
AML/KYC Senior Analyst (3-5 lat doświadczenia)	6000	7000	8000
Junior Analyst (Product Control, Reporting, Business Analysis / do 1 roku doświadczenia)	3800	4500	5000
Analyst (Product Control, Reporting, Business Analysis / 1-3 lata doświadczenia)	5500	6500	8000
Senior Analyst (Product Control, Reporting, Business Analysis / pow. 3 lat doświadczenia)	7500	9000	11000
Team Leader (zespół 5-15 osób)	9000	10000	12000
Manager (zespół do 50 osób)	14000	17000	20000

Customer Service

	Min	Najczęściej oferowane	Max
Junior Specialist (bez doświadczenia)	3200	3500	4000
Specialist (pow. 1 roku doświadczenia)	3500	4000	5000
Team Leader (zespół 5-15 osób)	6000	7000	9000
Manager (zespół do 50 osób)	9000	10000	15000

Procurement / Order Management			
	Min	Najczęściej oferowane	Max
Junior Specialist (do 1 roku doświadczenia)	4000	4500	5000
Specialist (1-3 lata doświadczenia)	5000	6000	7000
Senior Specialist (pow. 3 lat doświadczenia)	6500	7500	9000
Team Leader (zespół 5-15 osób)	10000	12000	14000
Manager (zespół do 50 osób)	14000	18000	22000
HR processes			
	Min	Najczęściej oferowane	Max
Junior Specialist (do 1 roku doświadczenia)	3000	3500	4000
Specialist (1-2 lata doświadczenia)	3500	4500	5500
Senior Specialist (pow. 2 lat doświadczenia)	5000	6500	8000
Junior Payroll Specialist (do 1 roku doświadczenia)	3500	4000	4500
Payroll Specialist (1-3 lata doświadczenia)	4500	5500	6500
Senior Payroll Specialist (pow. 3 lat doświadczenia)	6000	7000	9000
Team Leader (zespół 5-15 osób)	9000	11000	14000
Manager (zespół do 50 osób)	14000	16000	20000
IT			
	Min	Najczęściej oferowane	Max
1st Line Support (2 lata doświadczenia)	4000	4500	6000
2nd Line Support (2 lata doświadczenia)	5000	6000	8000
3rd Line Support (2 lata doświadczenia)	8000	11000	14000
IT Administration (3 lata doświadczenia)	7000	9000	13000
Network / Security (3 lata doświadczenia)	9000	11000	13000
Business / System Analyst (3 lata doświadczenia)	8000	11000	13000
Developer (3 lata doświadczenia)	9000	11000	13000
Tester (3 lata doświadczenia)	7500	9500	12000
Team Leader (zespół 5-15 osób)	10000	14000	17000
Project Manager (zespół do 50 osób)	12000	15000	20000
R&D			
	Min	Najczęściej oferowane	Max
Laboratory Specialist (pow. 2 lat doświadczenia)	4200	5000	6000
Technologist (pow. 2 lat)	4500	6000	7500
Design Engineer (2-4 lata doświadczenia)	4500	6800	8000
Senior Design Engineer (pow. 4 lat doświadczenia)	7000	8000	9500
Product Development / NPI Engineer (2-4 lata doświadczenia)	5000	7500	8500
Senior Product Development / NPI Engineer (pow. 4 lat doświadczenia)	7000	9000	10000
Quality Engineer (2-4 lata doświadczenia)	4500	7000	8000
Senior Quality Engineer (pow. 4 lat doświadczenia)	7000	8500	9000
R&D Manager (zespół do 50 osób)	14000	16000	17000

TABELA 7

MIESIĘCZNE WYNAGRODZENIA BRUTTO (W PLN) W CENTRACH BPO,SSC, IT, R&D DLA OSÓB ZNAJĄCYCH JĘZYK ANGIELSKI (ŁÓDŹ)

Tabele wynagrodzeń zostały przygotowane w oparciu o wnioski z wywiadów z kandydatami i pracodawcami oraz analizę procesów rekrutacyjnych dedykowanych sektorowi nowoczesnych usług biznesowych w Polsce. Łącznie analizie poddano 2800 procesów rekrutacyjnych realizowanych przez Randstad. Dane aktualne na I kw. 2017 r.

ŁÓDŹ

F&A: GL

	Min	Najczęściej oferowane	Max
Junior Accountant (1-2 lata doświadczenia)	4000	4500	5500
Accountant (2-3 lata doświadczenia)	4500	5200	6000
Senior Accountant (powyżej 3 lat doświadczenia)	6000	7000	8000
Team Leader (zespół 5-15 osób)	8000	10000	13000
Manager (zespół do 50 osób)	13000	15000	18000

F&A: AP / AR

	Min	Najczęściej oferowane	Max
Junior Accountant (1-2 lata doświadczenia)	3500	4200	4800
Accountant (2-3 lata doświadczenia)	4200	4800	5800
Senior Accountant (pow. 3 lat doświadczenia)	5400	5900	6500
Team Leader (zespół 5-15 osób)	7000	8000	10000
Manager (zespół do 50 osób)	10000	13000	16000

Banking

	Min	Najczęściej oferowane	Max
Junior Fund Accountant (do 1 roku doświadczenia)	3200	3500	4500
Fund Accountant (1-3 lata doświadczenia)	4500	5000	5600
Senior Fund Accountant (pow. 3 lat doświadczenia)	5800	6300	7700
AML/KYC Junior Analyst (do 1 roku doświadczenia)	3000	3500	4000
AML/KYC Analyst (1-3 lata doświadczenia)	3500	4200	5000
AML/KYC Senior Analyst (3-5 lat doświadczenia)	4900	5200	6500
Junior Analyst (Product Control, Reporting, Business Analysis / do 1 roku doświadczenia)	3700	4200	4700
Analyst (Product Control, Reporting, Business Analysis / 1-3 lata doświadczenia)	4200	5000	6100
Senior Analyst (Product Control, Reporting, Business Analysis / pow. 3 lat doświadczenia)	5500	7000	8000
Team Leader (zespół 5-15 osób)	7500	8500	10500
Manager (zespół do 50 osób)	10000	13000	18000

Customer Service

	Min	Najczęściej oferowane	Max
Junior Specialist (bez doświadczenia)	3000	3500	4000
Specialist (pow. 1 roku doświadczenia)	3800	4200	4800
Team Leader (zespół 5-15 osób)	5000	6000	7500
Manager (zespół do 50 osób)	7500	8500	10000

Procurement / Order Management			
	Min	Najczęściej oferowane	Max
Junior Specialist (do 1 roku doświadczenia)	4000	4200	4500
Specialist (1-3 lata doświadczenia)	5000	5500	6000
Senior Specialist (pow. 3 lat doświadczenia)	6500	7000	8000
Team Leader (zespół 5-15 osób)	8500	10000	12000
Manager (zespół do 50 osób)	12000	15000	18000
HR processes			
	Min	Najczęściej oferowane	Max
Junior Specialist (do 1 roku doświadczenia)	2800	3000	3200
Specialist (1-2 lata doświadczenia)	3300	3500	4200
Senior Specialist (pow. 2 lat doświadczenia)	4200	4500	5000
Junior Payroll Specialist (do 1 roku doświadczenia)	3800	4000	4500
Payroll Specialist (1-3 lata doświadczenia)	4800	5500	6500
Senior Payroll Specialist (pow. 3 lat doświadczenia)	6500	7200	9000
Team Leader (zespół 5-15 osób)	8500	10000	12000
Manager (zespół do 50 osób)	12000	15000	17000
IT			
	Min	Najczęściej oferowane	Max
1st Line Support (2 lata doświadczenia)	3200	4500	5500
2nd Line Support (2 lata doświadczenia)	4400	5200	6800
3rd Line Support (2 lata doświadczenia)	6400	8000	10000
IT Administration (3 lata doświadczenia)	6000	7920	10400
Network / Security (3 lata doświadczenia)	8000	9600	13500
Business / System Analyst (3 lata doświadczenia)	7600	10000	12000
Developer (3 lata doświadczenia)	8000	11600	14000
Tester (3 lata doświadczenia)	5600	7600	10800
Team Leader (zespół 5-15 osób)	8000	12200	16000
Project Manager (zespół do 50 osób)	10800	15210	19800
R&D			
	Min	Najczęściej oferowane	Max
Laboratory Specialist (pow. 2 lat doświadczenia)	4500	5000	5500
Technologist (pow. 2 lat)	5000	7000	9000
Design Engineer (2-4 lata doświadczenia)	6000	6500	7000
Senior Design Engineer (pow. 4 lat doświadczenia)	7000	8000	10000
Product Development / NPI Engineer (2-4 lata doświadczenia)	6500	7000	7500
Senior Product Development / NPI Engineer (pow. 4 lat doświadczenia)	7500	9000	12000
Quality Engineer (2-4 lata doświadczenia)	5000	6500	7000
Senior Quality Engineer (pow. 4 lat doświadczenia)	6500	7000	9000
R&D Manager (zespół do 50 osób)	12000	14000	18000

TABELA 8

MIESIĘCZNE WYNAGRODZENIA BRUTTO (W PLN) W CENTRACH BPO,SSC, IT, R&D DLA OSÓB ZNAJĄCYCH JĘZYK ANGIELSKI (POZNAŃ)

Tabele wynagrodzeń zostały przygotowane w oparciu o wnioski z wywiadów z kandydatami i pracodawcami oraz analizę procesów rekrutacyjnych dedykowanych sektorowi nowoczesnych usług biznesowych w Polsce. Łącznie analizie poddano 2800 procesów rekrutacyjnych realizowanych przez Randstad. Dane aktualne na I kw. 2017 r.

POZNAŃ

F&A: GL

	Min	Najczęściej oferowane	Max
Junior Accountant (1-2 lata doświadczenia)	3800	4000	4500
Accountant (2-3 lata doświadczenia)	4500	5000	5500
Senior Accountant (powyżej 3 lat doświadczenia)	5500	6500	7500
Team Leader (zespół 5-15 osób)	8500	11000	13000
Manager (zespół do 50 osób)	15000	18000	20000

F&A: AP / AR

	Min	Najczęściej oferowane	Max
Junior Accountant (1-2 lata doświadczenia)	3500	4000	4500
Accountant (2-3 lata doświadczenia)	4000	4500	5000
Senior Accountant (pow. 3 lat doświadczenia)	5500	6000	6500
Team Leader (zespół 5-15 osób)	7500	9000	12000
Manager (zespół do 50 osób)	13000	15000	18000

Banking

	Min	Najczęściej oferowane	Max
Junior Fund Accountant (do 1 roku doświadczenia)	3800	4000	4500
Fund Accountant (1-3 lata doświadczenia)	4500	5000	5500
Senior Fund Accountant (pow. 3 lat doświadczenia)	5500	6000	6500
AML/KYC Junior Analyst (do 1 roku doświadczenia)	4000	4500	5000
AML/KYC Analyst (1-3 lata doświadczenia)	5000	5500	6500
AML/KYC Senior Analyst (3-5 lat doświadczenia)	6500	7200	8000
Junior Analyst (Product Control, Reporting, Business Analysis / do 1 roku doświadczenia)	3500	4000	4500
Analyst (Product Control, Reporting, Business Analysis / 1-3 lata doświadczenia)	4500	5500	6500
Senior Analyst (Product Control, Reporting, Business Analysis / pow. 3 lat doświadczenia)	6500	8000	9000
Team Leader (zespół 5-15 osób)	8000	9000	11000
Manager (zespół do 50 osób)	12000	14000	20000

Customer Service

	Min	Najczęściej oferowane	Max
Junior Specialist (bez doświadczenia)	3200	3700	4000
Specialist (pow. 1 roku doświadczenia)	4000	4500	5000
Team Leader (zespół 5-15 osób)	6000	7000	9000
Manager (zespół do 50 osób)	8000	10000	11000

Procurement / Order Management			
	Min	Najczęściej oferowane	Max
Junior Specialist (do 1 roku doświadczenia)	3800	4000	4500
Specialist (1-3 lata doświadczenia)	4500	5000	6000
Senior Specialist (pow. 3 lat doświadczenia)	6000	6500	8000
Team Leader (zespół 5-15 osób)	8000	10000	12000
Manager (zespół do 50 osób)	13000	16000	20000
HR processes			
	Min	Najczęściej oferowane	Max
Junior Specialist (do 1 roku doświadczenia)	3500	4000	4500
Specialist (1-2 lata doświadczenia)	4200	4500	5000
Senior Specialist (pow. 2 lat doświadczenia)	5000	5500	6000
Junior Payroll Specialist (do 1 roku doświadczenia)	3500	4000	4500
Payroll Specialist (1-3 lata doświadczenia)	4500	5500	6000
Senior Payroll Specialist (pow. 3 lat doświadczenia)	6000	7000	8000
Team Leader (zespół 5-15 osób)	7000	10000	12000
Manager (zespół do 50 osób)	11000	14000	16000
IT			
	Min	Najczęściej oferowane	Max
1st Line Support (2 lata doświadczenia)	4000	4500	5500
2nd Line Support (2 lata doświadczenia)	5000	6500	7000
3rd Line Support (2 lata doświadczenia)	7000	8000	9000
IT Administration (3 lata doświadczenia)	6000	7000	10000
Network / Security (3 lata doświadczenia)	7000	9000	12000
Business / System Analyst (3 lata doświadczenia)	7000	9000	11500
Developer (3 lata doświadczenia)	7000	10000	12000
Tester (3 lata doświadczenia)	7000	9000	12000
Team Leader (zespół 5-15 osób)	9000	11000	15000
Project Manager (zespół do 50 osób)	12000	14000	17500
R&D			
	Min	Najczęściej oferowane	Max
Laboratory Specialist (pow. 2 lat doświadczenia)	4500	5200	6000
Technologist (pow. 2 lat)	4800	5500	7200
Design Engineer (2-4 lata doświadczenia)	5500	7000	9000
Senior Design Engineer (pow. 4 lat doświadczenia)	8000	9000	10000
Product Development / NPI Engineer (2-4 lata doświadczenia)	5500	7000	9000
Senior Product Development / NPI Engineer (pow. 4 lat doświadczenia)	8000	9000	10000
Quality Engineer (2-4 lata doświadczenia)	5500	6500	8000
Senior Quality Engineer (pow. 4 lat doświadczenia)	8000	8500	10000
R&D Manager (zespół do 50 osób)	14000	17000	20000

TABELA 9

MIESIĘCZNE WYNAGRODZENIA BRUTTO (W PLN) W CENTRACH BPO,SSC, IT, R&D DLA OSÓB ZNAJĄCYCH JĘZYK ANGIELSKI (TRÓJMIASTO)

Tabele wynagrodzeń zostały przygotowane w oparciu o wnioski z wywiadów z kandydatami i pracodawcami oraz analizę procesów rekrutacyjnych dedykowanych sektorowi nowoczesnych usług biznesowych w Polsce. Łącznie analizie poddano 2800 procesów rekrutacyjnych realizowanych przez Randstad. Dane aktualne na I kw. 2017 r.

TRÓJMIASTO

F&A: GL

	Min	Najczęściej oferowane	Max
Junior Accountant (1-2 lata doświadczenia)	4000	4500	5000
Accountant (2-3 lata doświadczenia)	5000	6000	6500
Senior Accountant (powyżej 3 lat doświadczenia)	6500	7200	8000
Team Leader (zespół 5-15 osób)	9000	11000	13000
Manager (zespół do 50 osób)	15000	18000	23000

F&A: AP / AR

	Min	Najczęściej oferowane	Max
Junior Accountant (1-2 lata doświadczenia)	3800	4200	5000
Accountant (2-3 lata doświadczenia)	4800	5500	6000
Senior Accountant (pow. 3 lat doświadczenia)	6000	6500	7000
Team Leader (zespół 5-15 osób)	7500	9000	10000
Manager (zespół do 50 osób)	11000	14000	18000

Banking

	Min	Najczęściej oferowane	Max
Junior Fund Accountant (do 1 roku doświadczenia)	3800	4000	4500
Fund Accountant (1-3 lata doświadczenia)	4500	5000	5800
Senior Fund Accountant (pow. 3 lat doświadczenia)	5800	6500	7000
AML/KYC Junior Analyst (do 1 roku doświadczenia)	4000	4500	5000
AML/KYC Analyst (1-3 lata doświadczenia)	5000	6000	7000
AML/KYC Senior Analyst (3-5 lat doświadczenia)	7000	8500	9000
Junior Analyst (Product Control, Reporting, Business Analysis / do 1 roku doświadczenia)	4000	4500	5000
Analyst (Product Control, Reporting, Business Analysis / 1-3 lata doświadczenia)	5000	6000	7500
Senior Analyst (Product Control, Reporting, Business Analysis / pow. 3 lat doświadczenia)	7500	8500	9500
Team Leader (zespół 5-15 osób)	9000	11000	13000
Manager (zespół do 50 osób)	15000	18000	21000

Customer Service

	Min	Najczęściej oferowane	Max
Junior Specialist (bez doświadczenia)	3500	3800	4000
Specialist (pow. 1 roku doświadczenia)	4000	4500	5500
Team Leader (zespół 5-15 osób)	6000	7500	9000
Manager (zespół do 50 osób)	8000	10000	12000

Procurement / Order Management			
	Min	Najczęściej oferowane	Max
Junior Specialist (do 1 roku doświadczenia)	3800	4200	4500
Specialist (1-3 lata doświadczenia)	4500	5500	6000
Senior Specialist (pow. 3 lat doświadczenia)	6000	7000	7500
Team Leader (zespół 5-15 osób)	8000	10000	12000
Manager (zespół do 50 osób)	13000	16000	20000
HR processes			
	Min	Najczęściej oferowane	Max
Junior Specialist (do 1 roku doświadczenia)	3800	4200	4500
Specialist (1-2 lata doświadczenia)	4500	5000	5500
Senior Specialist (pow. 2 lat doświadczenia)	5500	6000	6500
Junior Payroll Specialist (do 1 roku doświadczenia)	4000	4200	4500
Payroll Specialist (1-3 lata doświadczenia)	4500	5500	6500
Senior Payroll Specialist (pow. 3 lat doświadczenia)	6500	7500	8500
Team Leader (zespół 5-15 osób)	9500	11000	13000
Manager (zespół do 50 osób)	13000	15000	17000
IT			
	Min	Najczęściej oferowane	Max
1st Line Support (2 lata doświadczenia)	4000	4800	5500
2nd Line Support (2 lata doświadczenia)	5500	6500	7000
3rd Line Support (2 lata doświadczenia)	7000	9000	10500
IT Administration (3 lata doświadczenia)	5500	7500	9500
Network / Security (3 lata doświadczenia)	7000	9000	10000
Business / System Analyst (3 lata doświadczenia)	7000	8500	12000
Developer (3 lata doświadczenia)	7000	10500	13500
Tester (3 lata doświadczenia)	6000	8000	9500
Team Leader (zespół 5-15 osób)	9000	12000	16000
Project Manager (zespół do 50 osób)	12000	14000	18000
R&D			
	Min	Najczęściej oferowane	Max
Laboratory Specialist (pow. 2 lat doświadczenia)	4500	5000	6000
Technologist (pow. 2 lat)	5000	7000	8000
Design Engineer (2-4 lata doświadczenia)	5000	7000	8000
Senior Design Engineer (pow. 4 lat doświadczenia)	8000	9000	10000
Product Development / NPI Engineer (2-4 lata doświadczenia)	5500	7000	8500
Senior Product Development / NPI Engineer (pow. 4 lat doświadczenia)	8000	9000	10000
Quality Engineer (2-4 lata doświadczenia)	5000	6500	8000
Senior Quality Engineer (pow. 4 lat doświadczenia)	8000	9500	10000
R&D Manager (zespół do 50 osób)	13000	15000	18000

TABELA 10

MIESIĘCZNE WYNAGRODZENIA BRUTTO (W PLN) W CENTRACH BPO,SSC, IT, R&D DLA OSÓB ZNAJĄCYCH JĘZYK ANGIELSKI (WARSZAWA)

Tabele wynagrodzeń zostały przygotowane w oparciu o wnioski z wywiadów z kandydatami i pracodawcami oraz analizę procesów rekrutacyjnych dedykowanych sektorowi nowoczesnych usług biznesowych w Polsce. Łącznie analizie poddano 2800 procesów rekrutacyjnych realizowanych przez Randstad. Dane aktualne na I kw. 2017 r.

WARSZAWA

F&A: GL

	Min	Najczęściej oferowane	Max
Junior Accountant (1-2 lata doświadczenia)	5000	5500	6000
Accountant (2-3 lata doświadczenia)	6500	7500	8500
Senior Accountant (powyżej 3 lat doświadczenia)	8000	8500	9500
Team Leader (zespół 5-15 osób)	10000	12000	15000
Manager (zespół do 50 osób)	15000	18000	23000

F&A: AP / AR

	Min	Najczęściej oferowane	Max
Junior Accountant (1-2 lata doświadczenia)	4400	4800	5500
Accountant (2-3 lata doświadczenia)	5500	5800	6700
Senior Accountant (pow. 3 lat doświadczenia)	6200	6800	7500
Team Leader (zespół 5-15 osób)	8000	9500	12000
Manager (zespół do 50 osób)	12000	15000	20000

Banking

	Min	Najczęściej oferowane	Max
Junior Fund Accountant (do 1 roku doświadczenia)	4500	5000	5700
Fund Accountant (1-3 lata doświadczenia)	5200	6500	7500
Senior Fund Accountant (pow. 3 lat doświadczenia)	6500	8000	9000
AML/KYC Junior Analyst (do 1 roku doświadczenia)	3800	4100	4400
AML/KYC Analyst (1-3 lata doświadczenia)	4500	5700	6500
AML/KYC Senior Analyst (3-5 lat doświadczenia)	5800	7200	8000
Junior Analyst (Product Control, Reporting, Business Analysis / do 1 roku doświadczenia)	5000	5500	6000
Analyst (Product Control, Reporting, Business Analysis / 1-3 lata doświadczenia)	5500	7000	8000
Senior Analyst (Product Control, Reporting, Business Analysis / pow. 3 lat doświadczenia)	7500	9000	10500
Team Leader (zespół 5-15 osób)	9000	11500	14500
Manager (zespół do 50 osób)	13500	18000	23000

Customer Service

	Min	Najczęściej oferowane	Max
Junior Specialist (bez doświadczenia)	3500	4000	5000
Specialist (pow. 1 roku doświadczenia)	4200	5500	6000
Team Leader (zespół 5-15 osób)	6000	8000	9500
Manager (zespół do 50 osób)	8000	11000	16000

Procurement / Order Management			
	Min	Najczęściej oferowane	Max
Junior Specialist (do 1 roku doświadczenia)	4500	5500	6000
Specialist (1-3 lata doświadczenia)	6000	7000	8000
Senior Specialist (pow. 3 lat doświadczenia)	8000	9000	10000
Team Leader (zespół 5-15 osób)	12000	15000	17000
Manager (zespół do 50 osób)	16000	19000	25000
HR processes			
	Min	Najczęściej oferowane	Max
Junior Specialist (do 1 roku doświadczenia)	3800	4200	4500
Specialist (1-2 lata doświadczenia)	4800	5500	6000
Senior Specialist (pow. 2 lat doświadczenia)	6000	6500	7000
Junior Payroll Specialist (do 1 roku doświadczenia)	4500	4800	5000
Payroll Specialist (1-3 lata doświadczenia)	5500	6500	7000
Senior Payroll Specialist (pow. 3 lat doświadczenia)	7500	8500	10000
Team Leader (zespół 5-15 osób)	9500	12000	15000
Manager (zespół do 50 osób)	14000	17000	21000
IT			
	Min	Najczęściej oferowane	Max
1st Line Support (2 lata doświadczenia)	4000	4800	6000
2nd Line Support (2 lata doświadczenia)	5500	6500	8500
3rd Line Support (2 lata doświadczenia)	8000	10000	12500
IT Administration (3 lata doświadczenia)	7500	9900	13000
Network / Security (3 lata doświadczenia)	10000	12000	15000
Business / System Analyst (3 lata doświadczenia)	9500	12500	15000
Developer (3 lata doświadczenia)	10000	14500	17500
Tester (3 lata doświadczenia)	7000	9500	13500
Team Leader (zespół 5-15 osób)	10000	13000	18500
Project Manager (zespół do 50 osób)	13500	16900	22000
R&D			
	Min	Najczęściej oferowane	Max
Laboratory Specialist (pow. 2 lat doświadczenia)	4500	5000	6000
Technologist (pow. 2 lat)	5000	7000	9000
Design Engineer (2-4 lata doświadczenia)	6000	7000	8000
Senior Design Engineer (pow. 4 lat doświadczenia)	7000	9000	11000
Product Development / NPI Engineer (2-4 lata doświadczenia)	7000	8000	9000
Senior Product Development / NPI Engineer (pow. 4 lat doświadczenia)	9000	11000	14000
Quality Engineer (2-4 lata doświadczenia)	5500	7000	8000
Senior Quality Engineer (pow. 4 lat doświadczenia)	7000	8000	9000
R&D Manager (zespół do 50 osób)	13000	16000	20000

TABELA 11

MIESIĘCZNE WYNAGRODZENIA BRUTTO (W PLN) W CENTRACH BPO,SSC, IT, R&D DLA OSÓB ZNAJĄCYCH JĘZYK ANGIELSKI (WROCŁAW)

Tabele wynagrodzeń zostały przygotowane w oparciu o wnioski z wywiadów z kandydatami i pracodawcami oraz analizę procesów rekrutacyjnych dedykowanych sektorowi nowoczesnych usług biznesowych w Polsce. Łącznie analizie poddano 2800 procesów rekrutacyjnych realizowanych przez Randstad. Dane aktualne na I kw. 2017 r.

WROCŁAW

F&A: GL

	Min	Najczęściej oferowane	Max
Junior Accountant (1-2 lata doświadczenia)	4500	5000	5500
Accountant (2-3 lata doświadczenia)	5000	6500	7000
Senior Accountant (powyżej 3 lat doświadczenia)	7000	7500	9000
Team Leader (zespół 5-15 osób)	9000	12000	14000
Manager (zespół do 50 osób)	16000	19000	24000

F&A: AP / AR

	Min	Najczęściej oferowane	Max
Junior Accountant (1-2 lata doświadczenia)	4000	4500	5500
Accountant (2-3 lata doświadczenia)	5000	5500	6500
Senior Accountant (pow. 3 lat doświadczenia)	6000	6500	7500
Team Leader (zespół 5-15 osób)	8500	9500	12000
Manager (zespół do 50 osób)	12000	15000	20000

Banking

	Min	Najczęściej oferowane	Max
Junior Fund Accountant (do 1 roku doświadczenia)	4000	5000	5500
Fund Accountant (1-3 lata doświadczenia)	5000	6000	7000
Senior Fund Accountant (pow. 3 lat doświadczenia)	6500	8000	9000
AML/KYC Junior Analyst (do 1 roku doświadczenia)	4000	4500	5000
AML/KYC Analyst (1-3 lata doświadczenia)	5000	5500	6000
AML/KYC Senior Analyst (3-5 lat doświadczenia)	6000	7000	8000
Junior Analyst (Product Control, Reporting, Business Analysis / do 1 roku doświadczenia)	5000	5500	6000
Analyst (Product Control, Reporting, Business Analysis / 1-3 lata doświadczenia)	5500	7000	8000
Senior Analyst (Product Control, Reporting, Business Analysis / pow. 3 lat doświadczenia)	7500	9000	10500
Team Leader (zespół 5-15 osób)	10000	12000	14000
Manager (zespół do 50 osób)	13000	19000	23000

Customer Service

	Min	Najczęściej oferowane	Max
Junior Specialist (bez doświadczenia)	3500	4000	4500
Specialist (pow. 1 roku doświadczenia)	4000	4500	5500
Team Leader (zespół 5-15 osób)	6000	7000	8000
Manager (zespół do 50 osób)	8000	11000	15000

Procurement / Order Management			
	Min	Najczęściej oferowane	Max
Junior Specialist (do 1 roku doświadczenia)	4500	5000	5500
Specialist (1-3 lata doświadczenia)	5500	6000	7000
Senior Specialist (pow. 3 lat doświadczenia)	7000	7500	8500
Team Leader (zespół 5-15 osób)	10000	12000	14000
Manager (zespół do 50 osób)	14000	18000	20000
HR processes			
	Min	Najczęściej oferowane	Max
Junior Specialist (do 1 roku doświadczenia)	3500	4000	4500
Specialist (1-2 lata doświadczenia)	4500	5000	5500
Senior Specialist (pow. 2 lat doświadczenia)	5500	6000	6500
Junior Payroll Specialist (do 1 roku doświadczenia)	4000	4500	5000
Payroll Specialist (1-3 lata doświadczenia)	5000	5500	6500
Senior Payroll Specialist (pow. 3 lat doświadczenia)	6500	7000	8000
Team Leader (zespół 5-15 osób)	9500	11500	14000
Manager (zespół do 50 osób)	14000	16000	20000
IT			
	Min	Najczęściej oferowane	Max
1st Line Support (2 lata doświadczenia)	3600	4300	5500
2nd Line Support (2 lata doświadczenia)	5500	6000	8200
3rd Line Support (2 lata doświadczenia)	8500	10000	13000
IT Administration (3 lata doświadczenia)	6500	8200	9800
Network / Security (3 lata doświadczenia)	8400	10200	12800
Business / System Analyst (3 lata doświadczenia)	8700	10300	12000
Developer (3 lata doświadczenia)	8000	12000	14500
Tester (3 lata doświadczenia)	7000	10000	12000
Team Leader (zespół 5-15 osób)	11000	14400	17500
Project Manager (zespół do 50 osób)	12000	16500	20000
R&D			
	Min	Najczęściej oferowane	Max
Laboratory Specialist (pow. 2 lat doświadczenia)	4500	5000	6000
Technologist (pow. 2 lat)	5000	6500	7500
Design Engineer (2-4 lata doświadczenia)	4500	6500	7000
Senior Design Engineer (pow. 4 lat doświadczenia)	6500	7500	9000
Product Development / NPI Engineer (2-4 lata doświadczenia)	6000	7000	8000
Senior Product Development / NPI Engineer (pow. 4 lat doświadczenia)	8000	9000	10000
Quality Engineer (2-4 lata doświadczenia)	5500	6500	7000
Senior Quality Engineer (pow. 4 lat doświadczenia)	7500	8000	9000
R&D Manager (zespół do 50 osób)	14000	16000	18000

TABELA 12

MIESIĘCZNE WYNAGRODZENIA BRUTTO (W PLN) W CENTRACH BPO,SSC, IT, R&D DLA OSÓB ZNAJĄCYCH JĘZYK ANGIELSKI W POZOSTAŁYCH OŚRODKACH

Tabele wynagrodzeń zostały przygotowane w oparciu o wnioski z wywiadów z kandydatami i pracodawcami oraz analizę procesów rekrutacyjnych dedykowanych sektorowi nowoczesnych usług biznesowych w Polsce. Łącznie analizie poddano 2800 procesów rekrutacyjnych realizowanych przez Randstad. Dane aktualne na I kw. 2017 r.

Uwaga: Koszty wynagrodzeń w nieuwzględnionych w zestawieniach ośrodkach (m.in. Bydgoszcz, Opole, Radom, Kielce, Olsztyn, Białystok) mogą być niższe od zaprezentowanych.

	AGLOMERACJA KATOWICKA			LUBLIN		
	Min	Opt*	Max	Min	Opt*	Max
F&A: GL						
Junior Accountant (1-2 lata doświadczenia)	4000	4500	5000	3500	4000	4500
Accountant (2-3 lata doświadczenia)	5000	5500	6500	4500	5500	6300
Senior Accountant (powyżej 3 lat doświadczenia)	6500	7000	8000	6000	7500	8500
Team Leader (zespół 5-15 osób)	8000	11000	12000	8500	12000	15000
Manager (zespół do 50 osób)	10000	13000	18000	10000	13000	15000
F&A: AP / AR						
Junior Accountant (1-2 lata doświadczenia)	3500	4000	4500	3000	3300	3700
Accountant (2-3 lata doświadczenia)	4500	5000	5500	4000	4600	6000
Senior Accountant (pow. 3 lat doświadczenia)	5500	6000	7500	5500	6000	8000
Team Leader (zespół 5-15 osób)	8000	9000	12000	7500	8000	10000
Manager (zespół do 50 osób)	10000	13000	16000	9500	11000	14000
Customer Service						
Junior Specialist (bez doświadczenia)	3000	3500	4000	2500	3500	4000
Specialist (pow. 1 roku doświadczenia)	4200	5000	5500	3500	4000	4500
Team Leader (zespół 5-15 osób)	6000	7000	8000	4500	6000	7500
Manager (zespół do 50 osób)	8000	9000	11000	7000	8500	10000
IT						
1st Line Support (2 lata doświadczenia)	3500	4000	5500	4000	5000	5500
2nd Line Support (2 lata doświadczenia)	4000	5000	7000	4550	5500	6800
3rd Line Support (2 lata doświadczenia)	7000	8000	10000	5500	6500	9800
IT Administration (3 lata doświadczenia)	6000	8000	10000	6000	8000	10500
Network / Security (3 lata doświadczenia)	7500	9500	12000	7600	9120	13500
Business / System Analyst (3 lata doświadczenia)	7000	10000	12000	7220	9000	12500
Developer (3 lata doświadczenia)	8000	10000	13000	7600	11020	13300
Tester (3 lata doświadczenia)	7000	9000	11000	5320	7220	10260
Team Leader (zespół 5-15 osób)	9000	12000	15000	8000	11500	15500
Project Manager (zespół do 50 osób)	10000	14000	17000	11000	15000	19000

Rynek pracy i wynagrodzenia

F&A: GL

Junior Accountant (1-2 lata doświadczenia)
Accountant (2-3 lata doświadczenia)
Senior Accountant (powyżej 3 lat doświadczenia)
Team Leader (zespół 5-15 osób)
Manager (zespół do 50 osób)

F&A: AP / AR

Junior Accountant (1-2 lata doświadczenia)
Accountant (2-3 lata doświadczenia)
Senior Accountant (pow. 3 lat doświadczenia)
Team Leader (zespół 5-15 osób)
Manager (zespół do 50 osób)

Customer Service

Junior Specialist (bez doświadczenia)
Specialist (pow. 1 roku doświadczenia)
Team Leader (zespół 5-15 osób)
Manager (zespół do 50 osób)

IT

1st Line Support (2 lata doświadczenia)
2nd Line Support (2 lata doświadczenia)
3rd Line Support (2 lata doświadczenia)
IT Administration (3 lata doświadczenia)
Network / Security (3 lata doświadczenia)
Business / System Analyst (3 lata doświadczenia)
Developer (3 lata doświadczenia)
Tester (3 lata doświadczenia)
Team Leader (zespół 5-15 osób)
Project Manager (zespół do 50 osób)

* najczęściej oferowane

Źródło: Randstad

RZESZÓW

Min	Opt*	Max
3000	3500	4000
4000	4500	5200
5000	6500	7500
7000	8000	10000
9000	10000	12000

Min	Opt*	Max
3000	3300	3800
3900	4200	5000
4500	5500	6000
6500	7500	10000
8500	9500	11500

Min	Opt*	Max
2500	3000	3500
3500	4000	4500
4500	6000	7000
7000	8500	10000

Min	Opt*	Max
4000	5000	5500
4550	5500	6800
5500	6500	9800
6000	8000	10500
7600	9120	13500
7220	9000	12500
7600	11020	13300
5320	7220	10260
8000	11500	15500
11000	15000	19000

SZCZECIN

Min	Opt*	Max
3200	3500	3800
4000	4500	5000
5000	6000	6500
7500	9000	11000
11000	13000	18000

Min	Opt*	Max
3000	3200	3800
3800	4200	4500
4500	5000	5700
7000	8000	9000
10000	12000	15000

Min	Opt*	Max
3000	3200	3500
3500	4000	5000
5500	7000	8000
7500	8000	10000

Min	Opt*	Max
4000	4200	5000
4000	5000	7000
7000	8000	9000
8000	9000	10000
7000	9000	12000
8000	10000	11000
7500	9000	13000
7000	8000	10000
9000	11000	15000
10000	13000	17000

TABELA 13

BONUSY JĘZYKOWE (W PLN BRUTTO)

Rozpiętość stawek na stanowiskach specjalistycznych:*

	Od	Do
hiszpański / portugalski / rosyjski / włoski	300	800
francuski	500	1000
niemiecki	500	1000
języki skandynawskie / fiński	800	2000

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

Źródło: Randstad

TABELA 14

PRZECIĘTNE WZROSTY WYNAGRODZEŃ (Q1 2017 VS Q1 2016) W PODZIALE NA WYBRANE OŚRODKI I KATEGORIE PROCESÓW

Stanowiska specjalistyczne* (główne ośrodki usług dla biznesu)	
IT	19%
HR processes	8%
Banking	8%
Customer Service	7%
F&A: GL	6%
F&A: AP / AR	6%
R&D	3%
Procurement / Order Management	3%

Stanowiska specjalistyczne* bez IT	
Wrocław	9%
Poznań	8%
Trójmiasto	7%
Warszawa	5%
Łódź	3%
Kraków	3%

Stanowiska specjalistyczne* w obszarze IT	
Warszawa	25%
Wrocław	19%
Kraków	18%
Łódź	13%
Poznań	11%
Trójmiasto	8%

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

Źródło: Randstad

randstad

Business Services

- no rocket science for us

-  consultancy
-  recruitment strategies
-  industry analytics
-  feasibility studies
-  employer branding
-  proven concepts
-  international network



ŚWIADCZENIA POZAPŁACOWE W CENTRACH USŁUG WSPÓLNYCH (SSC)

Firmy i pracownicy cenią dobrze zaprojektowane systemy świadczeń. Ich koszt z perspektywy pracodawców często traktowany jest na równi z innymi wydatkami inwestycyjnymi. Oznacza to, że pracodawcy oczekują zwrotu z tych inwestycji, np. w postaci większego zaangażowania i satysfakcji pracowników, mniejszej skłonności do odejść, czy też bezpośrednich oszczędności wynikających np. z lepszego (szybszego) dostępu do opieki medycznej, mniejszej absencji chorobowej, itd. Istotna jest również cena świadczeń, a dokładnie oczekiwanie, że ich koszt będzie znacznie niższy niż cena jaką pracownicy musieliby zapłacić indywidualnie. Ważne dla firm jest również finansowanie wyłącznie tych świadczeń, z których pracownicy rzeczywiście na co dzień korzystają.

W tym kontekście naturalne staje się również pytanie, czy firmy właściwie używają świadczeń jako sposobu na budowanie przewagi konkurencyjnej, kreowanie odpowiedniego wizerunku, a w efekcie narzędzia do pozyskiwania najlepszych pracowników. Dane rynkowe potwierdzają, że dzisiaj nie wystarczy już „tylko” oferować odpowiednie świadczenie, ale musi ono być postrzegane jako lepsze niż u konkurencyjnych pracodawców.

W grupie trzech wskazanych poniżej kategorii świadczeń, centra SSC w porównaniu do branż: farmaceutycznej, FMCG oraz High Tech charakteryzują się ponadprzeciętnym udziałem oferowanych świadczeń. Absolutnym liderem w tych porównaniach jest zawsze sektor farmaceutyczny, natomiast o drugie miejsce konkurują FMCG oraz centra SSC.

RYCINA 39

POPULARNOŚĆ WYBRANYCH ŚWIADCZEŃ W CENTRACH USŁUG WSPÓLNYCH

Centra SSC

 **98%**

Opieka Medyczna

Udział firm zapewniających opiekę medyczną (ponad kodeks) wszystkim pracownikom

 **70%**

Ubezpieczenia Pracownicze

Udział firm dostarczających pracownikom świadczenia ubezpieczeniowe

 **30%**

Program Emerytalny

Udział firm oferujących pracownikom (niekoniecznie wszystkim) program emerytalny

Firmy z innych branż

82%* 

66%** 

29%*** 

* Jednak już np. 100% firm farmaceutycznych.

** Przy czym w 9 na 10 przypadków świadczenie to oferowane jest szerokiej grupie professionals / para professionals.

*** W 90% przypadków plany te są adresowane do szerokiej grupy pracowników z kategorii professionals / para professionals.

Źródło: Mercer (Poland TRS, 2016) na podstawie odpowiedzi 72 centrów usług wspólnych w Polsce oraz 351 firm z innych branż.

Uwaga: zgodnie z rządowym planem reformy emerytalnej pracodawcy nie prowadzący pracowniczych programów emerytalnych (PPE) od 2018 r. będą zobowiązani do oferowania swoim pracownikom udziału w pracowniczych planach kapitałowych (PPK).

1. Działalność centrów usług wspólnych jest „najmłodsza” w gronie wszystkich analizowanych. W efekcie centra SSC najszybciej zdołały zaaplikować rozwiązania, które już wcześniej wdrożono w tradycyjnych branżach.

2. Nie zawsze istnieje związek pomiędzy wiekiem, czy wykształceniem pracowników, a ich oczekiwaniami. Udział centrów SSC oraz firm z rynku ogólnego oferujących plany emerytalne czy ubezpieczenia na życie jest bardzo zbliżony.

3. Najbardziej popularnym świadczeniem z grona trzech wymienionych wyżej jest opieka medyczna. Warto jednak podkreślić, że w ostatnich latach jakość usług świadczonych przez kliniki medyczne i zakłady ubezpieczeń znacząco się obniżyła, a jednocześnie koszt tego świadczenia systemie rośnie.

4. Na satysfakcję pracowników wpływają zarówno fakt dostarczenia (finansowania) danego świadczenia jak i jego jakość. W efekcie firmy powinny mieć pewność, że świadczenia działają dobrze, a wydane środki przynoszą materialny rezultat, mierzony np. wskaźnikiem satysfakcji, liczbą pozytywnych opinii, relacją wydanych środków do uzyskanych korzyści (gdzie korzyścią może być np. liczba wizyt lekarskich, liczba absencji chorobowych, wartość wypłaconych odszkodowań czy stopa zysku – w planach emerytalnych).



WHERE TRADITION MEETS MODERNITY

Katowice for a business. For a living.

2 million people
in the Katowice
Agglomeration

Presence of foreign
investors i. a. IBM, PwC,
Unilever, Capgemini

Well developed
infrastructure - 3
international airports
in close proximity

45% of the city
covered by green
areas



Katowice City Hall
Investors Assistance
Department
invest.katowice.eu

4 KIERUNKI ROZWOJU IT

Jeszcze kilka lat temu wykorzystanie nowoczesnych technologii czy nowoczesnych rozwiązań informatycznych pozwalało wyróżnić produkt lub usługę „z tłumu”. Obecnie trudno znaleźć cokolwiek, co powstaje w sposób całkowicie „analogowy” – jest zaprojektowane, opracowane i wyprodukowane ręcznie. Biorąc pod uwagę, że trendy sprzed roku czy dwóch lat należą obecnie do powszechnie stosowanych rozwiązań, możemy spodziewać się coraz większych wyzwań.

Pojęcia, takie jak robotyzacja procesów (RPA), uczenie maszynowe, sztuczna inteligencja (AI) czy kognitywne przetwarzanie danych mają obecnie zastosowanie w centrach usług, a nie tylko na wyższych uczelniach. Na następnych stronach znajduje się kilka intelektualnych inspiracji i zaproszeń do dyskusji na temat tego, w jaki sposób te tendencje oddziałują na naszą rzeczywistość i jak możemy je wykorzystać.

P: – DOKĄD ZMIERZASZ, ROBOCIE? O: – DO SZKOŁY!

Eureka! Udało mi się to zautomatyzować i teraz działa samo!

Automatyzacja pracy praktykowana jest już od wielu lat. Zaczęła się w momencie, kiedy pierwszy komputer dokonał pierwszego obliczenia. Potem wyposażyliśmy urządzenia elektroniczne w procesory, aby je programować i by wykonywały rozkazy; aby nas budziły, zmieniały płyty, zapamiętywały, a nawet by uczyły się z naszych ruchów na panelu sterowania. Obecnie traktujemy brak tego typu możliwości jako wadę produktu. Dlaczego zatem przy tym całym postępie – informatyce, telekomunikacji, mediach, danych krążących samodzielnie nad naszymi głowami – wciąż cieszy

nas uruchomienie makra w Excelu, któremu daleko jeszcze do robota? Dlatego, że jesteśmy konstruktorami i twórcami, i dlatego też będziemy budować roboty.

Pinokio, potwór doktora Frankenstein, I-Boy...

Być może intencje dziś nie są ani naukowe, ani ojcowskie. Być może motywacja jest czysto biznesowa – jak zyskać więcej, robiąc mniej. Niektórzy pewnie nazwaliby to brutalnym kapitalizmem. Z drugiej strony, czy nie używamy robotów kuchennych, zamiast nierek płyt CD czy pralek z tego samego powodu? Wykonują za nas ciężką pracę, podczas gdy my możemy skupić się na bardziej złożonych zadaniach

lub po prostu polecić się na słońcu. Przecież słońce jest dla ludzi – dlaczego więc z niego nie korzystać? Budowanie „robotów”, które nam pomagają to naturalne zjawisko, które mamy we krwi. Budowaliśmy narzędzia w epoce kamienia, i budujemy je nadal dziś.

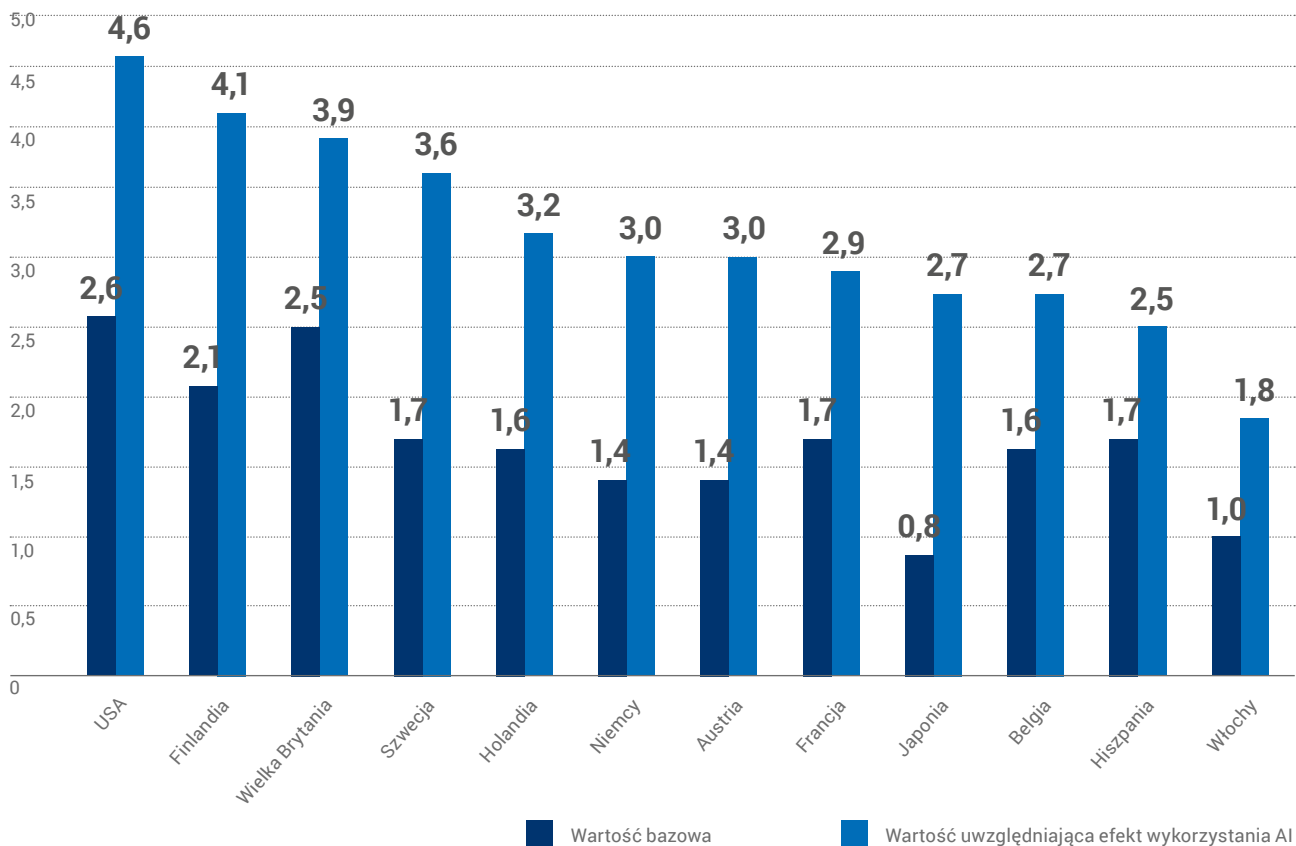
Boją się pajaków.

Większość ludzi, którzy boją się pajaków, myszy i podobnych stworzeń, boi się ich, bo poruszają się szybciej niż my. Trudno je złapać i zabić, i jeszcze wydaje się, że mają takie WIELKIE ZĘBY. Mamy takie

wyobrażenie, ponieważ tak naprawdę ich nie znamy. Znamy natomiast nasze komputery, roboty przemysłowe, sieci GSM/LTE, urządzenia GPS, telewizję i Internet. To one stały się naszymi „zwierzętami domowymi”. Dbamy o nie – a one w zamian „dają nam mleko”. Ale gdzieś tam, po drugiej stronie płotu, czai się wilk (Robot, którego jeszcze nie znamy). Nie wiemy, że już wkrótce stanie się on naszym udomowionym pieskiem. Będzie siedział obok nas na kanapie i oglądał z nami telewizję. W sumie nasi sąsiedzi już jednego mają i są zadowoleni, kiedy przynosi im kapię.

RYCINA 40

ROCZNA STOPA WZROSTU DLA WARTOŚCI DODANEJ BRUTTO W 2035 R. (ODPOWIEDNIK MIARY PKB) – PORÓWNANIE BAZOWEJ WARTOŚCI WZROSTU W 2035 R. ZE SCENARIUSZEM ZAKŁADAJĄCYM WYKORZYSTANIE AI I JEGO WPŁYW NA GOSPODARKĘ



Widzieliście to? Wytresowali psa!

Czy robot może chodzić do szkoły? Tak, a jak ją ukończy, nie będzie już tylko robotem. Poprzez wykorzystanie sztucznej inteligencji (AI) nasze roboty staną się interaktywne. Będą czuć, uczyć się wzorców, wyciągać wnioski z danych i proponować rozwiązania. Czy będą wtedy nadal naszymi robotami-szczeniakami, czy też zaczniemy się ich bać, bo będą za szybkie? Rodzaj ludzki daje mi nadzieję, że dopóki to my tworzymy roboty i to my wybieramy im szkoły, nie ma się czego obawiać. Powinniśmy przyjąć z otwartymi ramionami ten nowy krok w ewolucji CZŁOWIEKA.

Twarde dane.

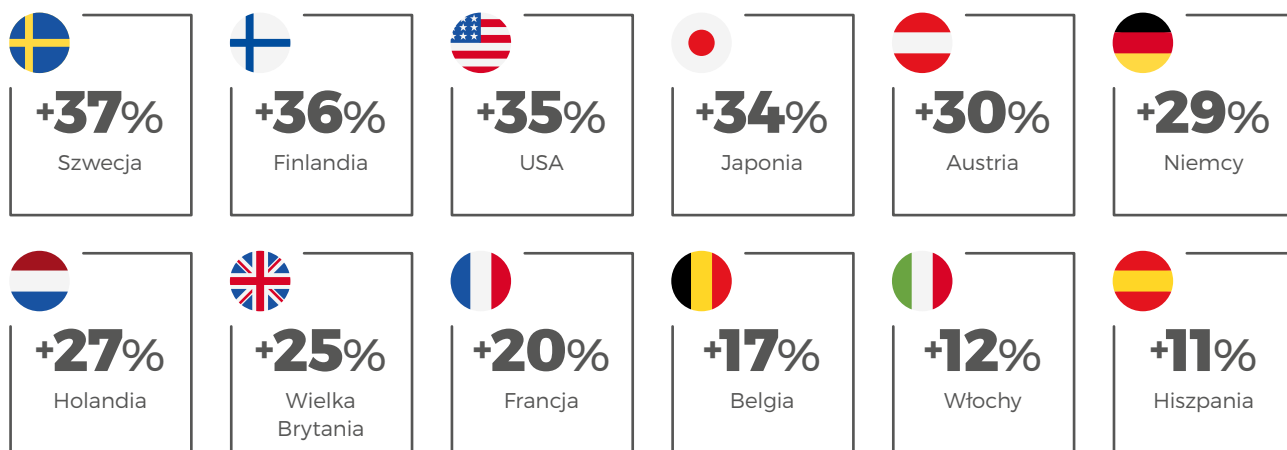
Kraje korzystają na rozwoju robotyki i wykorzystaniu AI. Poza tradycyjną robotyzacją procesów biznesowych (Robotic Process Automation, RPA), rozwój AI pozwala na automatyzację złożonych zadań wymagających umiejętności adaptacji, co umożliwia

zastosowanie systemów uczących się (ang.: Machine Learning). Obecne zasoby ludzkie i kapitałowe można wykorzystać o wiele bardziej efektywnie, ponieważ AI pozwala ludziom skupić na tym, w czym są najlepsi – na wyobraźni, kreatywności, innowacyjności. AI daje też możliwość zwiększenia efektywności wykorzystania zasobów w celu pobudzania wzrostu gospodarczego. Badania dowodzą istnienia bezprecedensowych możliwości w zakresie możliwości tworzenia wartości.

Polska wydaje się rynkiem idealnym do wykorzystania RPA i AI. Mamy wszystko, czego potrzebujemy: utalentowanych ludzi, klimat ekonomiczny, dążenie do innowacji, ekosystem przedsiębiorczości technologicznej i dużą populację zarówno dostawców, jak i użytkowników. Wykorzystujemy zaawansowane technologie w biznesie, usługach wspólnych i B+R. Jesteśmy europejskim liderem. Jaki więc będzie widniał PROCENT WZROSTU pod naszą flagą, kiedy nasze roboty wrócą ze szkoły?

RYCINA 41

PROCENTOWY WZROST WYDAJNOŚCI PRACY WYKONYWANEJ PRZY WYKORZYSTANIU AI W PORÓWNANIU DO PROGNOZOWANEGO BAZOWEGO POZIOMU WYDAJNOŚCI W 2035 R.



JAK BYĆ AGILE W ORGANIZACJI WATERFALL?

Minęło już 16 lat od publikacji Manifestu Agile i wygląda na to, że obecnie już prawie wszyscy mają zespoły Agile w swoich organizacjach. Z drugiej strony wiele dużych korporacji od dekad stosuje zarządzanie poprzez łańcuch hierarchiczny, wykorzystując modele kaskadowe w zarządzaniu produktami i usługami. Nie jest to zaskoczeniem, że zwinne modele dostawy są popularnym tematem poruszonym w zespołach informatycznych, które zmagają się z próbami pełnego wdrożenia ich w centrach usług wspólnych IT.

Zanim dołączymy do kruczaty Agile, pamiętajmy, że podejście zwinne to nie zawsze najlepszy możliwy model. To model odpowiedni w określonych okolicznościach, które wymagają elastyczności, czyli np. kiedy:

- jest duża doza niepewności w zakresie tego, co ma zostać zbudowane *(kiedy klient tak naprawdę nie wie, czego potrzebuje)*,
- istnieje potrzeba dostarczenia wartości tak szybko, jak to możliwe, zgłębienia problemu i posiadania możliwości szybkiego dostosowania do bieżącej wiedzy nt. potrzeb *(czyli kiedy kluczowe są elastyczność i szybkość)*,
- mamy pod kontrolą ryzyko przekazania częściowo ukończonego rozwiązania *(a przynajmniej nie ryzykujemy czyimś życiem)*.

Tak się składa, że znaczna część procesów projektowania oprogramowania pasuje do tych kryteriów. Ale pamiętajmy, że budowanie platformy dla innych aplikacji lub budowanie kluczowego silnika

oprogramowania z dobrze znanym zestawem funkcji może do nich nie pasować. W takich sytuacjach lepiej jest dostroić lub zaprojektować model dostawy, który będzie dopasowany do specyficznych potrzeb danego projektu czy wyzwania.

No dobrze, zatem zdecydowaliście się na wykorzystanie modelu dostawy wg metodyki Agile. Oto kilka konsekwencji oraz wskazówek.

Znalezienie odpowiednich ludzi.

Zespół Agile bardzo często wybierany jest spośród ludzi dostępnych, zamiast spośród tylko tych osób, które spełniają warunki niezbędne do osiągnięcia sukcesu. *Właściciel produktu* (Product Owner, PO) reprezentujący „część biznesową” produktu musi być zaangażowany w projekt już od pierwszego dnia i jego zaangażowanie jest niezbędne każdego dnia, żeby mógł zarządzać projektem w odpowiednim kierunku w imieniu „biznesu”. Dlatego idealny PO powinien zostać wybrany właśnie z „biznesu”, a niekoniecznie z działu technologicznego. Pewnie niejednokrotnie słyszeliście: „Nie mamy na to czasu”, czy też jeszcze gorzej – „A od czego jest dział IT? To oni powinni się tym zająć!” – kiedy zespół zarządzający nie chce w ogóle poświęcać swojego czasu. W takich przypadkach zdarza się wybierać Pełnomocnika Właściciela Produktu (Proxy Product Owner, PPO), który zazwyczaj ma doświadczenie w analizie biznesowej. Częstym powodem porażki projektu jest sytuacja, w której taki PPO nie ma dogłębnej wiedzy biznesowej oraz wsparcia ze strony „biznesu”.

Zespół Agile może stać się niezwykle cenny (nie poszczególni specjaliści, ani projekty). Starajmy się uważnie dobierać członków zespołu, którzy:

- mają umiejętności z wielu dyscyplin (T-shaped skills) – są ekspertami w co najmniej jednej dziedzinie i mają umiejętność współpracy interdyscyplinarnej z ekspertami z innych dziedzin oraz potrafią zastosować swoją wiedzę w tych dziedzinach,
- mogą pracować tylko i wyłącznie w tym jednym zespole,
- uzupełniają się wzajemnie pod względem wiedzy wynoszonej ze swoich działów lub firm.

Metodyka Agile wymaga więcej kontroli i zaangażowania w wyznaczaniu kierunku projektu i umożliwia tę kontrolę.

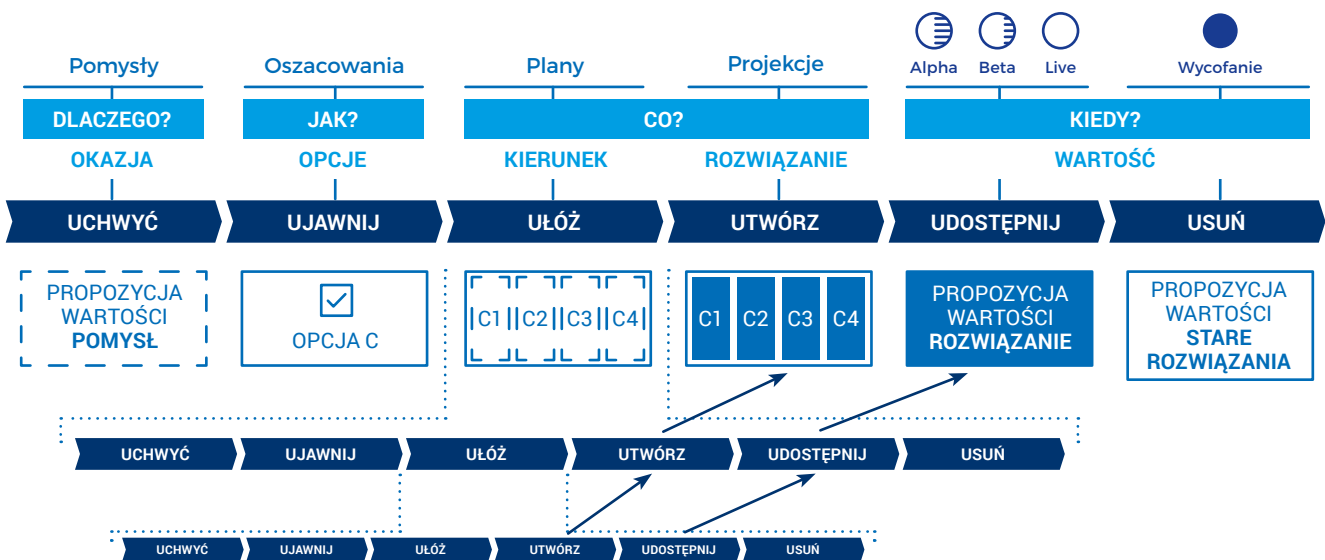
To może być moment dużego olśnienia dla zespołu zarządzającego, kiedy zrozumieją, że cała koncepcja Agile wraz z jej modelem dostawy, umożliwia im przywództwo i tego przywództwa wymaga w trakcie trwania całego projektu. Często to oznacza, że to nie tylko zespół projektowy potrzebuje szkolenia w zakresie definicji poszczególnych ról. Także zespół zarządzający musi zostać przygotowany i przeszkolony w zakresie własnych ról w środowisku zwinnym.

Priorytet dla rezultatów o największej wartości biznesowej dla klienta.

Twoja organizacja IT powinna zacząć słuchać potrzeb biznesowych i traktować je priorytetowo. Zespół IT może nie zawsze zgadzać się priorytetami biznesowymi ze względu na brak spojrzenia z perspektywy klienta lub całej firmy. Dlatego silny PO jest kluczowym elementem w zapewnieniu, że zespół rozumie i traktuje priorytetowo wartość biznesową ponad technologiczną.

RYCINA 42

PEŁNY ITERACYJNY MODEL DOSTAWY (6U)



Jak przygotować uzasadnienie biznesowe (włącznie z budżetem, harmonogramem i zwrotem z inwestycji) dla projektów z dostawą zgodną z metodyką Agile?

Jedno z podejść, które możemy wykorzystać, to zdefiniowanie produktu o minimalnej koniecznej funkcjonalności (Minimal Viable Product, MVP) i spróbować oszacować na tej podstawie koszty, jako wkład do Business Case. Jeśli wybieracie metodę Agile z iteracjami w stałych w przedziałach czasowych (np. SCRUM), koszt pracy zespołu jest przewidywalny – można ograniczyć czas trwania projektu, a jedynym nieprzewidywalnym elementem pozostanie zakres. A to przecież jest właśnie główny powód wybrania Agile jako modelu dostawy w pierwszej kolejności. Przygotujmy zatem naszego sponsora lub klienta

na wszelkie aspekty projektowe, które są „nieznane na danym etapie” oraz zmienne, zamiast starać się na siłę je usztywniać i dawać fałszywe poczucie pewności.

Jeszcze lepszym pomysłem (aczkolwiek dla niektórych rewolucyjnym) jest wdrożenie spójnej struktury zarządzania propozycjami wartości oraz wykorzystywanie praktyk Agile również poza etapem rozwoju produktu i stosowanie ich w zakresie całej struktury operacyjnej, które mogą uwzględniać różne style dostawy według metodyki Agile (powyżej). W rezultacie *uzasadnienie projektu* (Business Case) i *propozycja wartości* (Value Proposition) stałyby się elementami iteracyjnego cyklu życia produktów widocznym i rozwijanym na wszystkich etapach działalności operacyjnej.

German language speakers
IT competencies and much more ...
welcome to OPOLE

find out it's worth it - www.investinopole.pl



8 YEARS
OF OPOLE

Investors Service Department - Opole City Hall
e-mail economy@um.opole.pl
tel. +48 775411379

ZASADY ETYCZNE W INFORMATYCE KOGNITYWNEJ

Każda współczesna branża tonie w tsunami nieustrukturyzowanych danych multimedialnych. Umiejętność zrozumienia tych danych staje się kluczowa dla procesów biznesowych. Kognitywne aplikacje dają taką możliwość.

Podczas Światowego Forum Gospodarczego w 2017 r. w Davos Ginni Rometty, CEO firmy IBM, określiła trzy główne „zasady dla sztucznej inteligencji (AI)” i wezwała do odpowiedzialnego wykorzystywania systemów kognitywnych w celu rozwijania możliwości ludzi i pomagania im, a nie w celu ich zastąpienia. „Mówimy ‚inteligencja kognitywna’, nie ‚sztuczna inteligencja’, ponieważ to my rozwijamy inteligencję i modelujemy zdolności poznawcze systemów” – powiedziała Rometty. „Dla większości firm nie będzie to oznaczało wyboru między człowiekiem i maszyną. Będzie to raczej kwestia symbiotycznej relacji. Naszym celem jest rozszerzenie możliwości ludzkich działań oraz służyć tym działaniom”.

Informatyka kognitywna pozwala na zrozumienie masowych ilości danych i daje w nie wgląd, stawiając czoła wyzwaniom jakości danych, wypełniania luk i potwierdzania hipotez. Analitycy danych koncentrują się na budowaniu modeli danych gotowych do użycia w analizie statystycznej, które byłyby powtarzalne i adaptacyjne, umożliwiając uczenie systemów kognitywnych. Ostateczny cel informatyki kognitywnej to zdefiniowanie wytycznych dotyczących wpływu na ludzki proces podejmowania decyzji, co wymaga poczucia etyki.

SZCZEGÓŁOWA ANALIZA ZASAD AI:

Cel.

Celem AI i systemów kognitywnych jest rozwijanie ludzkiej inteligencji. Technologie, produkty, usługi i przepisy będą projektowane z myślą o rozszerzaniu ludzkich możliwości, wiedzy i potencjału. Systemy kognitywne nie będą posiadać świadomości ani nie będą samodzielny (niezależny) podmiotami. Będą raczej coraz częściej wbudowywane w procesy, systemy, produkty i usługi, dzięki którym funkcjonują przedsiębiorstwa i całe społeczeństwo, i które powinny pozostać pod kontrolą człowieka.

Przejrzystość.

Aby systemy kognitywne mogły zrealizować swój przełomowy dla świata potencjał, bardzo ważne jest, aby ludzie mieli zaufanie do ich zaleceń, ocen i wykorzystania. Dlatego konieczna jest jasność w następujących tematach:

- **kiedy i do jakich celów wykorzystywana jest sztuczna inteligencja,**
.....
- **główne źródła danych i wiedzy, będące podstawą zasobów informacji dla rozwiązań kognitywnych, oraz metody używane do uczenia takich systemów i rozwiązań,**
.....
- **zasada, że to klienci są właścicielami swoich modeli biznesowych i zasobów intelektualnych, oraz że używają AI i systemów kognitywnych do zwiększenia korzyści wypracowanych często przez lata doświadczeń.**
.....

Umiejętności.

Gospodarcze i społeczne korzyści nowej ery kognitywnej nie będą miały racji bytu, dopóki ludzka strona tego równania nie będzie wystarczająco wspierana. To bardzo ważne w kontekście technologii kognitywnych rozszerzających ludzką inteligencję i wiedzę oraz współpracujących z ludźmi. Firmy powinny prowadzić działalność tak, żeby pomagać studentom, pracownikom i obywatelom w nabywaniu nowych umiejętności i nowej wiedzy, aby mogli bezpiecznie i skutecznie wchodzić w relacje z systemami kognitywnymi oraz rozwijać nowe zawody i miejsca pracy, które powstaną w gospodarce kognitywnej.

Ponad wiek doświadczeń we współpracy z klientami z każdej gałęzi przemysłu i sektora rynku pokazuje, że przejrzystość i zasady budujące zaufanie są równie ważne dla przedsiębiorstw, jak i całego społeczeństwa. Jednak wciąż musimy się jeszcze dużo nauczyć. Mamy nadzieję, że ta publikacja zainicjuje ogólnospołeczny dialog na temat fundamentalnych pytań, na które musimy sobie odpowiedzieć, aby sięgnąć po gospodarczy i społeczny potencjał tkwiący w rozwiązaniach kognitywnych przyszłości.

#HACKATHONY. KROK PO KROKU

Hackathony organizowane są na całym świecie, w wielu różnych branżach. Tego typu wydarzenia odbywają się zazwyczaj na przestrzeni jednego dnia lub weekendu i łączą grupy osób poszukujących innowacyjnych rozwiązań, których zadaniem jest rozwiązywanie problemów i jednocześnie ulepszanie naszego świata poprzez technologię. W ostatnich latach hackathony zmieniły się ze stereotypowych weekendowych maratonów dla programistów w prawdziwy generator pomysłów i rozwiązań dla wielu różnych branż, których grono stale się powiększa. Przenoszenie „tego co na zewnątrz do wewnątrz” to obecnie podstawowe wymaganie stawiane specjalistom z centrów usług biznesowych. Przywódcy muszą się nauczyć, jak wykorzystywać przewagę, którą daje dostęp do analiz tworzonych przez osoby posiadające wiedzę i umiejętności z zakresu data science, inżynierii czy wstępnego przetwarzania danych (*data wrangling*). Zachętą do rozwijania tego typu współpracy jest swoboda określania i wspólne dążenie do rozwiązania skomplikowanego problemu wymagającego przetwarzania i analizy dużych zbiorów danych.

Czy na razie brzmi to interesująco? Jak zatem zorganizować udany hackathon? Postępuj według poniższych dziesięciu kroków i przekonaj się, dokąd Cię zaprowadzą.

- 1. Zaplanuj wystarczająco dużo czasu na przygotowania.**
Wyraźnie zdefiniuj, jaki problem biznesowy próbujesz rozwiązać (jeśli chcesz użyć wybranej technologii, również ją wskaż).
- 2. Ustal cele.**
Musisz stawiać sobie ambitne cele, ale zaczynać od małych wyzwań. W metodzie Lean Startup nazywa się to produktem o minimalnej koniecznej funkcjonalności (Minimal Viable Product, MVP).
- 3. Miej realistyczne oczekiwania.**
Oczekiwanie, że rezultatem hackathonu będzie Twój kolejny wart miliard dolarów projekt, jest bezsensowne. Pamiętaj, że celem takiego wydarzenia jest generowanie pomysłów, nawiązywanie

relacji biznesowych oraz lepsze zrozumienie branży i problemu, który próbują rozwiązać uczestnicy.

4. Uczestnicy.

Wszyscy uczestnicy muszą być zgromadzeni w tym samym miejscu (włącznie z klientem – właścicielem problemu biznesowego).

5. Odrób lekcje. Bądź na bieżąco z nowymi technologiami.

Technologie do wykorzystania należy określić i udostępnić z wyprzedzeniem (np. bazy danych, R do analizy itp.). Nie spędzaj cennego czasu na czytaniu dokumentacji i próbach zrozumienia, jak korzystać z bibliotek, ale skoncentruj się w 100% na budowaniu funkcjonalności, które będą unikalne dla Twojego rozwiązania.

6. Wyobraź sobie perfekcyjne demo i pracuj „wstecz” nad rozwiązaniem.

Na początku wydarzenia przekaż jasne oczekiwania dotyczące wersji demonstracyjnej wszystkim uczestnikom. Niektórzy uczestnicy mogą być sfrustrowani, jeśli zobaczą innych prezentujących papierowe prototypy lub makiety w Photoshopie, sądząc że wymagana jest prezentacja gotowego do wdrożenia rozwiązania.

7. Wykorzystaj PaaS (platforma jako usługa) jako środowisko deweloperskie i wdrażania.

O ile nie używasz przestarzałego oprogramowania, które nie jest obsługiwane przez dostawców PaaS, korzystając z tej usługi, oszczędzisz czas na etapie wdrożenia, przez co zyskasz więcej czasu na prace nad rozwiązaniem.

8. Bezpieczeństwo, zasilanie i łączność są elementami o znaczeniu strategicznym.

Upewnij się, że sieć Wi-Fi jest łatwo dostępna dla wszystkich uczestników. Upewnij się, że masz zapasowe łącze internetowe, na wypadek, gdy Wi-Fi przestanie działać. Miej w pogotowiu zapasowe kable i USB. Zapewnij uczestnikom bezpieczeństwo podczas wydarzenia.

9. Pamiętaj o drobiazgach.

Czasem najłatwiej jest zapomnieć o tym, co najprostsze (jedzenie, napoje itp.). Przygotuj ciche, przyciemnione pomieszczenie dla osób, które będą potrzebowały odpoczynku. Zaplanuj częste przerwy. Zdystansowanie się od poważnego problemu i wrócenie do niego po chwili przerwy może być przełomowe w znalezieniu rozwiązania.

10. Baw się dobrze!

Jeśli będziesz kierować się tymi wskazówkami, przygotujesz wszystko odpowiednio wcześniej i wypoczniesz przed wielkim dniem, istotnie zwiększysz szanse na to, że wydarzenie będzie nie tylko sukcesem, lecz także, że wszyscy będą się w jego trakcie dobrze bawić.
Powodzenia!

AUTORZY ROZDZIAŁU:**P: DOKĄD ZMIERZASZ, ROBOCIE? O: DO SZKOŁY!****MICHAŁ GRABARZ**

SALES DIRECTOR AT COMMUNICATIONS, MEDIA AND TECHNOLOGY, ACCENTURE

JAK BYĆ AGILE W ORGANIZACJI WATERFALL?**DARIUSZ LIS**

MANAGING PARTNER, INNOMENTORS

ZASADY ETYCZNE W INFORMATYCE KOGNITYWNEJ**RAFAL ROGOZA**

BUSINESS UNIT MANAGER, IBM GLOBAL SERVICES DELIVERY CENTRE

#HACKATHONY. KROK PO KROKU**PIOTR KOZIOROWSKI**

ENTERPRISE DATA WAREHOUSE OWNER, PROCTER & GAMBLE

**ABSL IT CLUB**

Misją ABSL IT Club jest stworzenie środowiska przyjaznego dla innowacji, w którym różne firmy o odmiennej specyfice potrafią zjednoczyć się dzięki wizji stworzenia zróżnicowanego i stymulującego środowiska współpracy, które umożliwi branży IT w Polsce wspięcie się na wyższy poziom rozwoju.

Wymiana poglądów w IT Club ma miejsce w trzech obszarach roboczych:

- Benchmarking, badania i analizy,
- Zarządzanie talentami oraz kontakt z uczelniami wyższymi,
- Public relations, prawo i lobbying.

IT Club to zespół specjalistów IT działających na zasadzie non-profit, reprezentujących zarówno firmy z branży będące członkami ABSL jak i spoza organizacji. IT Club pozostaje również otwarty na dzielenie doświadczeń i współpracę z podmiotami z innych krajów europejskich.

Więcej informacji: www.itclub.internal.absl.pl

GRZEGORZ ŚNIADAŁA

SENIOR IT MANAGER, PROCTER & GAMBLE, ABSL IT CLUB LEADER

5 PERSPEKTYWY ROLI POLSKI NA GLOBALNYM RYNKU USŁUG

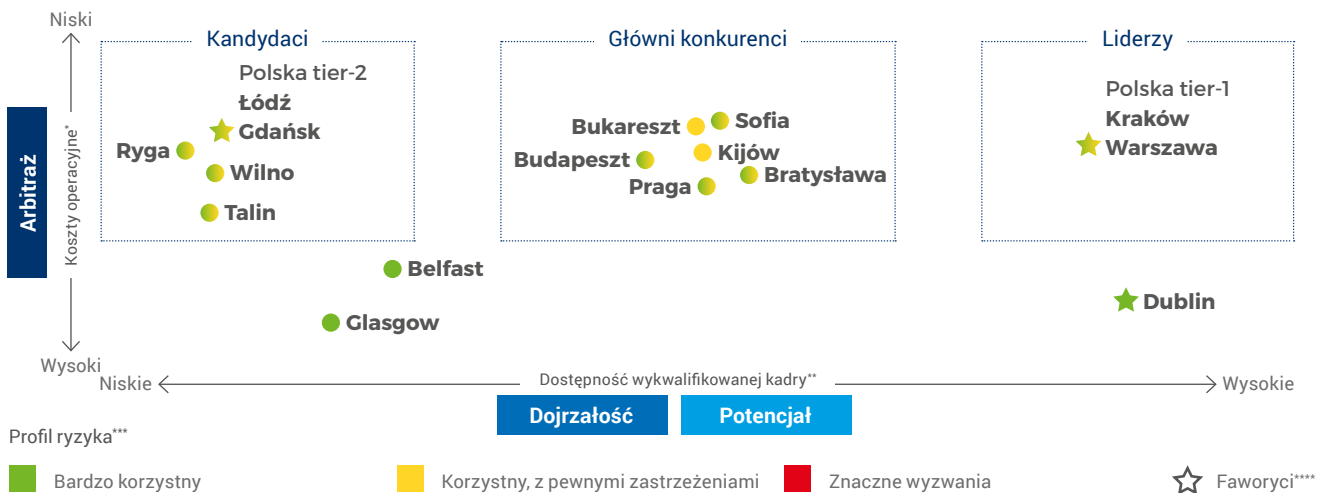
W okresie ostatnich 4-5 lat w Polsce odnotowano dynamiczny wzrost rozwoju centrów usług otwieranych zarówno jako jednostki pracujące na rzecz przedsiębiorstw macierzystych, jak i jako centra dostawców usług. Obecnie Polska jest lokalizacją dla największej liczby dostawców usług w regionie Nearshore Europe tzn. obszarze uwzględniającym kraje w bliskiej odległości geograficznej i tej samej lub podobnej strefie czasowej.¹

Źródłem sukcesu Polski jest najlepsza propozycja wartości pod względem wykwalifikowanej kadry, kosztów i ryzyka w regionie dla dostarczania usług w różnych obszarach, co zaprezentowano z wykorzystaniem matrycy Maturity | Arbitrage | Potential Matrix™ dla rozwiązań i aplikacji informatycznych oraz outsourcingu usług dla bankowości (Banking BPS) w regionie Nearshore Europe.

¹ Region Nearshore Europe obejmuje Europę Środkową i Wschodnią, kraje bałtyckie i obszary nearshore Wielkiej Brytanii (Szkocja, Irlandia Północna i Irlandia)

RYCINA 43

MATRYCA MATURITY | ARBITRAGE | POTENTIAL (MAP) MATRIX™ DLA NEARSHORE EUROPE W ZAKRESIE ROZWIĄZAŃ I APLIKACJI INFORMATYCZNYCH

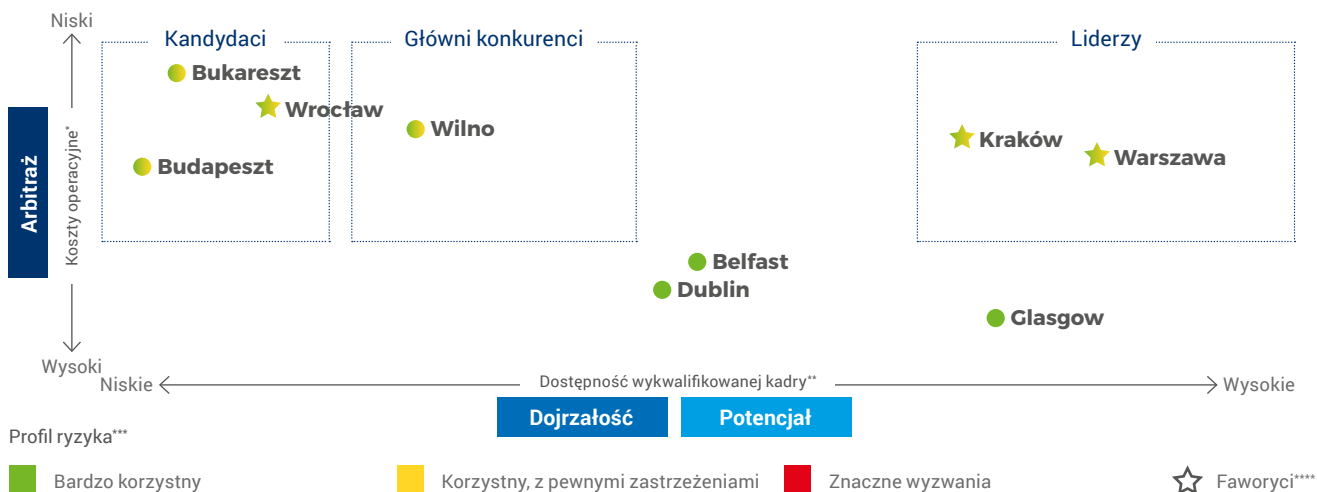


* Pełne bieżące koszty operacyjne obejmujące wynagrodzenia, obiekty i wydatki technologiczne
 ** Uwzględnienie odpowiedniej puli kadry początkującej (entry-level) i wykwalifikowanej
 *** Połączenie sytuacji geopolitycznej i makroekonomicznej, otoczenia prawno-regulacyjnego, wsparcia rządu, infrastruktury oraz ryzyka w zakresie bezpieczeństwa
 **** Lokalizacje o najwyższym poziomie aktywności na rynku w latach 2015–16

Źródło: Everest Group (2017)

RYCINA 44

MATRYCA MATURITY | ARBITRAGE | POTENTIAL (MAP) MATRIX™ DLA NEARSHORE EUROPE W ZAKRESIE OUTSOURCINGU USŁUG DLA BANKOWOŚCI



* Pełne bieżące koszty operacyjne obejmujące wynagrodzenia, obiekty i wydatki technologiczne
 ** Uwzględnienie odpowiedniej puli kadry początkującej (entry-level) i wykwalifikowanej
 *** Połączenie sytuacji geopolitycznej i makroekonomicznej, otoczenia prawno-regulacyjnego, wsparcia rządu, infrastruktury oraz ryzyka w zakresie bezpieczeństwa
 **** Lokalizacje o najwyższym poziomie aktywności na rynku w latach 2015–16

Źródło: Everest Group (2017)

Obserwujemy znaczne zakłócenia paradygmatów w dostarczaniu usług. Zmiany te mogą trwale zmienić kierunek rozwoju globalnego rynku usług i to w szybkim tempie. W Tabeli 16 wartość Polski jako miejsca lokalizacji dla dostawców usług zaprezentowano względem każdego z czynników

zakłócających. Generalnie, Polska posiada wszystkie cechy niezbędne do osiągnięcia sukcesu w nowych realiach branży usług globalnych – branży pełnej czynników zakłócających i zmieniającej się w szybkim tempie.

TABELA 16

KLUCZOWE TRENDY ZAKŁÓCAJĄCE, KTÓRE WPŁYWAJĄ NA USŁUGI GLOBALNE I PROPOZYCJĘ WARTOŚCI POLSKI

Kluczowe trendy zakłócające, które wpływają na usługi globalne	Propozycja wartości Polski
<p>Zmierzanie w kierunku digitalizacji usług i produktów</p> <p>poprzez technologie i procesy, takie jak przetwarzanie w chmurze, analityka, usługi i urządzenia mobilne, zarządzanie mediami społecznościowymi, automatyzacja, Internet rzeczy i cyberbezpieczeństwo</p>	<ul style="list-style-type: none"> » Położenie geograficzne i bardzo duże podobieństwo kulturowe do bazy klientów z Europy Zachodniej » Duża liczba wykwalifikowanych pracowników nastawionych na złożone rozwiązania i innowacje
<p>Globalny wzrost niedoboru wykwalifikowanej kadry oraz konkurencji</p> <ul style="list-style-type: none"> » Wpływ spadku rekrutacji na kierunki ścisłe (nauka, technologia, inżynieria i matematyka, STEM) na lokalizacje typu onshore (np. Europa Zachodnia i USA/Kanada) » Rosnąca konkurencja i nasycenie w zakresie obecnych lokalizacji typu offshore (np. duże miasta w Indiach i na Filipinach) 	<ul style="list-style-type: none"> » Obszerna, różnorodna i rosnąca pula wykwalifikowanej kadry » Duża liczba miast drugiego poziomu
<p>Zmiany w profilu zapotrzebowania na talenty</p> <p>Automatyzacja, digitalizacja i rozszerzająca się oferta dostarczania zaawansowanych usług wpływają na zapotrzebowanie na wykwalifikowaną kadrę, która potrafi obsługiwać niszowe procesy, łatwo i chętnie się uczy oraz pokazuje predyspozycje do rozwiązań innowacyjnych</p>	<ul style="list-style-type: none"> » Wysoki stopień specjalizacji i złożoność polskiego systemu edukacji oznaczające elastyczność pracowników i ich odporność na zmiany » Rozwinięty i dojrzały rynek krajowy oferujący dostęp do niszowych umiejętności i kwalifikacji
<p>Celowe planowanie strategii portfela przez przedsiębiorstwa i dostawców usług</p> <ul style="list-style-type: none"> » Optymalizacja liczby i skali lokalizacji w danych obszarach » Przypisanie poszczególnych ról do lokalizacji/centrów, np. centrów doskonałości czy ośrodków opartych na modelu gwiazdowym (tzw. hub and spokes). 	<p>Pula wykwalifikowanych pracowników zapewnia potencjał w zakresie dostaw wielofunkcyjnych – umożliwia centrom usług wspólnych odgrywanie znaczącej roli dla przedsiębiorstw (np. dążenie do celów digitalizacji i automatyzacji lub pełnienie funkcji centrów doskonałości dla poszczególnych procesów)</p>
<p>Większa koncentracja na zróżnicowaniu ryzyka w portfelu dostawy usług globalnych</p> <ul style="list-style-type: none"> » Duże przedsiębiorstwa i dostawcy usług prowadzący skalowane centra dostaw w lokalizacjach typu offshore, co wiąże się ze znacznym środowiskowym ryzykiem operacyjnym » Firmy szukają sposobu na zmniejszenie ryzyka w swoich portfelach globalnych poprzez zróżnicowanie dostępu do wykwalifikowanej kadry i zapewnienie ciągłości biznesowej 	<p>Atrakcyjna alternatywa w zakresie zróżnicowania ryzyka ze względu na stabilne środowisko geopolityczne, makroekonomiczne, prawne i regulacyjne oraz atrakcyjną infrastrukturę i bezpieczeństwo</p>



6 INSTRUMENTY WSPARCIA PROJEKTÓW INWESTYCYJNYCH

Polska chętnie oferuje szeroki wachlarz instrumentów wsparcia sektora nowoczesnych usług biznesowych. Do najbardziej popularnych form wsparcia projektów inwestycyjnych, które często, przy zastosowaniu określonych zasad kumulacji mogą być łączone, należą: bezpośrednie dotacje budżetowe na nową inwestycję i/lub utworzenie nowych miejsc pracy, ulgi podatkowe w Specjalnych Strefach Ekonomicznych (zwolnienie z podatku CIT), dofinansowanie w ramach wsparcia inwestycji w infrastrukturę B+R przedsiębiorstw, ulga podatkowa na działalność B+R, zwolnienie z podatku od nieruchomości.

BEZPOŚREDNIE DOTACJE BUDŻETOWE NA NOWĄ INWESTYCJĘ I/ LUB UTWORZENIE NOWYCH MIEJSC PRACY

Program Wsparcia Inwestycji o Istotnym Znaczeniu dla Gospodarki Polskiej na lata 2011-2023 („Program”) w ramach wspierania innowacyjności oraz konkurencyjności gospodarki poprzez wspieranie nowych inwestycji, oferuje m.in.:

- dotacje na utworzenie nowych miejsc pracy w sektorze nowoczesnych usług. Do ubiegania się o wsparcie uprawnia realizacja nowej inwestycji, tworzącej co najmniej 250 nowych miejsc pracy, przy minimalnych nakładach inwestycyjnych

w środki trwałe (bez kosztów najmu) w wysokości 1,5 mln PLN, pod warunkiem, że co najmniej 60% procesów wykonywanych przez inwestora stanowią nowoczesne usługi określone Programem,

- dotacje na inwestycję i/lub utworzenie nowych miejsc pracy w sektorze badawczo-rozwojowym. Do ubiegania się o wsparcie z tytułu utworzenia nowych miejsc pracy uprawnia realizacja nowej inwestycji, tworzącej co najmniej 35 nowych miejsc pracy dla osób z wyższym wykształceniem o minimalnych całkowitych kosztach inwestycji 1 mln PLN (bez kosztów najmu). Wsparcie jest udzielane wyłącznie na tworzenie miejsc pracy dla osób z wyższym wykształceniem.

Do ubiegania się o wsparcie z tytułu kosztów kwalifikowanych nowej inwestycji uprawnia realizacja inwestycji o kosztach kwalifikowanych wynoszących co najmniej 10 mln PLN (bez kosztów najmu) i tworzących co najmniej 35 miejsc pracy dla osób z wyższym wykształceniem.

Wysokość wsparcia na jedno miejsce pracy kształtuje się w przedziale od 3 200 PLN do 15 600 PLN (określone pułapy kwotowe są przewidziane dla przedziałów

0-250, 251-500, 501-1 000 i powyżej 1 000 pracowników) i zależy od oceny kilku czynników, przede wszystkim liczby utworzonych miejsc pracy w tym liczby miejsc pracy dla pracowników z wyższym wykształceniem oraz lokalizacji inwestycji.

Wysokość wsparcia dla projektów badawczo-rozwojowych, w przypadku których kosztem kwalifikowanym są nakłady inwestycyjne, wynosi maksymalnie 10% kosztów kwalifikowanych i zależy od oceny kilku czynników, m.in. nakładów inwestycyjnych i lokalizacji.



Procedura udzielania wsparcia:

- prezentacja projektu inwestycyjnego przez przedsiębiorcę oraz złożenie do Polskiej Agencji Inwestycji i Handlu S.A. („PAIH”) wypełnionego formularza informacji o projekcie,
- przygotowanie oferty wsparcia – PAIH dokonuje analizy przedstawionych przez inwestora informacji oraz przedkłada Przewodniczącemu Międzyresortowego Zespołu informację o projekcie oraz propozycję oferty wsparcia finansowego wraz z uzasadnieniem,
- Zespół rekomenduje udzielenie wsparcia i przekazuje rekomendację do Ministra Gospodarki w celu podjęcia ostatecznej decyzji o przyznaniu wsparcia,
- PAIH informuje inwestora o rekomendacji Zespołu. Inwestor podejmuje decyzję o przyjęciu lub odrzuceniu oferty,
- po przyjęciu oferty przez inwestora, występuje on do Ministra Gospodarki o wydanie listu intencyjnego o możliwości rozpoczęcia inwestycji,
- Minister Rozwoju wysyła do inwestora list intencyjny o możliwości rozpoczęcia inwestycji,
- Minister Rozwoju zawiera z inwestorem umowę o udzielenie wsparcia.

Pisemny wniosek o przyznanie pomocy musi być złożony przed rozpoczęciem prac nad projektem lub rozpoczęciem działalności.

Wysokość wsparcia nie może przekroczyć maksymalnej intensywności pomocy w danym regionie (patrz rycina xxx).

Utrzymanie trwałości projektu

W związku z zawarciem umowy o udzielenie pomocy publicznej w formie dotacji celowej, inwestor zobowiązuje się do:

- utrzymania każdego utworzonego miejsca pracy przez okres co najmniej pięciu lat (trzech lat dla MŚP) od dnia jego utworzenia,
- utrzymania inwestycji w regionie przez okres co najmniej pięciu lat (trzech lat dla MŚP) od dnia jej zakończenia.

Projekt pomocy indywidualnej nie podlega zgłoszeniu do Komisji Europejskiej, chyba że:

- wysokość udzielonego wsparcia przekracza określone progi, np. 11,25 mln EUR w Warszawie (7,5 mln EUR od 01.01.2018), 18,75 mln EUR we Wrocławiu lub 26,25 mln EUR w Krakowie, albo

- ta sama lub podobna działalność została zamknięta przez przedsiębiorcę w innym obszarze na terenie EOG, w dwóch poprzednich latach.

ULGI PODATKOWE W SPECJALNYCH STREFACH EKONOMICZNYCH („SSE”)

SSE to wyodrębnione administracyjnie obszary na terytorium Polski (aktualnie jest 14 SSE o łącznej powierzchni 20 000 ha.), na których przedsiębiorcy realizujący nowe inwestycje mogą korzystać ze zwolnienia z podatku dochodowego, w odniesieniu do dochodów osiągniętych z działalności gospodarczej określonej w zezwoleniu, prowadzonej na terenie danej SSE.

Zwolnienie z CIT jest dostępne dla inwestorów, którzy uzyskali zezwolenie na prowadzenie działalności w SSE. Zezwolenie określa w szczególności:

- minimalną liczbę miejsc pracy, jaką inwestor zobowiązuje się utworzyć na terenie SSE oraz termin do ich utworzenia,



Procedura ubiegania się o zezwolenie:

- nawiązanie rozmów bezpośrednich,
- złożenie listu intencyjnego, opisującego podstawowe parametry inwestycji,
- podpisanie umowy kaucji,
- publikacja w prasie zaproszenia do rokowań lub przetargu łącznego,
- wykupienie przez inwestora specyfikacji istotnych warunków przetargu lub rokowań,
- złożenie przez inwestora oferty zgodnej z wykupioną specyfikacją,
- prace komisji ds. przetargu lub rokowań, przyjęcie oferty przez komisję,
- rokowania,
- wydanie zezwolenia przez zarząd SSE.

- minimalną wartość wydatków inwestycyjnych, którą inwestor zobowiązuje się ponieść na terenie danej strefy oraz termin do ich poniesienia,
- termin zakończenia inwestycji,
- maksymalną wysokość kosztów kwalifikowanych inwestycji i dwuletnich kosztów kwalifikowanych pracy, które inwestor może ponieść na terenie SSE.

Zwolnienie z CIT przysługuje od momentu w którym wartość poniesionych przez przedsiębiorcę wydatków inwestycyjnych osiągnie lub przekroczy 100 tys. €, do czasu wykorzystania limitu zwolnienia lub zakończenia funkcjonowania SSE (obecnie 31.12.2026). Limit zwolnienia obliczany jest w oparciu o wysokość wydatków inwestycyjnych

lub dwuletnich kosztów pracy poniesionych przez przedsiębiorcę oraz współczynnik maksymalnej intensywności pomocy w danym regionie.

Warunkiem korzystania ze zwolnienia z CIT jest:

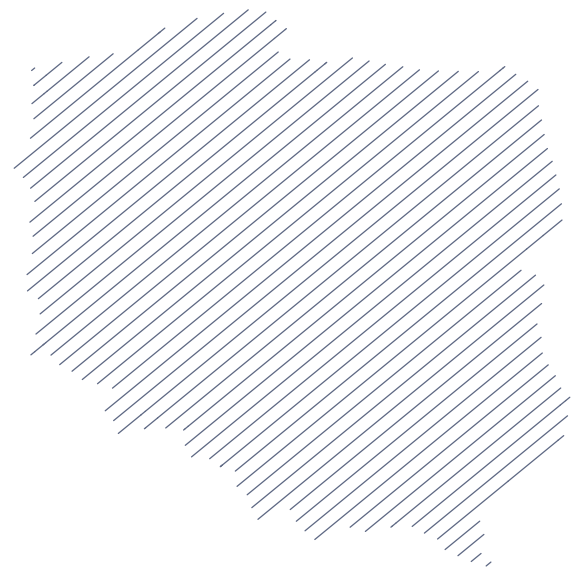
- utrzymanie własności składników majątku, z którymi były związane wydatki inwestycyjne – przez okres pięciu lat (trzech lat dla MŚP) od dnia wprowadzenia do ewidencji środków trwałych oraz wartości niematerialnych i prawnych, przy czym nie wyklucza się wymiany przestarzałych instalacji lub sprzętu w związku z szybkim rozwojem technologicznym,
- utrzymanie inwestycji w regionie, w którym udzielono pomocy, przez okres nie krótszy niż pięć lat (trzech lat dla MŚP) od momentu, gdy cała inwestycja zostanie zakończona.

Baker McKenzie.

THINKING ABOUT INVESTING IN POLAND?

Start smart! Plan your legal & business strategy with us

	FDI / Grants & Incentives, Tax
	Corporate & Commercial
	Compliance & Legal Project Management
	Employment
	Real Estate /Construction
	IT & Data privacy



Przykład:

Duży przedsiębiorca realizuje w Wałbrzyskiej SSE, na terenie województwa dolnośląskiego nową inwestycję, której całkowity koszt wynosi 70 mln PLN, natomiast całkowity koszt kwalifikowany wynosi 52,5 mln PLN.

Zatem wartość dostępnej dla niego w ramach zwolnienia z CIT pomocy publicznej wynosi:

52,5 mln PLN (całkowity koszt nowej inwestycji) x 25% (intensywność pomocy)
= 13 125 000 PLN = wartość pomocy publicznej, czyli wartość zwolnienia z podatku dochodowego

Stawka podatku dochodowego = 19%

Wysokość dochodu zwolnionego z podatku: 13 125 000 PLN / 19% = 69 078 947,40 zł

DOFINANSOWANIE W RAMACH WSPARCIA INWESTYCJI W INFRASTRUKTURĘ B+R PRZEDSIĘBIORSTW

W ramach działania 2.1 Programu Operacyjnego Inteligentny Rozwój 2014-2020 możliwe jest uzyskanie wsparcia dla inwestycji w infrastrukturę B+R przedsiębiorstw, na tworzenie i rozwój infrastruktury B+R poprzez inwestycje w aparaturę, sprzęt, technologie i inną niezbędną infrastrukturę, która służyć będzie prowadzeniu prac badawczo-rozwojowych na rzecz tworzenia innowacyjnych produktów i usług.

Dofinansowane koszty obejmują:

- wydatki inwestycyjne,
- koszty odpowiedniej wiedzy technicznej,
- koszty doradztwa i równorzędnych usług wykorzystywanych na potrzeby projektu,
- koszty zakupu materiałów i produktów związanych bezpośrednio z realizacją projektu.

Wartość dofinansowania:

- minimalna wartość kosztów kwalifikowanych w projekcie – 2 mln PLN,
- maksymalny % dofinansowania całkowitego wydatków kwalifikowanych – wg mapy pomocy regionalnej – od 10 do 70%,
- minimalny wkład własny beneficjenta jako % wydatków kwalifikowanych – od 30 do 90%.

Dotacje są dostępne w trybie konkursowym. Najbliższy nabór wniosków jest planowany w terminie od 08.05.2017 do 07.07.2017. Kwota środków przeznaczonych na dofinansowanie projektów w tej rundzie aplikacyjnej ma wynieść 900 mln PLN.

ULGA PODATKOWA NA DZIAŁALNOŚĆ B+R

Możliwość odliczenia od podstawy opodatkowania wydatków poniesionych na działalność badawczo-rozwojową. Kwota odliczenia nie może w roku podatkowym przekroczyć kwoty dochodu uzyskanego przez podatnika z działalności gospodarczej. Za koszty kwalifikowane uznaje się w szczególności:

- należności między innymi ze stosunku pracy oraz składki z tytułu tych należności, w części finansowanej przez płatnika składek, jeżeli te należności i składki dotyczą pracowników zatrudnionych w celu realizacji działalności badawczo-rozwojowej,
- nabycie materiałów i surowców bezpośrednio związanych z prowadzoną działalnością badawczo-rozwojową,
- ekspertyzy, opinie, usługi doradcze i usługi równorzędne, a także nabycie wyników badań naukowych, świadczonych lub wykonywanych na podstawie umowy przez jednostkę naukową na potrzeby prowadzonej działalności badawczo-rozwojowej,
- odpłatne korzystanie z aparatury naukowo-badawczej wykorzystywanej wyłącznie w prowadzonej działalności badawczo-rozwojowej, jeżeli to korzystanie nie wynika z umowy zawartej z podmiotem powiązany z podatnikiem,
- koszty uzyskania i utrzymania patentu, prawa ochronnego na wzór użytkowy i prawa z rejestracji wzoru przemysłowego, poniesione przez podatnika.

Stawka ulgi B+R:

- MŚP – 50% wszystkich kosztów kwalifikowanych niezależnie od ich rodzaju,
- duże przedsiębiorstwa – 50% w zakresie kosztów wynagrodzenia pracowników i 30% pozostałych kosztów kwalifikowanych.

Okres rozliczenia ulgi B+R wynosi 6 lat.

ZWOLNIENIE Z PODATKU OD NIERUCHOMOŚCI

Zwolnienie z podatku od nieruchomości obowiązuje na terenie gmin, które ustanowiły możliwość zwolnienia w drodze uchwały. Pomoc powstająca przy zastosowaniu zwolnienia z podatku od nieruchomości odpowiada wartości zwolnienia podatkowego.

Udzielana pomoc może być obliczana w odniesieniu do:

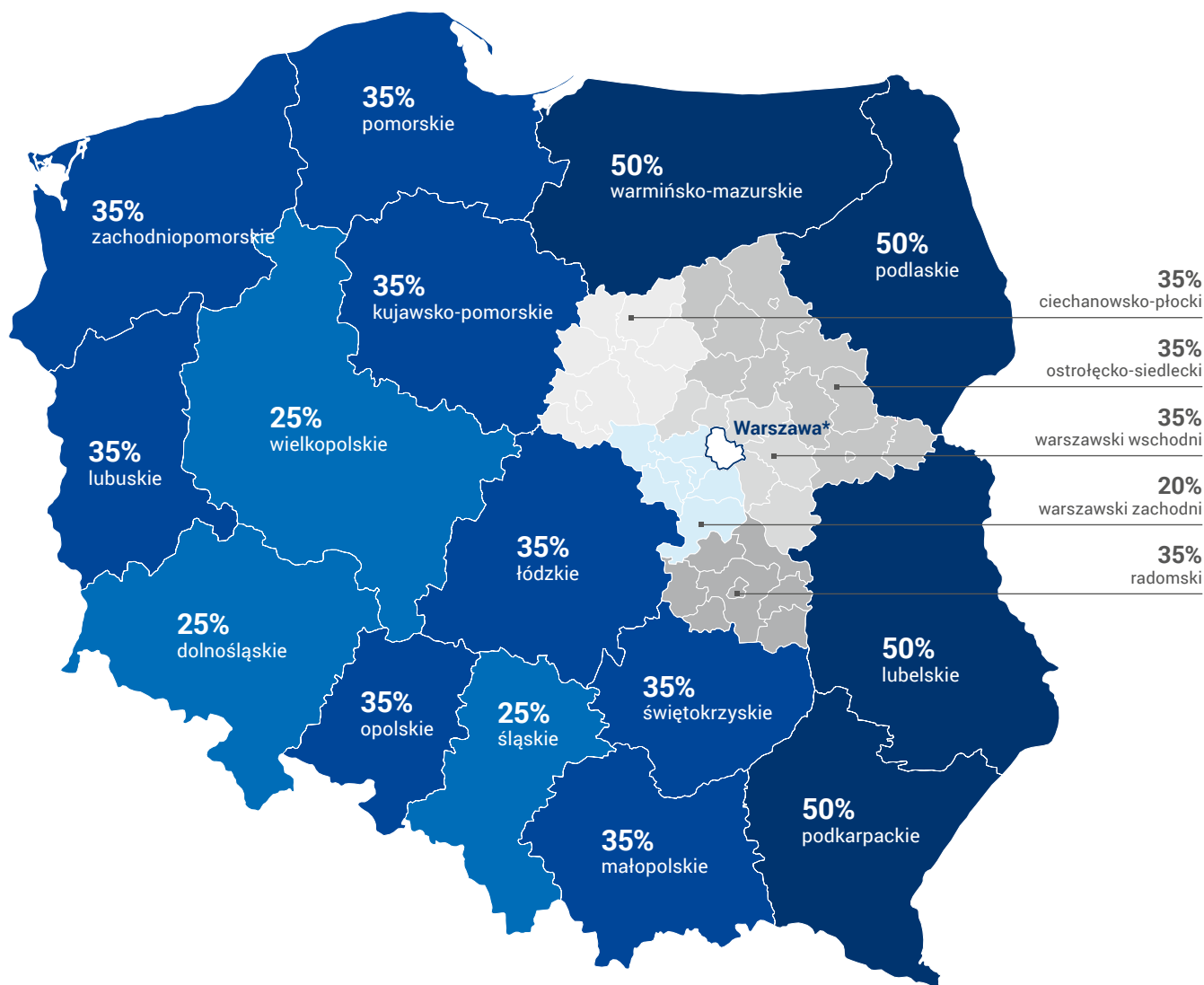
- kosztów inwestycji w środki trwałe oraz w wartości niematerialne i prawne, które są związane z realizacją nowej inwestycji, lub
- kosztów utworzenia miejsc pracy związanych z realizacją nowej inwestycji.

Warunki udzielenia pomocy:

- zobowiązanie się przedsiębiorcy do pokrycia co najmniej 25% kosztów kwalifikujących się do objęcia pomocą ze środków własnych lub z zewnętrznych źródeł finansowania (niepochodzących z pomocy publicznej),
- utrzymanie inwestycji w danym regionie przez okres co najmniej pięciu lat (trzy lata dla MŚP), od dnia zakończenia jej realizacji,
- w przypadku pomocy obliczanej na podstawie kosztów utworzenia nowych miejsc pracy, warunkiem jest ich utworzenie w okresie nie później niż trzy lata od dnia zakończenia inwestycji i utrzymanie zatrudnienia na poziomie nie niższym niż średnia z 12 miesięcy poprzedzających utworzenie miejsc pracy oraz utrzymanie nowo utworzonych miejsc pracy, przez okres co najmniej pięciu lat (trzy lata dla MŚP), od dnia ich utworzenia.

RYCINA 45

MAPA POMOCY REGIONALNEJ DLA POLSKI, NA LATA 2014-2020



* Warszawa: do 31.12.2017 – 15%, od 1.01.2018 – 10%

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

Pomoc podatkowa na podstawie uchwał rad gmin jest tzw. pomocą automatyczną, co oznacza, że zwolnienie przysługuje z mocy samego prawa, po spełnieniu przez przedsiębiorcę przesłanek ustalonych w uchwale rady gminy. Wymogiem jest jednak zgłoszenie zamiaru skorzystania z pomocy, zgodnie ze wzorem zgłoszenia, który określa uchwała. Tylko koszty poniesione po dokonaniu zgłoszenia mogą być zaliczone do objęcia pomocą.

W ramach jednego projektu inwestycyjnego przedsiębiorca może korzystać z różnych źródeł pomocy publicznej, przy czym:

- kumulacja tych środków nie może doprowadzić do przekroczenia maksymalnej intensywności pomocy publicznej w danym regionie (patrz mapa poniżej),
 - maksymalne intensywności pomocy stosują się do inwestycji dużych przedsiębiorstw – można je zwiększyć o 10 punktów procentowych w przypadku inwestycji średnich przedsiębiorstw i o 20 punktów procentowych w przypadku inwestycji małych przedsiębiorstw.
-
- wsparcie udzielone w ramach Programu nie może być co do zasady łączone z innymi formami wsparcia, w tym w szczególności ze wsparciem z funduszy unijnych oraz zwolnieniami dostępnymi na terenie SSE, z wyjątkiem inwestycji:
 - » dla której wartość wsparcia w ramach programu nie przekracza 3 mln PLN;
 - » w sektorze nowoczesnych usług, jeżeli inwestor utworzy co najmniej 500 nowych miejsc pracy;
 - » w sektorze badawczo-rozwojowym.
-

Przykład:

Grant rządowy + zwolnienie z podatku od nieruchomości będące pomocą de minimis

Wielkość przedsiębiorstwa: średnie

Lokalizacja: województwo łódzkie

Całkowity koszt nowej inwestycji: 13 mln PLN

Intensywność pomocy publicznej: 45% (35% + 10%)

Średni przedsiębiorca realizuje w województwie łódzkim inwestycję w sektorze badawczo-rozwojowym, której całkowity koszt wynosi 13 mln PLN, a koszty kwalifikowane wynoszą 10 mln PLN i tworzą 35 miejsc pracy dla osób z wyższym wykształceniem.

Otrzymuje wsparcie w ramach grantu rządowego w wysokości 10% kosztów kwalifikowanych, czyli 1 mln PLN.

Ponieważ intensywność pomocy w takiej sytuacji wynosi 45% a przedsiębiorca w ramach grantu wykorzystał już 10%, to ma możliwość wykorzystania jeszcze 35%, czyli kwoty 3,5 mln PLN.

Ponieważ jednak pomoc de minimis nie może przekroczyć kwoty 200 tys. € przez trzy lata, to dostępnym dla tego przedsiębiorcy limitem pomocy do wykorzystania w ramach zwolnienia z podatku od nieruchomości będzie właśnie kwota 200 tys. € przez maksymalnie trzy lata.

- w przypadku łączenia wsparcia z tytułu kosztów nowej inwestycji lub z tytułu tworzenia nowych miejsc pracy w ramach Programu z inną pomocą regionalną udzieloną w formie dotacji bezpośrednich z budżetu państwa, z programów współfinansowanych środkami unijnymi lub ze zwolnieniami podatkowymi w specjalnych strefach ekonomicznych, wielkość wsparcia finansowego ulega zmniejszeniu o 10%. Nie dotyczy to:
 - » inwestycji realizowanych w sektorze badawczo-rozwojowym;
 - » inwestycji o minimalnych kosztach kwalifikowanych 750 mln PLN lub tworzących co najmniej 1 500 nowych miejsc pracy;
 - » inwestycji realizowanej na terenie jednego z pięciu województw Polski Wschodniej (świętokrzyskie, podkarpackie, podlaskie, lubelskie, warmińsko-mazurskie).

Przykład:**Grant rządowy + Warmińsko-Mazurska SSE****Wielkość przedsiębiorstwa: średnie****Lokalizacja: województwo warmińsko-mazurskie****Całkowity koszt nowej inwestycji: 20 mln PLN****Intensywność pomocy publicznej: 60% (50% + 10%)**

Średni przedsiębiorca realizuje w województwie warmińsko-mazurskim nową inwestycję w sektorze nowoczesnych usług, tworzącą 500 nowych miejsc pracy.

Projekt został oceniony na 70 pkt, zatem przedsiębiorca otrzyma wsparcie w wysokości:

$$250 \times 6\,300 + 250 \times 7\,100 = 3\,350\,000 + 670\,000 = 4\,020\,000 \text{ PLN}$$

- kwoty 6 300 i 7 100 to wysokość wsparcia na jedno miejsce pracy, przy zatrudnieniu wskazanej liczby pracowników, wynikająca z treści Programu,
- Kwota 670 000 wynika ze zwiększenia wsparcia o 20% w przypadku gdy inwestycja jest realizowana m.in. w województwie warmińsko-mazurskim)

Zatem przedsiębiorca wykorzystał 20,1% z 60% dopuszczalnej w jego przypadku intensywności pomocy, a więc w ramach zwolnienia z CIT, przysługującego na podstawie zezwolenia na prowadzenie działalności w WMSSE, może wykorzystać 39,9% intensywności, tj. kwotę 7 980 000 PLN (będzie to wartość 19% dochodów osiągniętych z działalności strefowej, której przedsiębiorca nie zapłaci jako podatku dochodowego).

POLSKA – KLUCZOWE INFORMACJE

WYBRANE WSKAŹNIKI EKONOMICZNE



2,8% (2016),
3,1% (2017*)

Wzrost PKB



11 200 €

PKB na mieszkańca (2016)



8,1%

Stopa bezrobocia (marzec 2017)



1,8%

Wskaźnik inflacji (marzec 2017)



4,36 (2016),
4,31 (2017*)

PLN/EUR (średnia)



3,90 (2016),
3,95 (2017*)

PLN/USD (średnia)



Polska jest ósmą największą gospodarką Unii Europejskiej pod względem wielkości PKB nominalnego (425 mld € w 2016 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 200 tys. mieszkańców: **11**

Skumulowana wartość inwestycji zagranicznych: **159 mld € (2015)**

POLSKA W ORGANIZACJACH MIĘDZYNARODOWYCH

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

* prognoza

Źródło: GUS, NBP, Eurostat

USŁUGI BIZNESOWE W POLSCE: TRENDY, WYZWANIA I IDEE ROZWOJU



1. Rekrutacja stała się marketingiem

Zwiększony popyt na talenty nie zahamuje wzrostu sektora jednak wymusi znaczące zwiększenie nakładów na kreatywny marketing rekrutacyjny, budowanie wyraźnego wizerunku w mediach społecznościowych (PR), eventy oraz tworzenie atrakcyjnego środowiska pracy (wielofunkcyjna przestrzeń biurowa, komunikacja, life-style, elastyczne modele zatrudnienia). Zwiększą się transfery pomiędzy globalnymi korporacjami i małym, lokalnym biznesem opartym na innowacjach. Państwo może odegrać znaczącą rolę w bilansowaniu rynku poprzez ofertę atrakcyjnych programów przyciągania talentów (np. z krajów takich jak Ukraina czy Białoruś) oraz polskich emigrantów. Nie przyniesie to jednak natychmiastowych efektów.



2. Czas regionów

Mniejsze miasta regionalne mogą stać się atrakcyjną alternatywą dla dużych ośrodków miejskich (RegioShores), jednak w oparciu o całkowicie odmienny model organizacji z elementami koncepcji klastrów (w tym przypadku wiodący ośrodek miejski - np. 100 tys. mieszkańców i sieć okolicznych miast w promieniu 50 km). Sieć współpracujących lokalnie centrów usług (zatrudniających do 100 osób) z lokalnym kapitałem i oparciem w postaci funduszy regionalnych mogłaby stać się atrakcyjnym podwykonawcą większych podmiotów z dużych ośrodków miejskich, które poszukują nowych kanałów podaży wykwalifikowanych pracowników. Umiejętność zbudowania modelu, wykorzystania technologii i zarządzania ofertą sieci centrów będzie kluczowym kryterium sukcesu. Styl życia oferowany przez małe ośrodki i łatwiejszy dostęp do natury, może w przyszłości zmniejszyć migrację zarobkową do większych ośrodków miejskich i wykorzystać lokalne talenty, które nie zamierzają wyjeżdżać, a niekoniecznie mają obecnie atrakcyjne zatrudnienie (często poniżej kwalifikacji).



3. Współpraca „małego z dużym” nie jest już kwestią wyboru

Zwiększanie atrakcyjności pracy w centrach usług, poszukiwanie innowacji nie może się odbywać bez budowania modeli współpracy dużego międzynarodowego biznesu ze startupami. Bardzo często małe firmy nie zdają sobie sprawy, że lokalne centra kompetencji globalnych korporacji mogą stać się ważnym kanałem sprzedaży innowacyjnych pomysłów. Ponadto każdy pomysł staje się innowacją jeśli potrafimy go skomercjalizować/sprzedać w dużej skali. W tym kontekście dobrze być blisko tego „dużego”, aby zrozumieć potrzeby dające szansę globalnej skalowalności – takim przykładowym pomysłem stała się automatyzacja procesów biznesowych. ABSL bardzo aktywnie działa w tym obszarze m.in. poprzez organizowany od dwóch lat ABSL Startup Challenge.



4. Przesunięcie w kierunku B+R

Polska ma ogromny potencjał badawczo-rozwojowy. Zwiększenie inwestycji w tym obszarze będzie zdecydowanie rosło w okresie najbliższych pięciu lat. Nie mówimy w tym przypadku o wielkopowierzchniowych laboratoriach, a raczej średniej wielkości podmiotach, które będą powstawać przy obecnie istniejących centrach usług/kompetencji. Nie bez znaczenia będą działania instytucji edukacyjnych i rządowych prowadzące do ułatwienia tego typu współpracy m.in. poprzez stworzenie większych możliwości dla aktywnego uczestnictwa biznesu w programach edukacyjnych. Wspomniane zaangażowanie będzie miało kluczowy wpływ na rozwój tego wysoko innowacyjnego segmentu usług.



5. Czas na hybrydę

Coraz częściej pojawiają się rynki przejścia centrów usług przez globalne firmy outsourcingowe. W większości przypadków są one konsekwencją globalnych programów transformacyjnych, w których firmy decydują się rozwiązania hybrydowe. Polegają one na zwiększonej specjalizacji procesów gdzie firmy bardzo dokładnie precyzują jakie funkcje przedsiębiorstwa chcą zachować w ramach własnego centrum usług, a jakie przekazać w zarządzanie firmie outsourcingowej. Coraz częściej pojawiają się rozwiązania pod jednym dachem (co-location - wewnętrzne centrum usług i zespoły firmy outsourcingowej). Większość czołowych globalnych firm outsourcingowych ma swoje oddziały w Polsce, co przy dużej liczbie centrów usług wspólnych stwarza wiele nowych możliwości na przyszłość.



6. Czas robotów – nie tak szybko

Analitycy branżowi uczestniczą w wyścigu o spekulację roku, strasząc całkowitą automatyzacją sektora w ciągu kilku lat. Dotychczasowe doświadczenia nie potwierdzają tak radykalnego trendu, niemniej jednak automatyzacja i robotyka stały się już naturalną częścią modeli operacyjnych w centrach usług. W ciągu kolejnych lat firmy będą się koncentrować na zapewnieniu stabilizacji tych rozwiązań, oczekując na bardziej inteligentne pomysły z naciskiem na proces uczenia się i syntezy mowy. W tym czasie zatrudnienie będzie się stabilizować przy mniejszym trendzie wzrostowym, jednak ze znaczącym zwiększeniem kompleksowości wykonywanych zadań. Nieuniknione będzie podnoszenie kompetencji obsługi technologii (tech natives), ponieważ rosnąca automatyzacja będzie wymagała biegłej obsługi zwiększającej się liczby programów i gotowości ciągłego uczenia się z uwagi na szybkość procesów innowacyjnych w tej dziedzinie.



7. Myślimy o sobie i innych

Obecne pokolenia pracowników mają dużo większą potrzebę angażowania się w sprawy ważne lokalnie, rozwiązywania realnych problemów tego świata. Ekologia, społeczna odpowiedzialność biznesu, zdrowie psychiczne. Korporacje będą musiały bardzo szybko przededefiniować modele pracy, ponieważ poziom zaangażowania przedsiębiorstw w lokalną społeczność i jej problemy, może mieć większe znaczenie przy wyborze pracy niż opis stanowiska i wynagrodzenie. Będzie to miało wpływ na redefinicję modeli produktywności, większą troskę o zdrowie psychiczne i szeroko pojęte dobre samopoczucie pracownika (mental health & wellbeing). W wielu przypadkach będzie to wymagało zwiększenia suwerenności lokalnych oddziałów i dostosowanie globalnych programów do lokalnych potrzeb. Być może dzisiaj te pomysły wydają się nierealne, jednak w bliskiej przyszłości będą decydowały o konkurencyjności na coraz silniejszym rynku pracownika.

CZŁONKOWIE I PARTNERZY ABSL

ZAŁOŻYCIELE



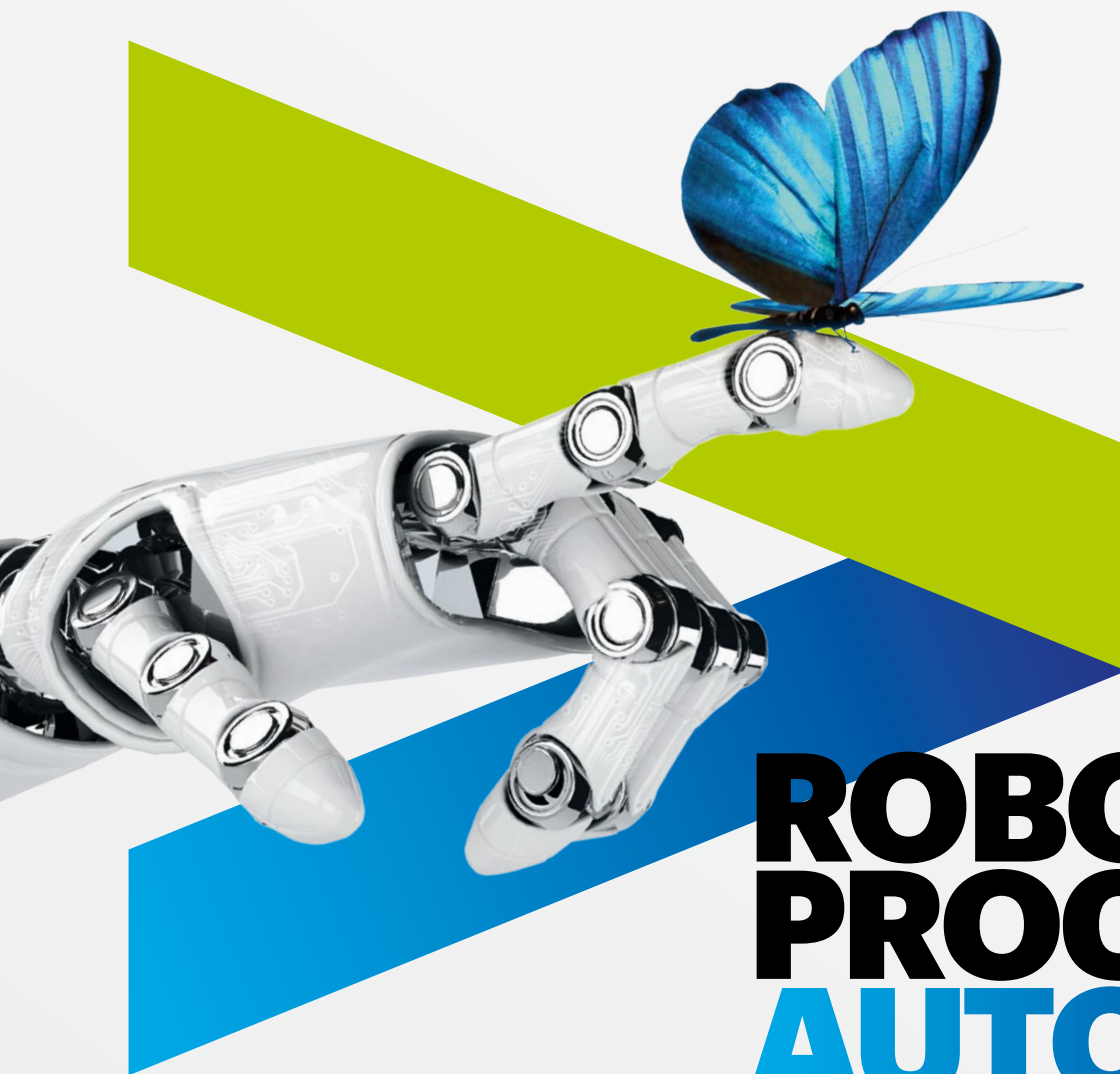
CZŁONKOWIE

3M Service Center EMEA / ABB Business Services / ADM SSC Europe / Alexander Mann Solutions / ALK Abello / Amway Business Centre Europe / Arcelor Mittal Shared Service Centre Europe / Aon Hewitt / Atos IT Solutions and Services & Atos Global Delivery Center Polska / Banach Outsourcing / Barry Callebaut SSC Europe / Bayer / Becton Dickinson (BD) / BioMerieux SSC Europe / BNP Paribas Securities Services / Bridgestone Europe NV/SA / Brown Brothers Harriman / Capita / Carl Zeiss Shared Services / Carlsberg Shared Services / CERI International / CenturyLink Poland / CH2M Hill / Ciber / Clariant / Coca-Cola Poland Services / Coleman Research / Colgate-Palmolive Service (Poland) / Competence Call Center / Conduent / Contract Administration / Cooper Standard / Core Services / Cybercom / DeLaval Operations / Deloitte Central Europe Business Services Center / Deloitte Digital BPO / Demant Technology Centre / Dentons Business Services EMEA / DHL Parcel / Diebold Nixdorf / DisplayLink / DFDS / DLA PIPER GSC Poland / DNV GL Poland / DSV International Shared Services / DXC Technology / Elekta Business Services / Elopak SSC / Eitel Networks Poland / Ericpol / Euroclear Bank / Eurofins GSC Poland / EY Global Services / F5 Networks / Flint Group / Fresenius Medical Care SSC / Fujitsu Technology Solutions / Future Processing / Genpact / General Motors Manufacturing Poland / getsix / GFT / GlobalLogic / Goldman Sachs International / Google / GSK Services (GSK IT) / Grant Thornton Frąckowiak / Hays (Hays Talent Solutions Centre of Excellence) / Hicron / Hitachi Data Systems / HK Finance / HP Inc. / HP Global Business Center / HSBC Service Delivery / IKEA Business Service Center / Impel Business Solutions / Infor Centre of Excellence / ING Services / innogy Business Services Polska / Intive / ista Shared Services / IT Kontrakt / ITMAGINATION / Jeronimo Martins / John Deere Polska / Jones Lang LaSalle Group Services / Kemira / Kroll Ontrack / Leasing Team Group / Linklaters / Lionbridge / Lufthansa Global Business Services / Lundbeck Business Service Center / Mahle Shared Services Poland / Manpower Group / McCormick Shared Services / McKinsey EMEA Shared Services / Mercer / Merck / Metsa Group Services / Mettler – Toledo / MoneyGram Payment Systems / Motorola Solutions Systems / NGA Human ReZródłos / Nordea Bank / OEX / O-I Business Service Center / OpusCapita / Orange / Pandora Jewelry Shared Service / Parker Hannifin ESSC / Philip Morris International / Philips / PKO BP Finat / PwC Service Delivery Center / Proservice Agent Transferowy / Qatar Airways / QIAGEN Business Services / Quad / Graphics Europe / Raya Contact Center / RBS Global Hub Europe / Roche Global Information Technology Solutions / Rockwell Automation / ROCKWOOL Global Business Service Center / Saint Gobain Glass / Schneider Electric / SGS Global Business Srvices Europe / Siemens / Sii / Soft Serve / SONY / SSAB / Stanley, Black & Decker / Staples Polska / State Street Bank / Stefanini Polska / Sopra Steria / Swarovski Global Business Services / Takeda S.C.E. / Tate & Lyle Global Shared Services / Tauron Obsługa Klienta / TeleTech Europe / ThyssenKrupp Group Services / Tieto / TMF / Transcom Worldwide / UniCredit Business Integrated Solutions / Unifeeder / Unilever Services / Unit4 / UPS Global Business Services / Veolia Centrum Usług Wspólnych / Velux / Volvo / Wavin / Wipro / WNS Global Services / Xerox / XL Catlin Services SE / ZF TRW

PARTNERZY STRATEGICZNI



PARTNERZY MERYTORYCZNI



ROBOTIC PROCESS AUTOMATION

Połączenie precyzji robota z ludzką kreatywnością. Oto inteligentna cyfrowa obsługa klienta. Robotyka i samouczące się maszyny zmieniają nasz świat. Roboty wykonują coraz bardziej złożone prace w setkach branż. Ale co z osobowością, ludzkim pierwiastkiem? Rywalizacja człowieka z maszyną to przestarzały pomysł. Dziś potrzebujemy inteligentnego modelu, który zapewni równowagę obu sił. Dostarczy klientom znaczących interakcji. Ludzka inteligencja w połączeniu z AI daje nową jakość hybrydowej inteligencji. Oto przyszłość cyfrowej obsługi klienta. Skontaktuj się z nami Automation-Poland@accenture.com

