



New
Direction
the foundation for european reform

CENTRA USŁUG BPO/SSC W POLSCE – PERSPEKTYWY ROZWOJU NA TLE ZACHODZĄCYCH ZMIAN W UNII EUROPEJSKIEJ

MICHAŁ GOŁDA

www.europeanreform.org @europeanreform



www.europeanreform.org @europeanreform



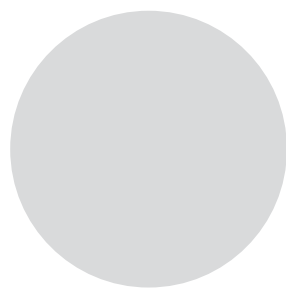
New Direction



Established by Margaret Thatcher,
New Direction is Europe's leading free market
political foundation & publisher with offices in
Brussels, London, Rome & Warsaw.

New Direction is registered in Belgium as a not-for-profit organisation and is partly funded by the European Parliament.
REGISTERED OFFICE: Rue du Trône, 4, 1000 Brussels, Belgium. EXECUTIVE DIRECTOR: Naweed Khan.
The European Parliament and New Direction assume no responsibility for the opinions expressed in this publication. Sole liability rests with the author.

AUTHOR



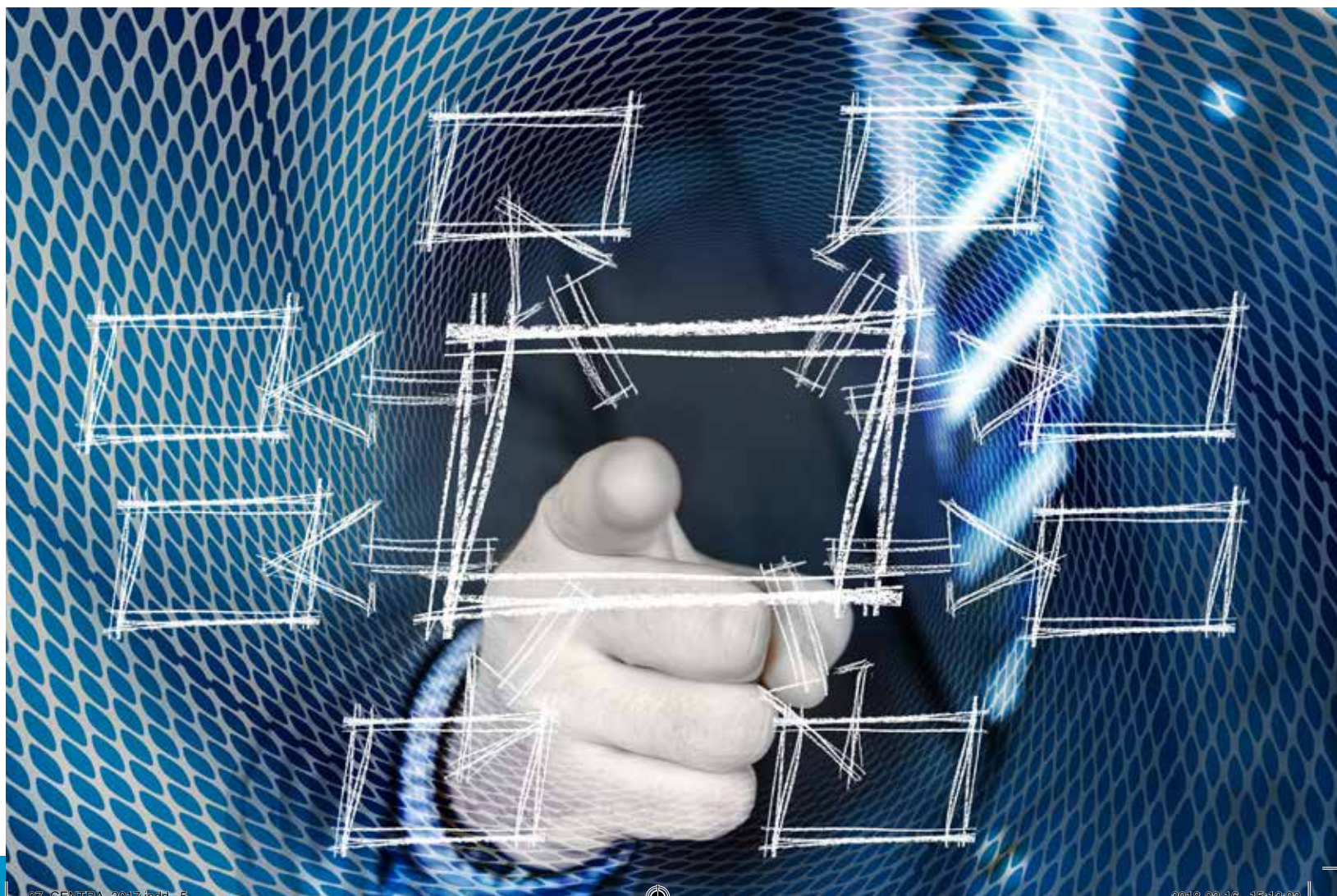
Michał Gołda

Absolwent Wydziału Prawa i Administracji, na kierunku: Prawo, Uniwersytetu Warszawskiego. Jest jednym z założycieli Instytutu Zmian, w którym pełni funkcję wiceprezesa. Doświadczenie zawodowe zdobyte w pracy w banku oraz kancelarii adwokackiej, wraz praktyką prawniczą oraz udziałem i prowadzeniem projektów w organizacjach non-profit, od ponad 5 lat wykorzystuje w międzynarodowej firmie outsourcingowej, wiodącej prym w świadczeniu usług Human Resources&Payroll, Accounting&Tax oraz Corporate Secretarial dla multinarodowych firm, z pośród których znaczna część jest notowana na giełdach w Wielkiej Brytanii oraz Stanach Zjednoczonych. Początek kariery z sektora Business Process Outsourcing zaczął w dziale Management and Corporate Secretarial, gdzie pracował w roli in-house lawyer oraz był odpowiedzialny za świadczenie usług prawno-korporacyjnych na rzecz zagranicznych klientów. Od ponad 3 lat jest team leader'em zespołu, który również tworzył od początku, zajmującego się koordynacją dostarczenia usług dla klientów globalnych z zakresu usług Corporate Secretarial, co z racji na swoją naturę wymaga wiedzy prawniczej połączonej z umiejętnościami miękkimi oraz zdolności w zarządzaniu zespołem oraz świadczonymi usługami. Zespół koordynatorów na co dzień zajmuje się przyjmowaniem klienckich zleceń i nadzorowaniem ich wykonania przez biura lokalne firmy w ponad 82 krajach dookoła Świata, co wiąże się z nieustannym kontaktem ze współpracownikami firmy oraz pracownikami klientami znajdującymi się w licznych krajach regionów APAC, EMEA oraz obu Ameryk.



TABLE OF CONTENTS

1	WPROWADZENIE	06
2	BUSINESS PROCESS OUTSOURCING ORAZ SHARED SERVICES CENTER	07
3	BREXIT I JEGO WPŁYW NA ROZWÓJ BPO/SSC W POLSCE	17
4	PODSUMOWANIE	23





1

WPROWADZENIE

Przedmiotem poniższego opracowania jest parcjale omówienie sektora nowoczesnych usług biznesowych BPO/SSC – przesłanek powstania oraz obecnego kształtu sektora. W pierwszej, zasadniczej części opracowania zostanie również omówiony polski rynek BPO wraz z opisem jego rozwoju na przestrzeni lat.

Następnie wskazane zostaną potencjalne skutki, mające wpływ na sektor BPO/SSC w Polsce i jego dalszy rozwój, w związku ze zmianą w strukturach Unii Europejskiej, tj. wyjście Wielkiej Brytanii ze struktur

Unii Europejskiej. Zmiana ta została wybrana do niniejszego opracowania przede wszystkim z dwóch powodów: (i) jej zaistnienie jest niemal pewne oraz (ii) efekty tejże zmiany będą miały bezpośredni i nieunikniony wpływ na polską gospodarkę. Należy zastrzec już na wstępie, że choć przesłanki polityczne i społeczne odgrywają jedną z najważniejszych determinant wyjścia Wielkiej Brytanii ze struktur Unii Europejskiej, to jednak w opracowaniu tło polityczne oraz społeczne zostanie jedynie zarysowane, w celu ogólnego zrozumienia genezy danej zmiany.



BUSINESS PROCESS OUTSOURCING ORAZ SHARED SERVICES CENTER

Według powszechnie stosowanej definicji Związku Liderów Sektora Usług Biznesowych (ABSL)¹ centra usług Business Process Outsourcing (BPO), zaraz obok Shared Services Center (SSC), Information Technology Outsourcing (ITO) oraz Research&Development (R&D), zaliczane są do sektora nowoczesnych usług biznesowych, których początki rozwoju upatruje się w latach 90.² w odpowiedzi na konieczność optymalizacji kosztów i procesów w prowadzonej działalności przez duże i międzynarodowe firmy.

Trzonem działalności centrów usług BPO/SSC jest świadczenie szeroko rozumianego outsourcing'u (skrót z ang. *outside-sourcing*), tłumaczonego jako "korzystanie ze źródeł zewnętrznych"³ lub „wykorzystanie zasobów zewnętrznych”⁴. Outsourcing polega na przekazaniu konkretnych funkcji i operacji wykonywanych w ramach przedsiębiorstwa macierzystego,

które wcześniej zostały wydzielone z jej struktur organizacyjnych, do realizacji przez wyspecjalizowane podmioty gospodarcze⁵, które mają charakter niezależny i zewnętrzny względem przedsiębiorstwa macierzystego. Centra usług wspólnych (SSC) natomiast są tworzone przez firmy macierzyste i pozostają w jej strukturze organizacyjnej, zatem outsourcing zadań i funkcji odbywa się wewnętrznie i może być zlecony przez więcej niż jedną jednostkę danej organizacji, choćby w celu centralizacji danych zadań.

Dla zobrazowania jak może powstać zapotrzebowanie na wykorzystanie centrum usług BPO w bieżącej działalności niech posłuży przykład firmy, która ekspanduje na zagraniczne rynki. Można przyjąć, iż firma zdobywa status międzynarodowej w momencie, gdy zaczyna rozwijać swoją działalność i wkracza na rynki państw, na których dotychczas była nieobecna lub prowadziła znikome działania biznesowe. Niezależnie od tego, czy taka firma rozwija się poprzez oferowanie dotychczasowych produktów lub usług, czy też poprzez wzbogacenie portfolio o nowe usługi lub produkty, taki rozwój na rynkach zagranicznych może się przejawiać poprzez otwieranie swoich oddziałów lub zależnych przedsiębiorstw, jak również poprzez nabywanie na danych rynkach podmiotów już działających, tak aby dołączyć je do swojego portfolio lub poddać procesowi integracji z organizacją. Co oczywiste ekspansja na zagraniczne rynki ma przede wszystkim na celu otwarcie nowych kanałów

¹ Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych, Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2016, s. 8 (http://absl.pl/wp-content/uploads/2016/10/Raport_ABSL_2016_PL.pdf).

² Choć wskazuje się, że samo pojęcie zostało użyte po raz pierwszy w 1979 r. w Journal of Royal Society of Arts CXXVII 141/1 w odniesieniu do strategii przemysłu motoryzacyjnego w Wielkiej Brytanii, który „delegował” przygotowywanie projektów w Niemczech (M. Amiri, W. Shang-Jin. Fear of Service Outsourcing. Is It Justified?. „IMF Working Paper”, s. 4-5, 2004 [<http://www.nber.org/papers/w10808>]). Choć mowa tutaj o formalnym początku pojęcia outsourcing'u, to jednak należy wskazać, że sama koncepcja wykorzystania podwykonawców ma o wiele dłuższą historię, choćby wskazując na słowa Henry Ford'a z około 1923 r., który miał stwierdzić, że „Jeśli jest coś, czego nie potrafimy zrobić wydajniej, taniej i lepiej niż konkurenci, nie ma sensu, żebyśmy to robili i powinniśmy zatrudnić do wykonania tej pracy kogoś, kto robi to lepiej niż my”.

³ W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, Metody projektowania systemów zarządzania, wyd. Difin, Warszawa 2004, s. 210.

⁴ M. Trocki, Outsourcing: metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej, wyd. PWE, Warszawa 2001, s. 13.

⁵ M. Trocki, ..., op. cit., s. 13

WYKRES 1



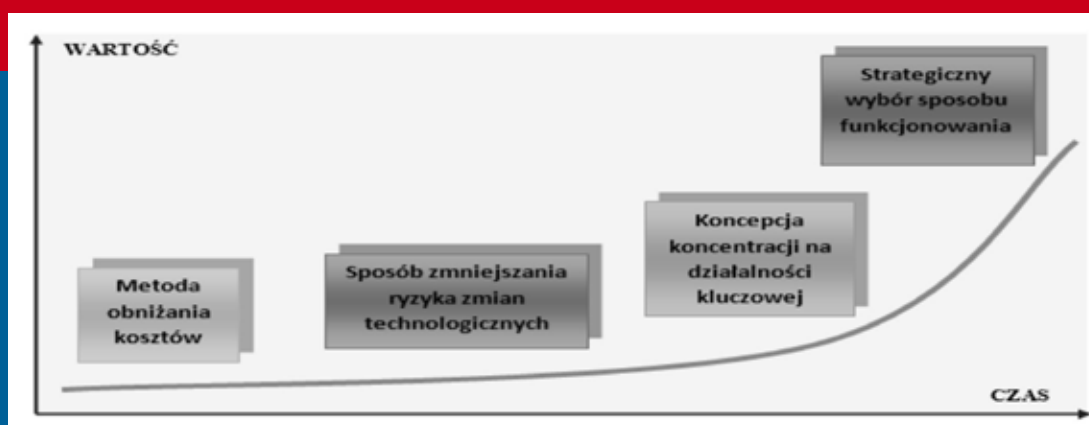
NAJWAŻNIEJSZE REZULTATY OUTSOURCINGU OSIĄGANE PRZEZ PRZEDSIĘBIORSTWA⁶

sprzedaży i tym samym pozyskanie nowych klientów, co z kolei przełoży się bezpośrednio na wzrost przychodów firmy. Niemniej wraz z tworzeniem lub zakupem nowych jednostek operacyjnych, oprócz bezpośrednich kosztów inwestycji i integracji, wzrastają koszty prowadzonej działalności w coraz bardziej rozproszonej organizacji tej firmy, co nieuchronnie prowadzi do szukania przez zarząd firmy sposobów na zmniejszenie kosztów prowadzonej działalności. Oszczędności, na początku, względnie najłatwiej jest znaleźć wśród kosztów stałych, w szczególności w tych obszarach działalności, które nie przynoszą bezpośrednich dochodów, przede wszystkim ze względu na swoją naturę – takich jak wewnętrzne działy Human Resources (dział kadr), Payroll (dział płac), Information Technology (dział wsparcia informatycznego), Legal Department (dział prawny), a tym samym analizie musi być poddana struktura organizacyjna pod kątem hierarchii i kadry zarządzającej. Na tym etapie zarząd musi zdecydować również o możliwości szukania oszczędności w kosztach związanych z posiadaną lub wynajmowaną przestrzenią biurową, halą produkcyjną, flotą samochodową, wykorzystywanym sprzętem i materiałami oraz pozostałymi środkami trwałymi. Równocześnie z racjonalną optymalizacją kosztów stałych lub zaraz po tym etapie, zarząd zazwyczaj skupia się na szukaniu oszczędności poprzez wprowadzenie usprawnień w bieżącej działalności operacyjnej lub produkcyjnej. Tym samym dąży do tego, aby działalność operacyjna lub produkcyjna była bardziej efektywna, tj. aby w krótszym czasie, przy mniejszym nakładzie pracy

i funduszy, dostarczanie usług lub produkcja były bardziej wydajne. Reasumując, przed zarządem stoi zadanie znalezienia odpowiedzi na pytanie jak podczas ekspansji na rynki zagraniczne zmniejszyć koszty stałe oraz dokonać redukcji pozostałych kosztów prowadzonej działalności, przy jednoczesnym usprawnieniu działalności operacyjnej lub produkcyjnej. Nadmienić przy tym należy, że wszystkie i jakiegokolwiek podjęte zabiegi będą miały wpływ na pozostałe aspekty prowadzonej działalności, a to wszystko przy konieczności zachowania ciągłości działalności biznesowej, utrzymania podaży i pod presją konkurencji. Kolejną przeszkodą jest konieczność prowadzenia działalności w realiach prawnych, ekonomicznych, strukturalnych oraz kulturowych kilku lub więcej państw, w których firma prowadzi swoją działalność. Na znaczną część z powyżej wymienionych potrzeb zaangażowanie profesjonalnych centrów usług BPO będą właściwym wyborem, w szczególności jeśli centra te działają nie tylko na jednym, lecz kilku lub więcej rynkach, na których działa również firma. Zagrożenia oraz utrudnienia prowadzenia działalności w poszczególnych państwach również mogą być zminimalizowane dzięki zaangażowaniu centrów usług, które posiadają lokalną wiedzę oraz doświadczenie, a które są nieocenione, zaś powszechnie występująca standaryzacja usług

⁶ Karolina Kalinowska, Outsourcing jako metoda zarządzania przedsiębiorstwem, ZESZYTY NAUKOWE POLITYKI EUROPEJSKIE, FINANSE I MARKETING Nr 3 (52) 2010, s.262 (http://www.wne.sggw.pl/czasopisma/pdf/PEFIM_nr_52_2010_s253.pdf)

RYS. 1

EWOLUCJA OUTSOURCINGU – SPOSÓB POSTRZEGANIA¹⁰

świadczonej przez centra BPO oraz stabilność marki są niejednokrotnie argumentem przeważającym nad wyższą ceną za te usługi w stosunku do tożsamyh usług świadczonych przez liczne lokalne i małe podmioty, z którymi przyszłoby współpracować firmie. Kolejną zaletą BPO jest kwestia odpowiedzialności i kontroli, która zostaje przerzucona w znacznym stopniu na BPO, podczas gdy zarząd firmy może skoncentrować się na kluczowych obszarach prowadzenia i rozwoju biznesu.

Wskazuje się, że rozwój sektora usług outsourcing'u przypada na początek lat 90. w Wielkiej Brytanii, gdzie firmy najpierw wprowadziły *rebadging* pracowników⁷, który w uproszczeniu polegał na wydzieleniu określonego działu odpowiedzialnego za dane czynności (np.: finanse i księgowość), a następnie przeniesienie go do kompletnie osobnej firmy, przy zachowaniu przez pracowników dotychczasowych warunków pracy i płacy, oraz zakresu wykonywanych zadań; czasem nawet pozostawali w tym samym biurze lub zmieniali jedynie piętra. Zabieg taki miał na celu przede wszystkim zmniejszenie obowiązków i kosztów zarządzania pracownikami.

Prawdziwy rozkwit branży outsourcing'u nastąpił jednak na przełomie wieków, gdy zaczęto notować gwałtowny wzrost zainteresowania przedsiębiorstw w przenoszeniu wydzielonych działalności za granicę, względem głównej siedziby firmy (*offshoring*), co jednak miało bezpośredni i znaczny wpływ na

wzrost bezrobocia i stagnację gospodarczą w krajach rozwiniętych⁸, świadczy to o skali wykorzystania outsourcingu i jego powszechnego zastosowania⁹. Centra BPO były budowane od podstaw w państwach Europy Środkowej oraz w Azji, co firmom ze Stanów Zjednoczonych lub Wielkiej Brytanii pozwalało na uzyskanie znacznych oszczędności w bieżącej działalności, przede wszystkim dzięki bardzo dużym różnicom w kosztach pracy.

Wraz z rozwojem outsourcing'u oraz jego popularyzacji wśród przedsiębiorstw zaczęto zauważać kolejne, obok redukcji kosztów, zalety przenoszenia funkcji przedsiębiorstw do zewnętrznych podmiotów, wśród których można wymienić:

- obniżenie i bardziej efektywna kontrola kosztów operacyjnych,
- możliwość koncentrowania się na kluczowych kompetencjach przedsiębiorstwa, będących podstawą jego przewagi konkurencyjnej,
- pozyskanie zasobów, którymi przedsiębiorstwo nie dysponuje, w tym wiedzy eksperckiej i know-how partnerów,

⁸ J. Bhagwati, A. Panagariya i T.N. Srinivasan. The Muddles over Outsourcing. „Journal of Economic Perspectives”. 18 (4). s. 93 (<https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/0895330042632753>).

⁹ Wyniki badań z 2002 r. przeprowadzonych na 700 spółkach ze Stanów Zjednoczonych przez portal Information Week pokazały, że aż 60% biorących udział w badaniu wskazało na oszczędności jako główny powód zastosowania outsourcingu (Robin Gareiss: analyzing the outsourcers; ftp://ftp.hp.com/pub/services/spotlight/info/info_week.pdf).

¹⁰ Karolina Kalinowska, ..., op. cit., s.255.

⁷ Maciej Piwowarczyk, BPO i SSC od podstaw – o outsourcingu XXI w. (<http://outsourcing.com.pl/bpo-ssc-gbs/16/bpo-i-ssc-od-podstaw-o-outsourcingu-xxi-w/>).

TAB. 1

Lp.	Rodzaj outsourcingu	Udział (%)
1.	Zarządzanie i administracja	78
2.	Zasoby ludzkie	77
3.	Transport i dystrybucja	66
4.	Systemy informatyczne	63
5.	Wytwarzanie	56
6.	Marketing	51
7.	Rachunkowość i finanse (w firmach >10 000 osób)	18 (34)

NAJCZĘŚCIEJ STOSOWANE RODZAJE OUTSOURCINGU NA ŚWIECIE¹¹

- przyspieszenie pojawienia się korzyści z restrukturyzacji,
- pozyskanie kapitału,
- podział ryzyka,

zwiększenie elastyczności działania poprzez możliwość szybkiego dostosowania skali działalności do zapotrzebowania na czynniki produkcji (tzw. skalowalność, ang. scalability)¹².

Choć początkowo outsourcing miał tendencję rozwoju głównie w dalekich krajach, względem przedsiębiorstwa macierzystego (offshoring), to jednak potrzeby rynku oraz kryzys finansowy z 2008 r. (*subprime mortgage crisis*) sprawiły, że firmy zainteresowały się dwoma względnie nowymi rodzajami outsourcingu, które wyróżnia się na podstawie miejsca wydzielenia działalności: nearshore oraz onshore¹³. O ile dla offshoring'u odległość nie ma znaczenia, to jednak wskazuje się, że w takim rodzaju outsourcing'u zlecane funkcje są mało skomplikowane, w przeciwieństwie do onshoring'u gdzie podmiot

zlecający znajduje się na terytorium tego samego państwa co podmiot przyjmujący zlecenie, dzięki czemu możliwe jest przekazanie zadań i funkcji bardziej skomplikowanych i wymagających lokalnej wiedzy oraz doświadczenia. Natomiast nearshoring powstał w wyniku połączenia obu powyższych rodzajów i polega na korzystaniu z usług centra usług, działającego w państwie nieodległym geograficznie od kraju przedsiębiorstwa macierzystego¹⁴. Ta zmiana w sposobie myślenia globalnych firm o rachunku korzyści nad największą oszczędnością, przyniosła centrom BPO/SSC w państwach Europy Środkowej i Wschodniej niebywałą okazję, a nawet przewagę w stosunku do centrów usytuowanych w Azji lub krajach BRIC (Brazylia, Rosja, Indie oraz Chiny).

BPO/SSC W POLSCE

Polska jest jednym z państw beneficjentów zmiany podejścia do wyboru miejsca przenoszenia funkcji przedsiębiorstwa, a tym samym rozwoju nowoczesnych usług biznesowych, w tym centrów BPO/SSC. Polski rynek Business Services Sector (BSS), jak nazywane są nowoczesne usługi biznesowe¹⁵, od wielu lat ma tendencję wzrostową, zarówno pod kątem nowotworzonych centrów usług, wzrostu zatrudnienia jak również zakresem zleczanych zadań i funkcji, które są coraz bardziej skomplikowane

¹¹ Karolina Kalinowska, ..., op. cit., s.258.

¹² Outsourcing, https://pl.wikipedia.org/wiki/Outsourcing#cite_note-1.

¹³ „(...) wzrosło znaczenie fizycznej bliskości oraz kulturowego zrozumienia pomiędzy klientem a usługodawcą, a koszt współpracy przestał mieć aż tak wielkie znaczenie jak przed kryzysem. Okres „pokryzysowy” trwa do dziś, co zaowocowało znaczącym wzrostem branży szczególnie w Europie Centralnej, która tym, co oferuje, zdecydowanie trafiła w „pokryzysowe” oczekiwania klientów.” Maciej Piwowarczyk, BPO i SSC od podstaw – o outsourcingu XXI w. (<http://outsourcing.com.pl/bpo-ssc-gbs/16/bpo-i-ssc-od-podstaw-o-outsourcingu-xxi-w/>).

¹⁴ Karolina Kalinowska, ..., op. cit., s.256.

¹⁵ Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych S.A. wraz z HAYS, „10 lat sektora nowoczesnych usług biznesowych w Polsce” (http://www.paih.gov.pl/publikacje/opracowania_sektorowe).

RYS. 2

„SUKCESY WCZORAJ”¹⁶

i wymagające szczegółowej wiedzy. Z usług BSS w Polsce korzystają nie tylko wielkie, międzynarodowe firmy lecz również firmy średniej wielkości oraz działające regionalne.

Perspektywy dalszego rozwoju sektora nowoczesnych usług wspólnych w Polsce są obiecujące, zaś analitycy i informacje zwrotne z rynku mówią o dalszym popycie na usługi BSS. Przy czym nie bez znaczenia pozostaje fakt, że choć Polska musi konkurować z państwami, gdzie koszty są o wiele niższe (np.: Chiny, Indie, Brazylia), to również musi rywalizować z sąsiednimi krajami w regionie Europy Środkowej i Wschodnie, takimi jak Czechy, Węgry, Rumunia, Słowacja, Ukraina czy też Rosja¹⁷. To z kolei

wymusza podnoszenie konkurencyjności naszego rynku poprzez zapewnienie wykwalifikowanych specjalistów (edukacja), środowiska ekonomicznego sprzyjającego przedsiębiorcom (prawodawstwo, podatki), niezbędnej infrastruktury (drogi publiczne, komunikacja miejska i międzymiastowa), powierzchni biurowych, a także zagwarantowanie prorozwojowej polityki gospodarczej.

Firmy wydzielające swoje funkcje do centrów BPO/SSC w Polsce wskazują na liczne zalety centrów działających w Polsce. Spośród licznych przewag Polskiego rynku, oprócz o wiele niższych kosztów, porównując do kosztów ponoszonych w krajach firm macierzystych, wskazuje się na:

- Małą odległość dzielącą centra usług od firmy macierzystej, co ułatwia komunikację na odległość (strefa czasowa) oraz podróż (np.: krótki czas lotu);
- Rozwiniętą infrastrukturę, wliczając w to połączenia między miastami oraz lotniskami (drogi, koleje);

¹⁶ Maciej Piwowarczyk, BPO i SSC od podstaw – o outsourcingu XXI w. (<http://outsourcing.com.pl/bpo-ssc-gbs/16/bpo-i-ssc-od-podstaw-o-outsourcingu-xxi-w/>).

¹⁷ „Głównymi kierunkami dla sektora BSS są obecnie kraje Europy Środkowej, a w szczególności: Polska, Czechy, Słowacja, Węgry, Rumunia, Słowacja, Estonia, Łotwa oraz Litwa. To właśnie te kraje są teraz na celowniku inwestorów zagranicznych. Z ponad 1400 centrów BSS zlokalizowanych w regionie CEE, ponad 900 ma miejsce w Polsce.” Andrzej Pałasz, „Dokąd zmierza rynek nowoczesnych usług biznesowych”, (<http://www.rp.pl/Ekonomia/308049943-Dokad-zmierza-rynek-nowoczesnych-uslug-biznesowych.html>).

RYC. 1



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.).

POLSKI SEKTOR NOWOCZESNYCH USŁUG BIZNESOWYCH W LICZBACH¹⁸

- Wykształconą i doświadczoną kadrę pracowniczą, w tym również osoby o doświadczeniu i wykształceniu zdobytym za granicami Polski (czemu również sprzyjają programy wymian studentów typu Erasmus);
- Wysoki poziom znajomości języka angielskiego (głównego języka międzynarodowego języka) oraz innych języków na zadowalającym poziomie;
- Podobieństwa kulturowe oraz etyki pracy, a także otwartość i gotowość do współpracy przy jednoczesnej umiejętności działania w wielokulturowym środowisku biznesowym;
- Ciągłe rozwijające się zaplecze powierzchni biurowych, budowanych według najnowszych

¹⁸ Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych, „Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2017”, s. 7.

TAB. 2

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.

RANKING OŚRODKÓW USŁUG DLA BIZNESU POD WZGLĘDEM OCENY MIEJSCA PROWADZENIA DZIAŁALNOŚCI PRZEZ CENTRA BPO, SSC, IT, R&D*¹⁹

i wysokich standardów, przy jednoczesnym zachowaniu cen wynajmu lub kupna na satysfakcjonującym poziomie;

- Przynależność do Unii Europejskiej i pozostałych, liczących się organizacji międzynarodowych, co wraz z stosunkowo stabilną wewnętrzną polityką oraz motywacją rządu do rozwoju gospodarki.

Liczne badania i analizy rynku BSS o wielu lat wykazują na tendencję wzrostową w sektorze BSS w Polsce, który rok do roku notuje kolejne rekordy wzrostu w liczbie otwieranych centrów usług, jak również w liczbie zatrudnianych pracowników, stanowiąc dla wielu regionów jedno z głównych sektorów dających pracę, zarówno osobom posiadającym już doświadczenie, jak i absolwentom uczelni wyższych. Co istotne, jednym z pozytywnych aspektów rozwoju sektora BSS w wymiarze społecznym jest wzrost rozpoznawalności Polski wśród społeczności międzynarodowej, co przejawia się również w chęci sprowadzenia się do Polski.

Dane przedstawione przez branżowe stowarzyszenie Związku Liderów Sektora Usług Biznesowych (ABSL) pokazują, że na I kw. 2017 r. zatrudnienie w sektorze BSS wzrosło o 15% w stosunku do stanu w I kw. 2016 r., co daje w przybliżeniu 32 tys. nowych miejsc

pracy utworzonych w ciągu jednego roku. Na uwagę zasługuje, że niespełna 75% nowych miejsc pracy zostały utworzone przez centra usług utworzonych przez zagraniczne przedsiębiorstwa. Przy tak szybkim rozwoju sektora proces rekrutacji nowych pracowników jest często zlecany do podmiotów zewnętrznych, a zatem dochodzi do outsourcingu procesu rekrutacyjnego z firm świadczących usługi outsourcingu, co może tylko świadczyć o efektywności zlecenia zadań podmiotom zewnętrznym²⁰.

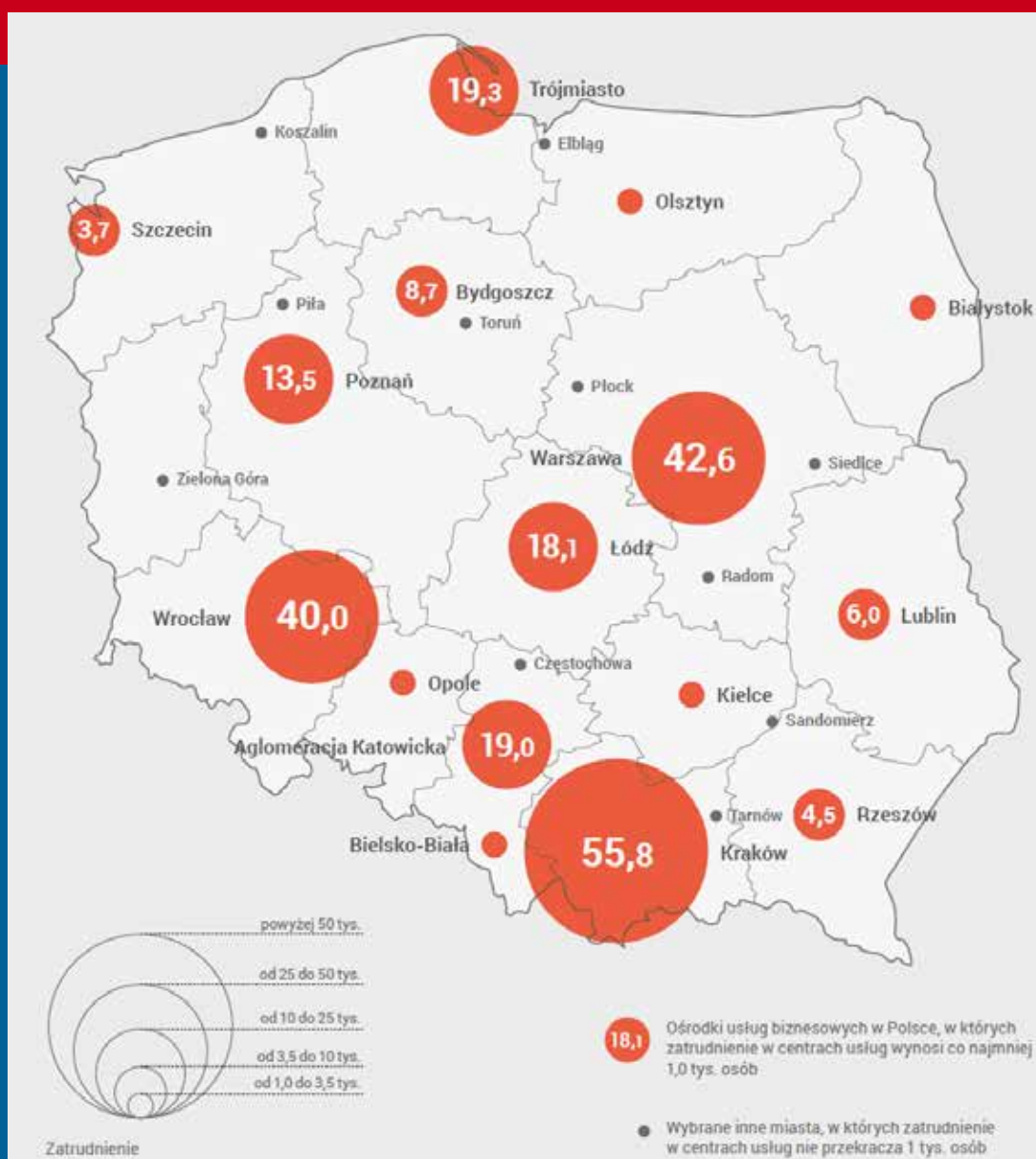
Wśród miast, które najbardziej korzystają z dynamiki rozwoju sektora BSS, znajdują się przede wszystkim główne ośrodki naukowe, ze względu na bliskość uczelni wyższych i lepszy dostęp do wyedukowanych kandydatów, jak również miasta skupiające środowisko biznesowe. Wskazuje się, że równie istotnymi przesłankami dla otworzenia centrum usług w danej lokalizacji są współpraca z lokalnymi władzami oraz uczelniami, co wskazuje na głęboką integrację centrów usług z lokalnym środowiskiem.

Jak już zostało wspomniane, Polska przeszła transformację z relatywnie taniego dostawcy nieskomplikowanych usług, które nie wymagają wysoko wykwalifikowanej kadry pracowniczej, do państwa, które jest gotowe przejąć coraz bardziej skomplikowane i wymagające funkcje przedsiębiorstw, co obrazuje rycina numer 3.

¹⁹ Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych, „Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2017”, s. 19.

²⁰ <https://finanse.wp.pl/wysokie-zarobki-i-szansa-na-rozwoj-te-branze-w-polsce-czeka-swietlana-przyszlosc-6161853133514881a>

RYC. 2



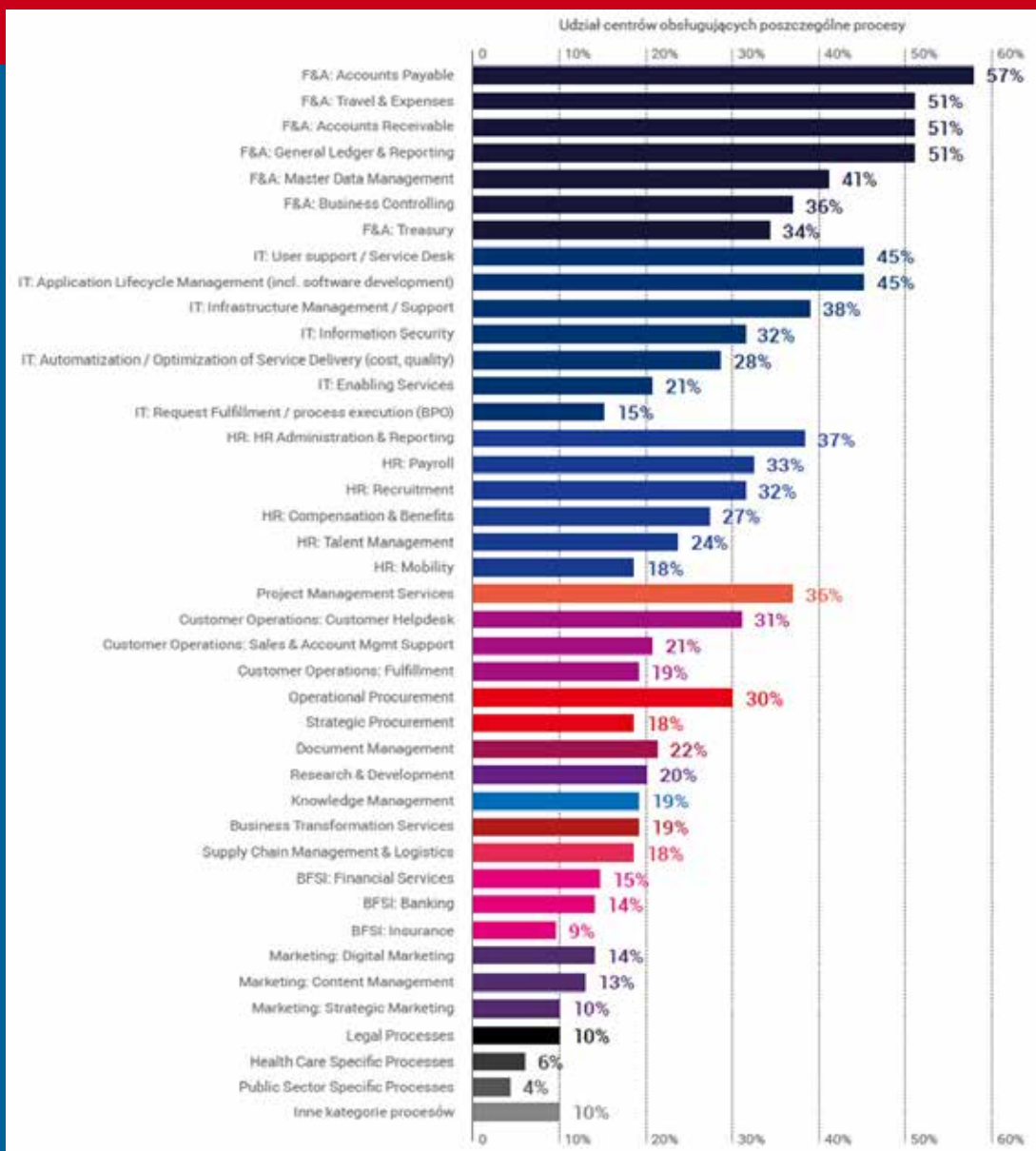
ZATRUDNIENIE W CENTRACH BPO, SSC, IT, R&D W POSZCZEGÓLNYCH OŚRODKACH USŁUG BIZNESOWYCH²¹

Centra BPO, których usługi skupiają się głównie na świadczeniu usług zewnętrznym zleceniodawcom (choć występują centra o hybrydowej strukturze, łączącej elementy BPO oraz SSC) w ramach outsourcingu, mają znaczny udział w całościowym sektorze nowoczesnych usług biznesowych, który według danych opublikowanych w I kw. 2015 r. w raporcie PAIiZ oraz HAYS wynosi około 1/5

w ogólnej liczbie centrów BSS, jednocześnie dając pracę niemal 30% spośród wszystkich pracowników sektora BSS. Centra usług SSC z kolei stanowią ponad 30% ogółu centrów BSS, zatrudniając przy tym 2/5 ogółu pracowników tego całego sektora, zatem oba typy centrów usług mają ponad 50% udział w sektorze BSS, a zarazem są odpowiedzialni za zatrudnienie niemal 70% pracowników, spośród wszystkich zatrudnionych w sektorze BSS.

²¹ Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych, „Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2017”, s. 11.

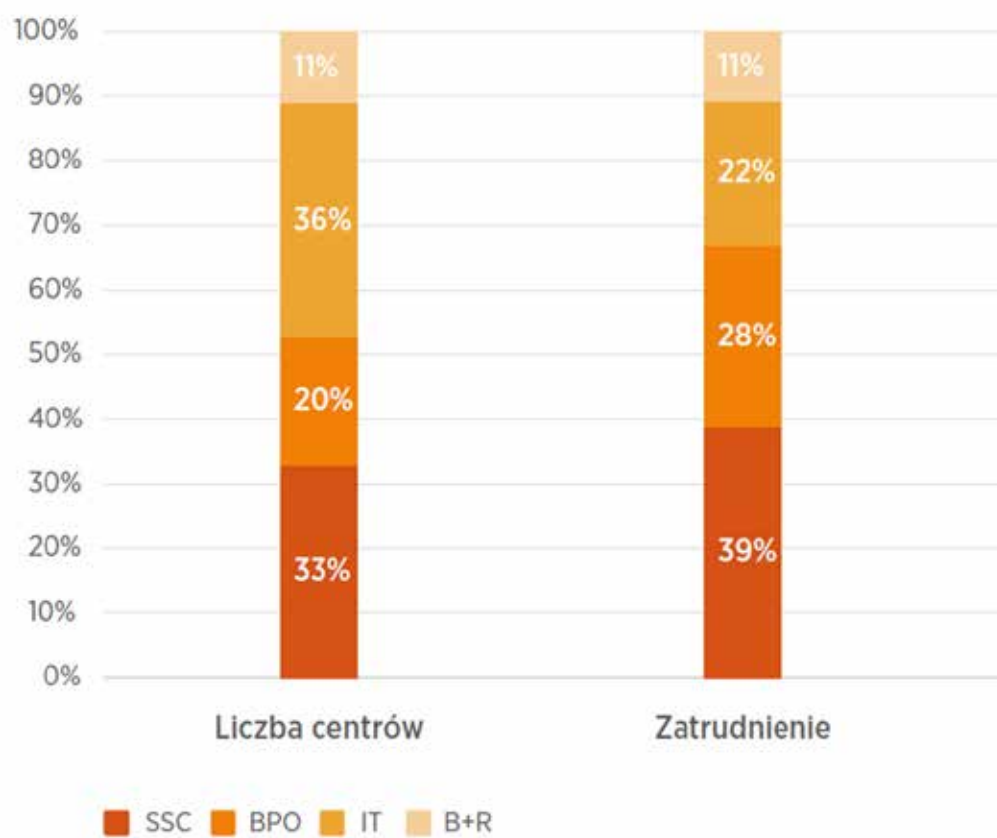
RYC. 3



KATEGORIE PROCESÓW OBSŁUGIWANYCH W CENTRACH USŁUG W POLSCE²²

²² Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych, „Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2017”, s. 28 (<http://absl.pl/pl/publikacje/>).

WYKRES 2



UDZIAŁ POSZCZEGÓLNYCH TYPÓW CENTRÓW W ICH CAŁKOWITEJ LICZBIE ORAZ POZIOMIE ZATRUDNIENIA.²³

²³ Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych S.A. wraz z HAYS, „10 lat sektora nowoczesnych usług biznesowych w Polsce”, str. 12 (http://www.paih.gov.pl/publikacje/opracowania_sektorowe).

BREXIT I JEGO WPŁYW NA ROZWÓJ BPO/SSC W POLSCE

Wystąpienie Wielkiej Brytanii z Unii Europejskiej (Brexit) wydaje się być już przesądzone, choć nie brakuje sygnałów wskazujących, że podjęta decyzja może zostać zmieniona – sama Unia Europejska jest gotowa do rozmów, zaś oficjalne wypowiedzi czołowych polityków sugerują chęć negocjacji w temacie pozostania Wielkiej Brytanii w strukturach Unii Europejskiej. Te zabiegi mają charakter czysto polityczny, a zarazem społeczny, i na chwilę obecną nie sposób stwierdzić jednoznacznie (i) czy faktycznie dojdzie do wyjścia tego państwa z UE, a jeśli tak, to na jakich warunkach i jak będzie wyglądała dalsza współpraca i współistnienie na kontynencie europejskim, (ii) czy też do wyjścia nie dojdzie, choćby ze względu na udane pertraktacje Unii Europejskiej z Wielką Brytanią. Jednakże, wszelkie oficjalne informacje oraz bieżące podejmowane działania wskazują, że wynik ogólnokrajowego referendum z 2016 roku, w którym nieznaczną przewagą obywatele Wielkiej Brytanii zdecydowali o wyjściu ich kraju z Unii Europejskiej, zostanie uszanowany i raz obrany kurs będzie kontynuowany przez brytyjskich polityków.

Geneza Brexitu nie jest jednoznaczna i wskazuje się na szereg przyczyn, które występując na przestrzeni lat nasiliły się do tego stopnia, że najpierw politycy, a następnie naród Wielkiej Brytanii zdecydowali o wyjściu ich kraju z Unii Europejskiej. Premier D. Cameron w swoim wystąpieniu wskazywał, że integracja europejska była celem strategicznym, który w okresie „zimnej wojny” miała między innymi zapobiegać konfliktom zbrojnym w Europie Zachodniej, i choć cele te zostały spełnione, to jednak uważa, że „dziś głównym wyzwaniem dla UE oraz jej

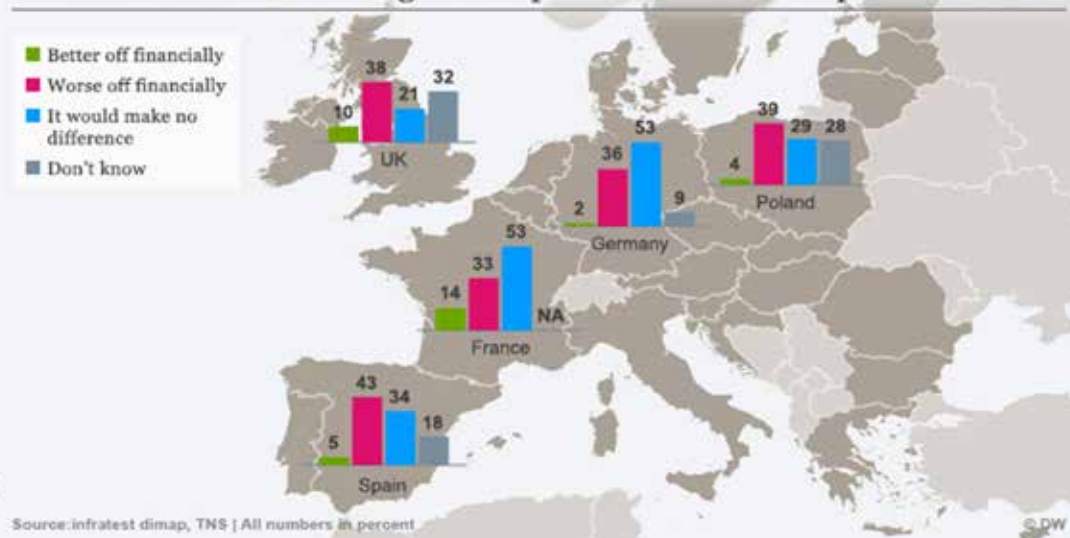
państw członkowskich są procesy globalne, zwłaszcza związane z globalizacją gospodarczą i utrzymaniem poziomu zamożności społeczeństw europejskich, oraz z wynikającą stąd koniecznością podnoszenia konkurencyjności gospodarek państw członkowskich w stosunku do wschodzących potęg w Azji i Ameryce Południowej²⁴. W opozycji do tego stanowiska znajduje się opinia obywateli Wielkiej Brytanii, którzy są zdania, że rachunek zysków i strat członkostwa w Unii Europejskiej daje wynik ujemny, zarówno pod kątem gospodarczym, jak i społecznym. Wśród negatywnych skutków przynależności do europejskiej wspólnoty wymieniane są przede wszystkim:

- Problem z imigrantami – rozumiany jako niekontrolowany napływ imigrantów z Bliskiego Wschodu oraz Azji, którzy mają zbyt ciężko obciążać system socjalny kraju, a który utrzymywany jest przez pracującą część narodu;
- Problem z napływem taniej siły roboczej – ten argument dotyczy zarówno imigrantów spoza Europy, jak i z państw należących do UE (głównie z krajów Europy Środkowej i Wschodniej), i opiera się on na założeniu, że pracownicy przybywający spoza Wielkiej Brytanii zabierają pracę, konkurując tylko lub głównie niskimi oczekiwaniami finansowymi, które są zbyt niskie dla osób na stałe żyjących w Wielkiej Brytanii;

²⁴ Biskup P., Integracja czy dezintegracja? Przyszłość Unii Europejskiej z perspektywy brytyjskiej, Analiza Natolińska 5 (63) 2013, str. 6 (http://www.natolin.edu.pl/pdf/analizy/Natolin_Analiza_5_2013.pdf).

RYC. 4

Would a "Brexit" have a negative or positive economic impact on the EU?



WYNIKI ANKIETY BADAJĄCEJ OPINIĘ CZY BREXIT BĘDZIE MIAŁ POZYTYWNY, CZY NEGATYWNY WPŁYW NA UNIĘ EUROPEJSKĄ²⁵

- Za wysokie wpłaty do unijnego budżetu oraz zbyt duża regulacja i biurokracja UE – jako symbol biurokratyzacji oraz nad-regulacji rynku podaje się unijną regulację z lat 90. o klasyfikacji bananów, co w ogólnym zarysie ma wskazywać na znaczne utrudnienia w prowadzeniu handlu w UE (i biznesu w ogóle), a tym samym przemawiać za liberalizacją przepisów i zniesieniem wielu ograniczeń.

Niezależnie od przyczyn Brexitu i jego ostatecznego ziszczenia, Polski rząd i biznes już teraz analizują jak wyjście Wielkiej Brytanii z UE wpłynie na gospodarkę kraju oraz jakie okazje i zagrożenia może przynieść. Niezależnie od sygnałów o możliwych zagrożeniach oraz ogólnie panującej obawie negatywnego wpływu Brexitu na poszczególne kraje i całą Unię Europejską, sektor BSS w Polsce, w tym również centra BPO/SSC, przyglądają się z dużą uwagą na zachodzące zmiany, ponieważ upatrują w procesie wyjścia Wielkiej Brytanii przede wszystkim możliwość ściągnięcia kolejnych przedsiębiorstw i ich procesów do Polski, a tym samym dalszego rozwoju sektora BSS.

²⁵ Monika Margraf, „Pierwsze skutki Brexitu dla niemieckich firm już w tym roku. Niepokojący raport”, (<http://www.dw.com/pl/pierwsze-skutki-brexitu-dla-niemieckich-firm-ju%C5%BC-w-tym-roku-niepokoj%C4%85cy-raport/a-19377188>).

Przekazy medialne²⁶ oraz stanowiska prezentowane przez ekspertów z sektora BSS przedstawiają Brexit jako szansę na dalszy i jeszcze bardziej dynamiczny rozwój tego sektora, przy jednoczesnym zastrzeżeniu konieczności wzmoczonej pracy nad zachęceniem zagranicznych przedsiębiorców do przeprowadzenia inwestycji właśnie w Polsce. Sektor BSS chce awansować z pozycji relatywnie taniego dostawcy nieskomplikowanych usług na pozycję lidera nowoczesnych usług BSS, także związanych ze skomplikowanymi procesami branży finansowej. Jako sukces wskazuje się oficjalnie potwierdzoną decyzję banku JP Morgan, który zapowiedział otworzenie swojego centrum w Warszawie i zatrudnienie około 3 tysięcy pracowników. Jak powiedział Steve Cohen, dyrektor zarządzający JP Morgan „Polski rząd potrafi napędzać zrównoważony rozwój. Polska popiera przedsiębiorczość, ale również utrzymuje polityczną stabilność i dyscyplinę fiskalną. Jednocześnie Polska zachęca do innowacji.”, dodając, że „JP Morgan widzi w Polsce silny kapitał ludzki, przygotowany do wyzwań przyszłości. Widzimy również strukturę ekonomiczną, która jest doskonała dla naszej

²⁶ <http://www.rp.pl/Komercyjne/310279981-Nowe-biura-w-Warszawie-Brexit-zastrzykiem-adrenaliny-dla-rynku-nad-Wisla.html> ; <https://www.polskieradio.pl/42/273/Artykul/1932395,Brexit-czesc-biznesu-przeniesie-sie-do-Polski> ; <http://www.rp.pl/Inwestycje/171209683-Zagraniczni-inwestorzy-ciagna-do-Polski.html> .

TAB. 3

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 » Przepisanie 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 centrów 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 dostaw 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>

KLUCZOWE TRENDY ZAKŁÓCAJĄCE, KTÓRE WPŁYWAJĄ NA USŁUGI GLOBALNE I PROPOZYCJĘ WARTOŚCI POLSKI²⁷

firmy.”, co świadczy o dojrzałości polskiego rynku do przyjęcia coraz trudniejszych i wymagających procesów. Z pewnością decyzja JP Morgan zostanie wykorzystana przez polski rząd i sektor BSS do dalszej promocji i negocjacji podczas rozmów z przedstawicielami zagranicznych firm w sprawie przenoszenia ich procesów do Polski. Sprzyja takiej sytuacji również fakt, że inne międzynarodowe firmy z sektora finansowego, takie jak UBS czy też Goldman Sachs²⁸, już działają na terenie Polski i prowadzą liczne procesy rekrutacyjne. Można przypuszczać, że celem Polskiego sektora BSS będą procesy firm pokroju amerykańskiego banku inwestycyjnego

Morgan Stanley, który zdecydował się otworzyć swoje centrum biznesowe w Frankfurt, gdzie przeniesienie około 200 miejsc pracy z Wielkiej Brytanii, przy czym Paryż i Dublin są wymieniane jako potencjalne miejsca kolejnych centrów tego banku. Te lokalizacje są wskazywane jako miejsca dla procesów biznesowych o najwyższym skomplikowaniu, zaś Polska jako miejsce docelowe dla usług finansowych i technicznych średniego szczebla. Szacuje się, że sektor finansowy w Wielkiej Brytanii liczy 1,3 miliona pracowników, spośród których około 230 tys. to osoby urodzone poza Wielką Brytanią – to właśnie miejsca pracy tych osób wskazuje się jako najpewniejsze do przeniesienia do innych państw.

W nadchodzących miesiącach można się spodziewać kolejnych doniesień o przenoszeniu części linii biznesowych lub całych oddziałów do Polski. Według doniesień prasowych Polska Agencja Inwestycji

²⁷ Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych, „Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2017”, s. 88 (<http://absl.pl/pl/publikacje/>).

²⁸ James Shotter, Laura Noonan, „Goldman Sachs to beef up Polish operations” (<https://www.ft.com/content/716d8302-d44c-11e7-8c9a-d9c0a5c8d5c9>).

i Handlu pozyskała do połowy listopada 2017 r. projekty na około 2 mld euro, przy jednoczesnym zastrzeżeniu, że pomimo mniejszej wartości pozyskanych projektów, w Polsce zostaną utworzone „bardziej kapitałochłonne” stanowiska pracy. Szacuje się, że zostanie stworzonych ponad dwukrotnie więcej stanowisk pracy w sektorze BSS, który zarazem wykazuje bardzo pozytywne projekcje rozwoju w nadchodzących miesiącach – 42% centrów usług planuje wzrost zatrudnienia, zaś podwyżki płac przewiduje 45% ankietowanych firm z sektora BSS²⁹.

Polska jest wskazywana jako relatywnie tani rynek na otwieranie centrów usług biznesowych przy jednoczesnym zachowaniu odpowiedniej kadry wykształconych i doświadczonych pracowników. Jednym z kluczowych argumentów, przemawiających za rozpoczęciem inwestycji w Polsce, jest koszt stały wynajmowania i utrzymania nieruchomości lub przestrzeni biurowej – na tym polu Polska, a w szczególności Warszawa, gdzie jest najwięcej przestrzeni biurowych, znajduje się w czołówce z kosztami najmu biura o 64 proc. niższymi niż w Paryżu i 44 proc. niż we Frankfurcie³⁰. Jak wskazuje ABSL w swoim raporcie „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”³¹. Jednak nie tylko dane finansowe lub organizacyjne mogą skłonić brytyjskie firmy do przenoszenia swoich procesów do Polski.

Cały sektor BSS jest oparty o kapitał ludzki, który swoją wiedzą, kompetencjami, umiejętnościami oraz doświadczeniem tworzy rzeczywistą wartość dodaną świadczonych usług i do czasu pełnej automatyzacji lub wykorzystania sztucznej inteligencji, to właśnie człowiek i jego zdolności będą fundamentalnym elementem centrów usług. W odniesieniu do Brexitu, jednym z najważniejszych czynników decydujących o przeniesieniu procesów biznesowych do Polski, może się okazać powrót Polaków z emigracji zarobkowej, którzy masowo wyjeżdżali w poprzednich latach – według danych GUS na koniec roku 2015 wyjechało 2,4 mln Polaków, którzy jednocześnie zachowali

zameldowanie na terenie Polski, co ma sugerować tymczasowość emigracji. Pierwszy raz od 2008 r. GUS zanotował wyraźny wzrost osób, które w 2016 r. zdecydowały się zameldować na stałe w Polsce i co zostało odnotowane w systemie PESEL – było to 64 tys. osób, co w porównaniu z liczbą 47 tys. osób opuszczających kraj na długo (najniższy wskaźnik od 5 lat) daje podstawy do wyciągnięcia wniosku, iż polscy emigranci wracają do kraju³². Choć nadal brak szczegółowych danych o całkowitej liczbie powracających Polaków, czy też osób innej narodowości, to poszczególne dane dają ogólny obraz, że odpływ jest znaczny i wszystko wskazuje, że trend ten się nie odwróci – I kw. 2016 r. 40 tys. Polaków wystąpiło o nadanie narodowego numeru ubezpieczeniowego w Wielkiej Brytanii, zaś w I kw. 2017 r. ta liczba spadła do 26 tys., co świadczy o znacznym spadku zainteresowania Polaków imigracją do Wielkiej Brytanii³³. Można przypuszczać, że trend ten będzie się utrzymywał tak długo, jak długo nie będzie wyjaśniona sytuacja pracowników, bo to brak pewności o przyszłość w danym kraju stanowi jeden z głównych powodów do powrotu do Polski lub rezygnacji z wyjazdu do Wielkiej Brytanii. Wskazuje się również na ogólne zagrożenie praw imigrantów (m.in. kwestia ubezpieczeń społecznych, zasiłków, pozwoleń o pracę, pozwoleń na pobyt, podwójnego opodatkowania), załamanie wartości funta względem złotego oraz ogólna atmosfera panująca między brytyjkami a imigrantami³⁴, która według różnych doniesień jest napięta i nieprzyjazna, pomimo że brytyjscy politycy zdają się zmieniać dyskurs z antyimigracyjnego, na zwolenników zatrzymania i przyjmowania kolejnych pracowników spoza Wielkiej Brytanii³⁵.

Wraz z powrotem Polaków z Wielkiej Brytanii (lecz nie tylko) dojdzie do wzbogacenia rynku o doświadczonych i dojrzałych zawodowo pracowników, którzy żyli, studiowali oraz pracowali za granicą poznając i doskonaląc umiejętności językowe, zdobywając wiedzę i know-how w zachodnich firmach, poznając środowisko biznesowe, kulturę

²⁹ Anita Błaszczak, „Zagraniczni inwestorzy ciągną do Polski”, (<http://www.rp.pl/Inwestycje/171209683-Zagraniczni-inwestorzy-ciagna-do-Polski.html>).

³⁰ Adam Roguski, „Nowe biura w Warszawie. Brexit zastrzykiem adrenaliny dla rynku nad Wisłą”, (<http://www.rp.pl/Komercyjne/310279981-Nowe-biura-w-Warszawie-Brexit-zastrzykiem-adrenaliny-dla-ryнку-nad-Wisla.html>).

³¹ Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych, „Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2017”, s. 88 (<http://absl.pl/pl/publikacje/>).

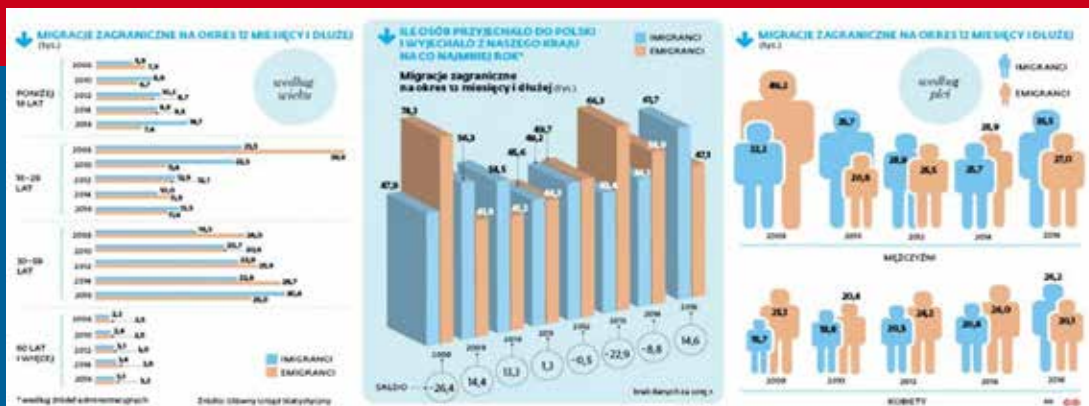
³² Janusz K. Kowalski, Bartek Godusławski, „Koniec emigracyjnej fali? Te dane pokazują, że Polacy wracają z zagranicy”, (<http://forsal.pl/artykuly/1058699,koniec-emigracyjnej-fali-polacy-wracaia-z-zagranicy.html>).

³³ Jędrzej Bielecki, „Polacy zaczynają wyjeżdżać z Wielkiej Brytanii” (<http://www.rp.pl/Brexit/306229865-Polacy-zaczynaja-wyjezdzac-z-Wielkiej-Brytanii.html>).

³⁴ *Ibidem*.

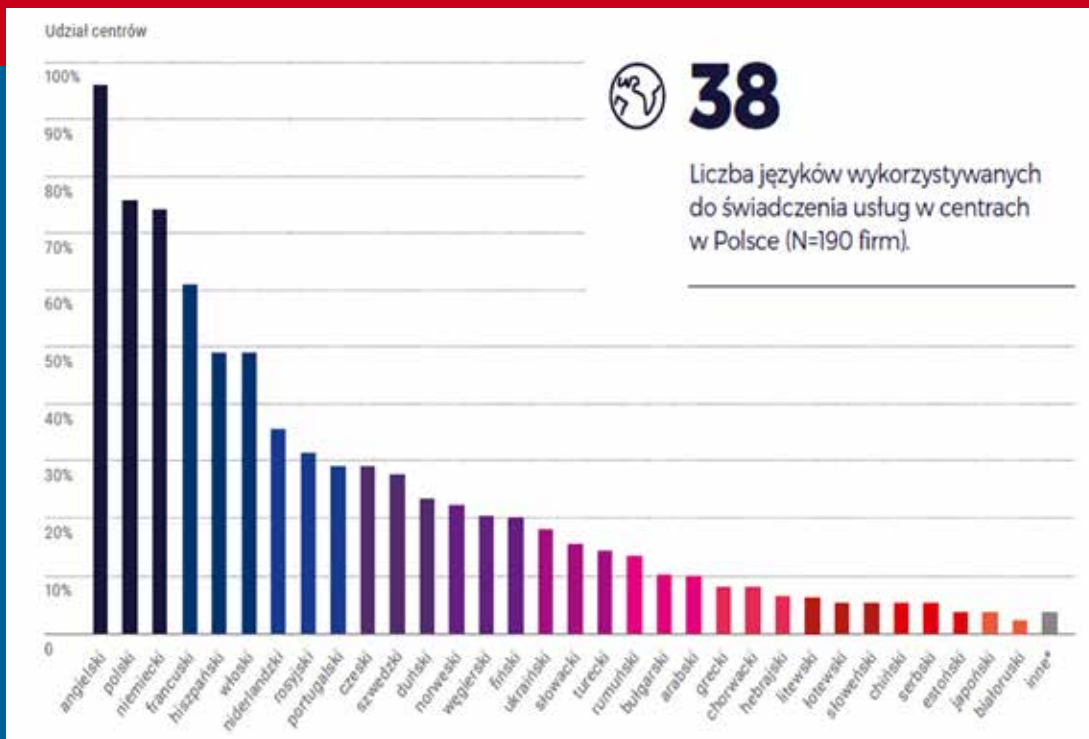
³⁵ Krzysztof Janoś, „Brexit z tego prostego powodu może nie skłonić Polaków do powrotu”, (<https://www.money.pl/gospodarka/wiadomosci/artykul/brexit-wizy-polacy-na-wyspach-pozwolenia-na,118,0,2311030.html>).

WYKRES 3



MIGRACJE ZAGRANICZNE NA OKRES 12 MIESIĘCY I DŁUŻEJ³⁶

RYC. 5



JĘZYKI UŻYWANE W CENTRACH USŁUG³⁷

i zarazem doświadczając życia w innym państwie.³⁶ Znaczna część osób powracających do Polski ma świadomość, że wraz z powrotem ich pozycja na rynku pracy będzie o wiele lepsza i liczą tym samym na szybszą karierę w Polsce³⁷.

Nie ulega wątpliwości, że także obywatele innych państw będą opuszczali Wielką Brytanię, co tylko pogłębi problemy kadrowe w brytyjskich firmach. Zważywszy, że z badań ABSL wynika, iż 9% wszystkich pracowników w sektorze BSS w Polsce to osoby z zagranicy³⁹ (co daje około 22 tys.

³⁶ Janusz K. Kowalski, Bartek Godustawski, „Koniec emigracyjnej fali? Te dane pokazują, że Polacy wracają z zagranicy”, (<http://forsal.pl/artykuly/1058699,koniec-emigracyjnej-fali-polacy-wracaja-z-zagranicy.html>).

³⁷ Joshua Chaffin, “Young Poles leave UK to return home as economy booms”, (<https://www.ft.com/content/2329a046-ba6f-11e7-8c12-5661783e5589>).

³⁸ Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych, „Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2017”, s. 7 (<http://absl.pl/pl/publikacje/>).

³⁹ *Ibidem*.

RYC. 6

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).

UDZIAŁ CUDZOZIEMCÓW W POLSKIM SEKTORZE BSS⁴⁰

pracowników), zaś w centrach usług posługuje się 38 językami do świadczenia usług, można założyć, że część osób z grupy opuszczającej Wielką Brytanię przeprowadzi się do Polski, w której zapotrzebowanie na pracowników posługujących się językami obcymi jest na ciągle wysokim poziomie.

Dla osób, które emigrowały do Wielkiej Brytanii, dodatkową motywacją do powrotu może być ich niepewny status jako imigranta, w szczególności pod względem pozwolenia na pracę, zapewnienia opieki zdrowotnej i społecznej, jak również ogólnej atmosfery panującej w kraju, zważywszy na jeden z głównych argumentów wskazywanych jako powód do opuszczenia Unii Europejskiej, tj. zabieranie pracy przez imigrantów. Na chwilę obecną brytyjscy politycy zapewniają, że dotychczas nabyte przez imigrantów prawa i status zostaną zachowane, niemniej nie można być tego pewnym, w szczególności, że cały proces wyjścia jest historycznym precedensem, który nie wiadomo jak będzie przebiegał i w jakim kierunku podążą prace brytyjskiego parlamentu w okresie przejściowym i po jego zakończeniu.

Dla firm z Wielkiej Brytanii, które przewidują wykorzystanie nearshoring'u w strategii rozwoju i prowadzenia działalności, fakt odpływu wykwalifikowanych pracowników do Polski będzie z pewnością kolejnym argumentem przemawiającym za uruchomieniem inwestycji właśnie w tym państwie. Można założyć, że Polskie władze oraz przedstawiciele sektora BSS podejmą działania na promowaniu i motywowaniu opuszczających wyspy pracowników oraz tych którzy jeszcze nie podjęli ostatecznej decyzji, do stałego zamieszkania na terenie Polski i wykorzystania swojego kapitału wiedzy i doświadczenia właśnie centrach usług.

⁴⁰ Ibidem.



PODSUMOWANIE

Wieloletni rozwój sektora Business Services Sector, a w tym centrów usług z grupy Business Process Outsourcing oraz Shared Services Centers, wypromował Polskę na pozycji lidera nowoczesnych usług biznesowych. Prognozy oraz analizy tego rynku są obiecujące, zaś przekaz medialny branży pokazuje, że bardziej się skupia na problemach z szybkim pozyskaniem właściwych pracowników i znalezieniem odpowiednich przestrzeni biurowych, niż na wyzwaniach związanych z pozyskaniem nowych zleceń, rozpoczynaniem inwestycji lub konkurencją sąsiadujących krajów. Wprawdzie polskie centra usług nie spoczywają na laurach i nieustannie udoskonalają swoją działalność, podnoszą kwalifikacje personelu oraz inwestują w nowe technologie, jednak nadal pretendują do czołówki państw, gdzie zagraniczne firmy są gotowe ulokować swoje najważniejsze centra

biznesowe i decyzyjne. Nie ułatwia tego zadania dynamicznie zmieniający się obraz rynku oraz oczekiwania klientów, które nieustannie wzrastają.

Wyjście Wielkiej Brytanii z UE, pomimo wszelkich związanych z tym niewiadomych i trudnym do przewidzenia wpływie na gospodarki państw członkowskich i całej Unii Europejskiej, może być dla polskiego sektora BSS okazją do dalszego rozwoju i umocnieniu pozycji lidera w regionie Europy Środkowej i Wschodniej – osłabiony funt, odpływ pracowników, preferencje firm do pozostania w granicach UE te i czynniki społeczne mogą w decydujący sposób wpłynąć na sektor BSS w Polsce. Jednak zarówno polski sektor BSS oraz rząd muszą aktywnie i szybko reagować na pojawiające się okoliczności, tak aby móc przekuć je w okazje.





www.europeanreform.org
Follow us @europeanreform

