



**WOJCIECH TYBOROWSKI**  
Dyrektor Invest in Pomerania



## Sektor nowoczesnych usług biznesowych – jak go rozwijać, by pozostać wśród liderów?

**Inwestorzy zagraniczni z sektora nowoczesnych usług biznesowych zabiegają dziś o pozyskiwanie pracowników o wysokich, specjalistycznych kompetencjach. Dążą przy tym do optymalizacji kosztów poprzez podział projektów pomiędzy mniejsze zespoły działające w różnych lokalizacjach. By w pełni odblokować potencjał polskiego sektora nowoczesnych usług biznesowych, należy dokładnie przyjrzeć się jego specyfice i uwarunkowaniom przestrzennym. Jakiego typu inwestycje z tej branży pojawiają się najczęściej nad Wisłą? Czy można mówić o specjalizacjach na poziomie poszczególnych polskich metropolii? Czy z perspektywy inwestorów stanowią one jedyną realną destynację na krajowym rynku, czy też swoich szans mogą szukać również ośrodki mniejsze, o bardziej peryferyjnym położeniu?**

*Rozmowę prowadzi Marcin Wandałowski  
– redaktor Pomorskiego Przeglądu Gospodarczego.*

**Jakie są dziś kluczowe czynniki lokalizacji, na które zwracają uwagę inwestorzy zagraniczni z sektora szeroko rozumianych nowoczesnych usług biznesowych?**

Na pierwszym miejscu zawsze znajdują się kompetencje oraz ich cena. Każdego inwestora

interesuje przede wszystkim to, czy znajdzie w danym miejscu wykwalifikowane osoby do pracy oraz ile trzeba będzie im za tę pracę zapłacić. Co istotne, coraz częściej nie mniej od ilości dostępnych specjalistów liczy się też ich jakość. Projekty inwestycyjne w tym sektorze na polskim rynku są dziś mniejsze, jeśli chodzi o skalę, lecz bardziej wysublimowane, zaawansowane. Firmy mają nieraz wręcz detaliczne podejście do poszukiwanych

kwalfikacji, np. potrzebują kilku osób o pewnym ścisłym profilu kompetencyjnym, paru kolejnych o innym, kilku następnych o jeszcze innym itd. W ten sposób składa się to na projekty w granicach najczęściej od 50 do 100 osób.

## W przypadku projektów lokujących się w Polsce widać przejście w kierunku tworzenia mniejszych centrów usług, wyróżniających się wysokiej jakości zasobami ludzkimi.

Co więcej, obecne zmiany technologiczne zwiększają techniczne możliwości podziału projektów pomiędzy mniejsze zespoły działające w różnych lokalizacjach.

W ten sposób organizacje mogą próbować optymalizować koszty, poprzez np. zrealizowanie części projektu w jednym miejscu, w którym łatwiej znaleźć specjalistów z jednego rodzaju dziedziny, przy zachowaniu relatywnie niskich kosztów, a pozostałą część projektu prowadzić w innej części, nawet droższej, ale dysponującej zasobem pracowników o unikatowych umiejętnościach.

### Czy zatem minęły już czasy, w których popyt na pracowników ze strony korporacji był tak duży, że zatrudnienie w nich znajdował niemalże każdy absolwent studiów znający przynajmniej jeden język obcy?

W przypadku projektów lokujących się w Polsce widać przejście w kierunku tworzenia mniejszych centrów usług, wyróżniających

się wysokiej jakości zasobami ludzkimi. Jeśli chodzi o rynek globalny, to centra zatrudniające 1000-1500 osób, najczęściej skupiające się na mniej zaawansowanych procesach, cały czas powstają. W tym momencie atrakcyjnymi lokalizacjami do ich przyjmowania są m.in. Indie czy Filipiny, gdzie zasoby siły roboczej do tego typu zadań są odpowiednie do wspomnianej skali. W Polsce projektów skupionych wokół najprostszych procesów finansowo-księgowych czy też w zakresie obsługi klienta powstaje dziś bardzo mało. Nasz kraj, ze względu na rosnące koszty pracy, przestaje być najwłaściwszym miejscem do ich lokowania.

### Jakie państwa są dziś naszymi największymi konkurentami w kontekście lokowania inwestycji z sektora nowoczesnych usług biznesowych?

Pierwszą piątkę konkurentów stanowią: Indie, Rumunia, Filipiny, Hiszpania oraz Portugalia. Z kolei na dalsze pozycje spadły pozostałe państwa z regionu Europy Środkowo-Wschodniej, takie jak Bułgaria, Węgry czy Czechy. Rynki te są stosunkowo małe i zdaje się, że w dużej mierze wykorzystały już swój potencjał. Z kolei Indie i Filipiny rozważa się jako lokalizacje o szerokiej podaży talentów, cechujące się niskimi kosztami pracy. Do atutów Rumunii należy niezły potencjał ludnościowy oraz umiejscowienie geograficzne, wpływające z jednej strony na wysoką dostępność pracowników władających językami obcymi, a z drugiej – na niższy niż w Europie Zachodniej poziom wynagrodzeń. Natomiast Hiszpania i Portugalia pojawiły się w gronie naszych konkurentów około dwa lata temu jako kraje, które choć mają własne

wyzwania gospodarcze, to jednak dysponują pokaźną populacją młodych, dobrze wykształconych osób.

**Głównymi rywalami Polski w kontekście lokowania nowoczesnych usług biznesowych są obecnie Indie, Rumunia, Filipiny, Hiszpania oraz Portugalia. Z kolei na dalsze pozycje spadły pozostałe państwa z regionu Europy Środkowo-Wschodniej, takie jak Bułgaria, Węgry czy Czechy. Rynki te są stosunkowo małe i w dużej mierze wykorzystały już swój potencjał.**

### **Jakiego typu projekty z omawianego sektora są obecnie najczęściej lokowane w Polsce?**

Nowoczesne usługi biznesowe można podzielić na procesy transakcyjne oraz wiedzochłonne. Pierwsze z nich są związane z podstawowymi usługami, natomiast te drugie są uznawane za bardziej zaawansowane. Należy mieć jednak na uwadze, że i w tym wypadku istnieje wiele odcieni szarości. W tej grupie znajdziemy zarówno niezbyt zaawansowane centra usług wspólnych (SSC), jak i innowacyjne działalności związane z obszarem B+R. Szacuje się, że obecnie w Polsce 45% rynku stanowią procesy transakcyjne, a 55% – procesy wiedzochłonne.

### **W jaki sposób wygląda ich geograficzne rozmieszczenie na mapie Polski?**

Największymi rynkami w naszym kraju są Warszawa oraz Kraków – w każdej z tych

lokalizacji w sektorze nowoczesnych usług biznesowych pracuje po ponad 100 tys. osób. Zaraz za nimi znajduje się Wrocław. Te trzy miasta dysponują w skali Polski największym potencjałem, co wynika również z tego, że to właśnie w nich zaczęły się pojawiać pierwsze inwestycje (w Krakowie miały miejsce już w latach 90.). Oprócz powyższego tercetu są też w Polsce metropolie, które zaczęły rozwijać się później, takie jak: Trójmiasto (około 40 tys. zatrudnionych w sektorze), Katowice (ponad 30 tys.) czy Łódź i Poznań (obydwa poniżej 30 tys.).

### **Czy można mówić o pewnego rodzaju specjalizacjach poszczególnych metropolii w obszarze nowoczesnych usług biznesowych?**

Zarówno w Warszawie, jak i Krakowie około 50% rynku stanowią procesy SSC. Oznacza to, że w każdej z tych metropolii w obrębie centrów usług wspólnych pracuje po około 50 tys. pracowników. W Trójmieście z kolei SSC są reprezentowane w mniejszym stopniu, a bardziej istotny komponent stanowią procesy IT odpowiadające za około 45% lokalnego rynku. Podobny udział tego sektora występuje w Katowicach, przy czym tamtejszy rynek jest o niemal 10 tys. pracowników mniejszy. Skupiając się *stricte* na udziale procentowym, największy udział IT dotyczy rynku bydgoskiego (około 70%). Wynika on z obecności firmy Atos, która zatrudnia kilka tysięcy pracowników, stanowiąc tym samym bardzo duży udział na lokalnym rynku o „objętości” około 10 tys. osób.

Cechą charakterystyczną Trójmiasta jest także duży udział komponentu R&D w strukturze

zatrudnienia. Podobnie dotyczy to także Wrocławia, Krakowa oraz Warszawy. Z kolei w przypadku Łodzi zarysowuje się duży udział w obszarze usług BPO, co z kolei wynika w dużej mierze z obecności firmy Infosys, zatrudniającej około dwóch tys. osób.

### **Z czego bierze się mocna pozycja Trójmiasta w obszarze IT?**

Wynika ona z historii, ale duża jest tutaj również rola Politechniki Gdańskiej. Pierwsze prywatne firmy IT powstawały na Pomorzu w latach 90. Niektóre z nich po kilku latach działalności były wykupowane przez większe zagraniczne podmioty (np. przez Intel, Lufthansę). Z kolei Politechnika Gdańska od lat wypuszcza na rynek pracy bardzo dobrze wykwalifikowanych absolwentów. Przełożyło się to na dynamiczny rozwój lokalnego rynku, w tym również pojawienie się w Trójmieście, zwłaszcza na przestrzeni ostatnich 10 lat, wielu inwestycji w obszarze IT.

### **Czy z opisanych przez Pana specjalizacji można wysnuć wniosek, że pewne polskie miasta są lepsze dla działalności SSC, inne dla BPO, a jeszcze inne dla R&D itd.?**

Byłbym ostrożny w wygłaszaniu takich osądów. Tak naprawdę wszystkie te obszary są dużymi „workami” o wielu różnych opcjach i możliwościach. O tym, która lokalizacja będzie najlepsza dla danego projektu, często decydują detale. Stwierdzenie, że metropolia X jest najlepsza dla BPO, a metropolia Y – dla R&D, byłoby znacznym nadużyciem. Wszystko zależy od konkretnych wymagań projektowych oraz oczekiwań inwestora.

**O tym, która lokalizacja będzie najlepsza dla danego projektu, często decydują detale. Stwierdzenie, że metropolia X jest najlepsza dla BPO, a metropolia Y – dla R&D, byłoby znacznym nadużyciem. Wszystko zależy od konkretnych wymagań projektowych oraz oczekiwań inwestora.**

### **Jaka jest Pana zdaniem największa przewaga Trójmiasta na tle innych polskich metropolii w kontekście przyciągania inwestycji z omawianego sektora?**

Trójmiasto jest bardzo dobrym miejscem do życia, ludzie rzadko się stąd wyprowadzają. Jeżeli dochodzi do takiej migracji, to jest ona najczęściej związana z otrzymaniem lepszej oferty pracy w innym mieście z grona „wielkiej piątki”, np. w Warszawie czy Poznaniu. Niemniej muszę przyznać, że widoczna jest pewna tendencja. W badaniach menadżerów, gdy pytanie dotyczy tego, w jaki sposób widzą oni poszczególne metropolie, Trójmiasto zawsze jest w czołówce (bardzo często na pierwszej pozycji) – wskazywane jako miejsce, w którym chcieliby mieszkać i pracować. Świadczy to o jego niewątpliwym uroku i wysokiej jakości życia, a to z kolei znacznie zwiększa szanse na długookresowe związanie nowych inwestorów z Pomorzem. Tutaj warto zamieszkać, przenieść się całą rodziną.

## **Czy można powiedzieć, że jedyną potencjalną destynacją dla inwestorów z branży nowoczesnych usług biznesowych są w Polsce największe metropolie, czy też mniejsze, bardziej peryferyjne ośrodki również mogą mieć coś do zaoferowania?**

Moim zdaniem wielu inwestorów wcale nie skreśla mniejszych miast. Jako Invest in Pomerania staramy się „odczarowywać” mniej oczywiste lokalizacje dla inwestycji z sektora nowoczesnych usług. Na Pomorzu takim przykładem może być Słupsk. Zamieszkuje w nim 90 tys. osób, co stwarza już pewien potencjał ludnościowy. Przyciągnięcie tam tego typu inwestycji wcale nie jest niemożliwe. W ciągu ostatnich dwóch lat udało się nam ogłosić w Słupsku trzy projekty z tego sektora. Nie są to duże inwestycje – każda z nich jest rzędu 30 osób. Pokazuje to jednak, że w tego typu lokalizacjach istnieje pewien potencjał. Nie zmienia to faktu, że trzeba wykonać jeszcze dużo pracy w kierunku przekonania menadżerów, by z niego skorzystali. Zmianie dotychczasowej percepcji bywa żmudnym procesem, zazwyczaj musi upłynąć trochę czasu, by dokonał się swoisty zwrot w obszarze mentalności.

## **Czy mniejsze ośrodki, które chcą liczyć się w rywalizacji o przyciągnięcie inwestycji, muszą dysponować odpowiednim potencjałem biurowym?**

Jeszcze 12, 15 czy 20 lat temu można było mówić o modelu, w którym inwestor wybierał lokalizację ze względu na potencjał lokalnego rynku pracy, nawet jeśli rynek ten nie dysponował odpowiednią infrastrukturą,

w tym również zapleczem biurowym. Był w stanie poczekać dwa czy trzy lata na to, by powstała. Tak było chociażby w przypadku firmy Bayer, która zanim wprowadziła się do biurowca w Barcelonie, przez kilka lat funkcjonowała w kontenerach zaadaptowanych na funkcje biurowe.

**Słupsk jest przykładem na to, że także w mniejszych miastach istnieje pewien potencjał. Nie zmienia to faktu, że trzeba wykonać jeszcze dużo pracy w kierunku przekonania menadżerów, by z niego skorzystali. Zmianie dotychczasowej percepcji bywa żmudnym procesem, zazwyczaj musi upłynąć trochę czasu, by dokonał się swoisty zwrot w obszarze mentalności.**

Jako że w ostatnich latach w całej Polsce przybyło bardzo wiele powierzchni biurowej, trudno spodziewać się, by inwestor rozpatrywał lokalizacje, w których takowej nie ma. Jeżeli więc mówimy o tym, by „uruchomić” mniejsze miasta, trzeba wziąć pod uwagę, że wymagać to będzie z ich strony odważnego ruchu związanego z wcześniejszym przygotowaniem powierzchni biurowych, w których mógłby ulokować się potencjalny inwestor.

Niewykluczone, że zmieni się to wówczas, gdy praca w danym centrum będzie wykonywana w modelu zdalnym. Wówczas zamiast sporego biura wystarczy relatywnie niewielka powierzchnia biurowa, w której pracownicy będą się mogli spotkać, np. raz

**O ile na początku pandemii praca zdalna wiązała się często z poprawą produktywności, o tyle wraz z upływem czasu nastąpił jej spadek. W odpowiedzi na taką sytuację firmy starają się znaleźć optymalne rozwiązania i niekiedy proponują powrót do biur. Inne z kolei eksperymentują z modelem hybrydowym, prosząc pracowników o przyjeżdżanie do biura dwa czy trzy razy w tygodniu i obserwują, jakie przynosi to efekty.**

w miesiącu. Póki co nie widać jednak jeszcze takich ruchów.

### **Czy w przyszłości może się to Pana zdaniem zmienić?**

Z moich rozmów z przedstawicielami firm wynika, że w przyszłości mogą pojawić się modele dużych korporacji podzielonych na małe huby, w których ludzie będą pracowali zdalnie. Jak na razie nikt tego jeszcze realnie nie wdraża. Z drugiej jednak strony widzimy, że jeśli dany inwestor planuje zatrudnić 100 osób, to nie wynajmuje od razu biura o powierzchni np. 1000 m<sup>2</sup>. Zauważamy pewnego rodzaju dostosowanie do trendów pracy zdalnej i hybrydowej; obserwujemy też zmniejszanie się powierzchni biur. Nawet po funkcjonujących dziś centrach widać, że trend do oddawania metrów kwadratowych istnieje – jedni oddają trochę mniej, inni trochę więcej, ale generalnie biura powierzchniowo ulegają zmniejszaniu. Nie zmienia to jednak faktu, że nadal funkcjonują i inwestorzy nie wyobrażają sobie, by mogło ich nie być.

**Nie ma Pan wrażenia, że w ostatnim czasie model pracy zdalnej, który bardzo dynamicznie rozpowszechnił się w trakcie pandemii, stracił na popularności? Słyszałem o przynajmniej kilku przypadkach, w których obecne w Polsce firmy nakazały pracownikom powrót do biur – czy to na stałe, czy to w modelu hybrydowym.**

Myślę, że obecnie wiele firm dąży do rozwiązania hybrydowego. Mogą na to wpływać chociażby zlecane przez menadżerów badania, z których wynika, że w związku z rozpowszechnieniem się pracy zdalnej nastąpił spadek produktywności. Choć przypomnijmy, że na początku pandemii, gdy wielu pracownikom nakazano pracę z domu, trend był zgoła odmienny – podchodzili oni do modelu zdalnego z ekscytacją, związaną m.in. z oszczędnością czasu na dojazdy, paliwa, energii itd. Byli bardziej pobudzeni i wydajniejsi. Po jakimś czasie praca zdalna spowszedniała, doszły też problemy związane np. z izolacją społeczną, co prawdopodobnie przełożyło się na gorsze wyniki pracy.

W odpowiedzi na taką sytuację firmy starają się znaleźć optymalne rozwiązania i niekiedy faktycznie proponują powrót do biur. Nieraz są to ruchy zdecydowane i gwałtowne, co – jak sądzę – niekoniecznie dobrze wpływa na morale pracowników. Wiele organizacji próbuje natomiast stawić czoła temu wyzwaniu w sposób bardziej wyważony, ostrożny. Eksperymentują one z modelem hybrydowym, prosząc pracowników o przyjeżdżanie do biura dwa czy trzy razy w tygodniu i obserwują, jakie przynosi to efekty.

Myślę, że większość firm będzie szukała właśnie pewnego rodzaju hybryd. Póki co w takich modelach nadal więcej jest pracy zdalnej niż stacjonarnej. Czy to się zmieni? Jeżeli menadżerowie zaobserwują poprawę

produktywności, to modele te mają szansę się utrzymać. Jeśli natomiast będą mieli do czynienia z jej dalszymi spadkami, perspektywa powrotu do biur stanie się coraz bardziej realna. ■



**Wojciech Tyborowski** – Dyrektor Invest in Pomerania od 2017 roku. Wcześniej pracował w Związku Liderów Sektora Usług Biznesowych (ABSL), Association of Chartered Certified Accountants (ACCA), a także pełnił funkcję Project Managera odpowiedzialnego za pozyskiwanie inwestycji zagranicznych w sektorze nowoczesnych usług dla biznesu w Invest in Pomerania. Absolwent Wydziału Ekonomicznego Uniwersytetu Gdańskiego i studiów Executive MBA in Strategic Leadership na Valar Institute of Quantic School of Business & Technology.

#### Partnerzy „PPG”

